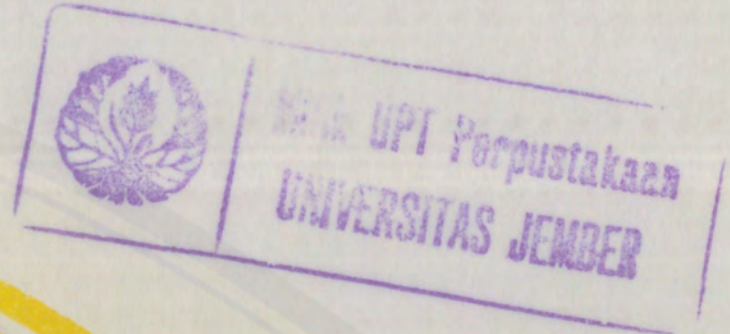


HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF
DENGAN MOTIVASI KERJA
KARYAWAN TIDAK LANGSUNG
PADA PERUSAHAAN KACANG SHANGHAI "GANGSAR"
NGUNUT-TULUNGAGUNG

SKRIPSI



Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu (S-1)
Jurusan Ilmu Administrasi
Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
Pada
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Asal : Madiah
Pembelian :
Terima : Tgl 04 JUL 2003
No. Inskrip :
Klass : 658.3
WN
h

Oleh :

Erdiana Wijayanti

NIM : 980910202178

Pembimbing

Drs. Sutrisno, MSi
Drs. Rudy Eko Pramono, MSi

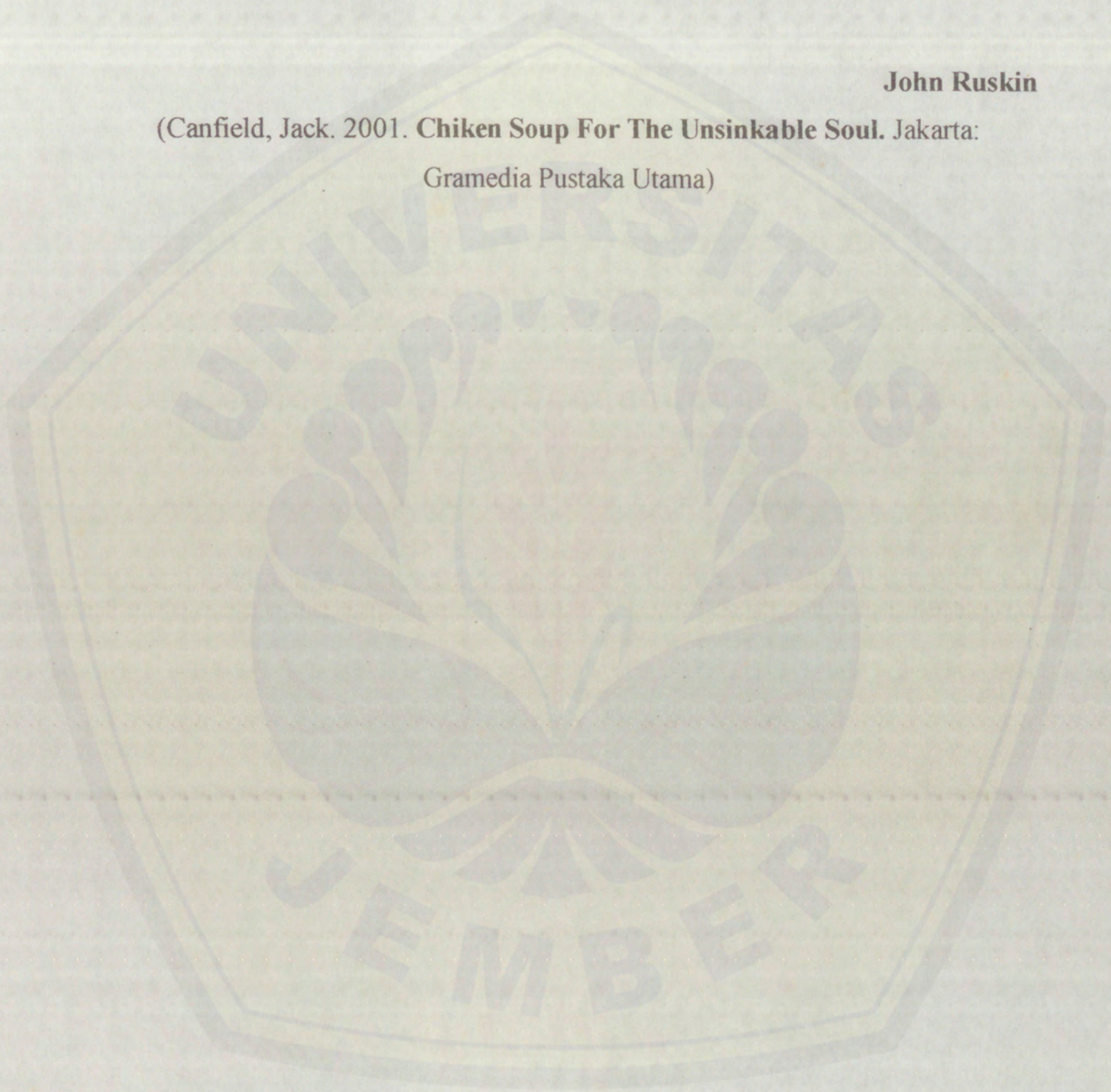
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2003

MOTTO

Ganjaran terbesar pada pekerjaan yang sangat sulit
bukan hasil yang diperoleh,
melainkan akan menjadi apa Anda karenanya.

John Ruskin

(Canfield, Jack. 2001. **Chicken Soup For The Unsinkable Soul**. Jakarta:
Gramedia Pustaka Utama)



PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Karya Terbaikku Ini Kepada:

Ibu Rr. Hartati (Almh) dan Bapak R. Soetopo (Alm),
menjadi perantara sehingga aku ada
membuatku mengerti akan sebuah kerinduan yang dalam.

Mbak Tutik, Mbak Nanik, Mbak Ndari,
Mas Son, Mas San, Mbak Ciwung, dan Mbak Endah,
selalu memberiku dukungan untuk tidak mengenal putus asa.

Ibu Sutieni dan Bapak Isnandi
memberiku kehangatan di tengah-tengah keluarga baru,
juga restu yang tiada ternilai.

Mas Tri Widiyanto, S.Sos,
memberiku sebuah arti dengan kesabaran.
Menjadi kemudi dan layar jiwaku dalam mengarungi lautan hidup.

Pengajarku,
menuntunku ke gudang perbendaharaan kebijaksanaan.

Almamaterku,
memberiku ruang untuk menggali ilmu dan pengetahuan.

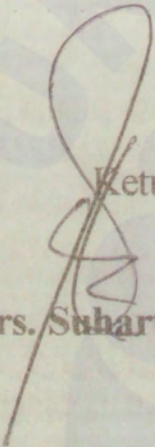
PENGESAHAN


Telah diterima dan dipertahankan di depan Panitia Penguji Skripsi
Guna memenuhi salah satu syarat untuk mencapai
Gelar Strata Satu (S1)
Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
Jurusan Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Pada

Hari : SABTU
Tanggal : 28 JUNI 2003
Pukul : 10.00 WIB
Tempat : Gedung Skripsi FISIP Universitas Jember

Panitia Penguji:


Ketua
(Drs. Suhartono, MS)


Sekretaris
(Drs. Sutrisno, MSi)

Anggota Penguji:


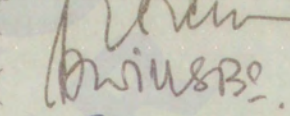
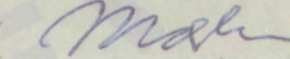
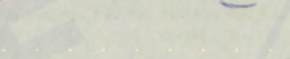
Drs. Suhartono, MS

Drs. Sutrisno, MSi

Drs. Rudy Eko Pramono, MSi

Dra. Hj. Dwi Windradini BP., MSi

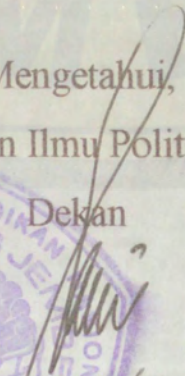
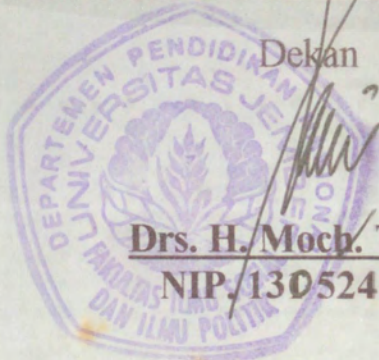
Drs. I Ketut Mastika, MM


()

()

()

()

Mengetahui,

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Dekan



Drs. H. Moch. Toerki
NIP. 130524 832

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena hanya dengan rahmat serta ridlonya penulis bisa menyelesaikan skripsi ini. Alhamdulillah semua kendala bisa terlewati dan ini tidak lain karena kemurahan-Nya.

Maksud dan tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat-syarat guna memperoleh gelar Sarjana Srata Satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penulisan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dan bimbingan serta sumbangan pemikiran dari semua pihak, untuk itu penulis sampaikan terimakasih secara tulus kepada :

1. Bapak Drs. H. Moch. Toerki, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember,
2. Bapak Drs. Ardianto, MSi, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi,
3. Bapak Drs. Totok Supriyanto, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga,
4. Bapak Drs. Rudy Eko Pramono, MSi, selaku Dosen Wali dan dosen pembimbing kedua,
5. Bapak Drs. Sutrisno, MSi, selaku dosen pembimbing pertama, yang telah memberikan bimbingan kepada penulis,
6. Keluarga besar Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" Ngunut-Tulungagung
7. Almamaterku, tempatku menuntut ilmu,
8. Semua pihak tanpa terkecuali.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu kritik dan saran sangat penulis hargai. Akhirnya, harapan penulis, skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, Juni 2003

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Motto.....	ii
Halaman Persembahan.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Konsepsi Dasar.....	5
1.5.1 Konsep Pemimpin	5
1.5.2 Konsep Kepemimpinan	6
1.5.3 Konsep Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	7
1.5.4 Konsep Motivasi	8
1.5.5 Konsep Motivasi Kerja	10
1.5.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Motivasi Kerja Karyawan	12
1.6 Model Analisis	13
1.7 Hipotesis.....	14
1.8 Operasionalisasi Konsep	15
1.8.1 Variabel X	15
1.8.2 Variabel Y	17

1.9 Metode Penelitian.....	20
1.9.1 Tahap Persiapan	20
1.9.2 Tahap Pengumpulan Data	22
1.9.3 Tahap Pengolahan Data.....	22
1.9.4 Analisis Data	24
1.9.5 Penarikan Kesimpulan	26
II. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	27
2.1 Sejarah Singkat Perusahaan	27
2.2 Lokasi Perusahaan.....	27
2.3 Struktur Organisasi Perusahaan	28
2.4 Tenaga Kerja	31
2.4.1 Kualifikasi Tenaga Kerja	31
2.4.2 Sistem Penggajian dan Pengupahan.....	32
2.4.3 Hari dan Jam Kerja.....	32
2.4.4 Kesejahteraan Karyawan.....	32
2.5 Kegiatan Perusahaan	33
2.5.1 Pengadaan Bahan Baku.....	33
2.5.2 Proses Produksi	34
2.5.3 Pemasaran	36
III. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	39
3.1 Deskripsi Responden.....	39
3.1.1 Berdasarkan Umur	39
3.1.2 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	40
3.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan	41
3.1.4 Berdasarkan Lama Masa Kerja.....	41

3.2 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif	42
3.2.1 Indikator Keterlibatan Bawahan dalam Proses Pengambilan Keputusan.....	42
3.2.2 Indikator Menjelaskan Maksud dan Tujuan Keputusan.....	46
3.2.3 Indikator Meminta Tanggapan dan Saran Tentang Keputusan.....	48
3.2.4 Indikator Meminta Informasi Kepada Bawahan	52
3.2.5 Indikator Meningkatkan Pendelegasian Wewenang	54
3.3 Variabel Motivasi Kerja	60
3.3.1 Indikator Keberhasilan Pelaksanaan	60
3.3.2 Indikator Pekerjaan Itu Sendiri	63
3.3.3 Indikator Tanggung Jawab	66
3.3.4 Indikator Pengakuan.....	69
3.3.5 Indikator Pengembangan.....	71
3.4 Analisis Korelasi	76
3.4.1 Perhitungan Rank untuk Variabel X	76
3.4.2 Perhitungan Rank untuk Variabel Y	80
3.5 Pembahasan.....	84
IV. KESIMPULAN DAN SARAN.....	87
4.1 Kesimpulan	87
4.2 Saran.....	87
Daftar Pustaka	
Lampiran	

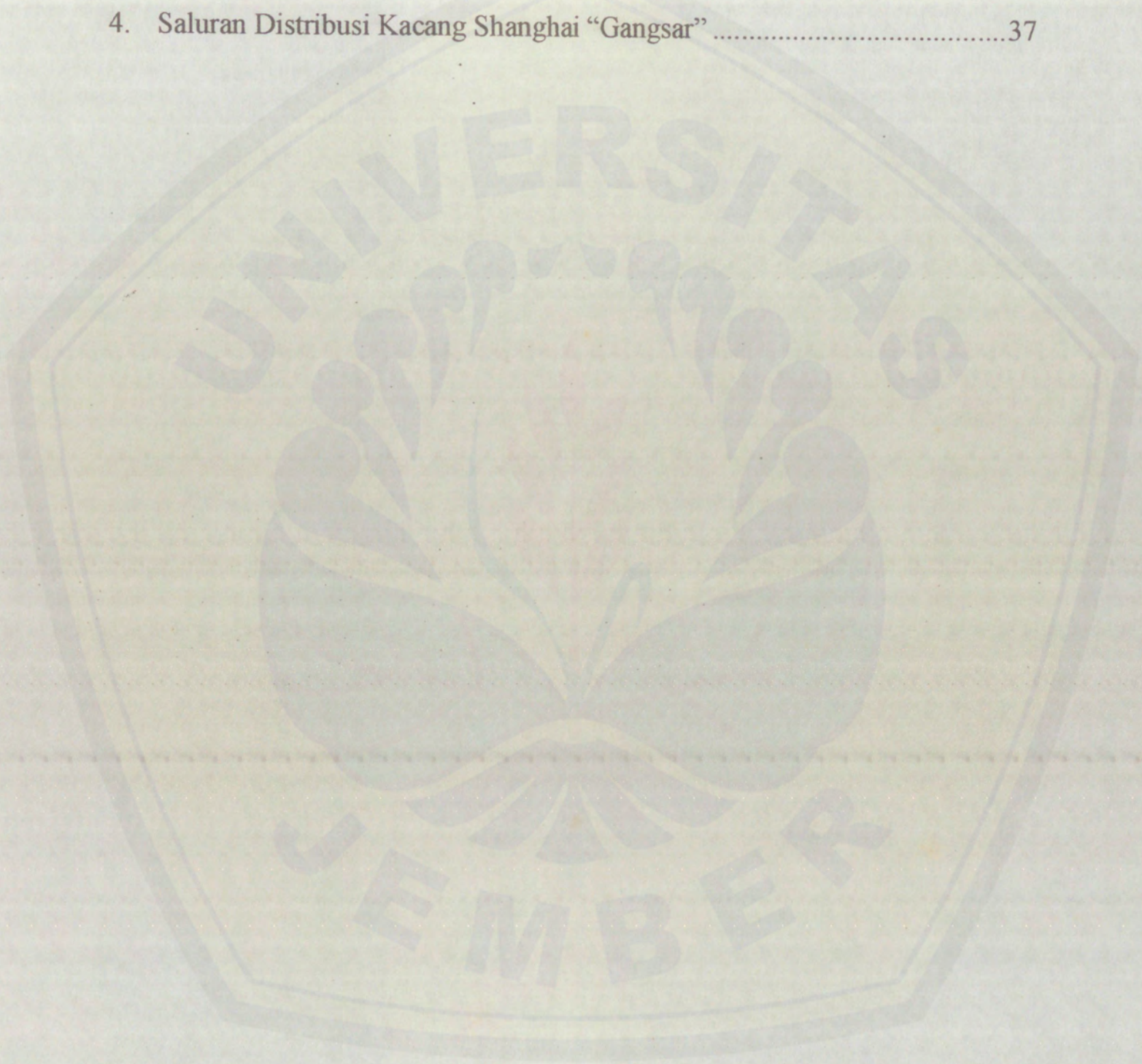
DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Nama Perusahaan Kacang Shanghai yang Berdiri di Ngunut	4
2. Perincian Populasi	22
3. Kualifikasi Tenaga Kerja Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" Ngunut-Tulungagung	31
4. Hari dan Jam Kerja Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar"	32
5. Mesin dan Peralatan Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar"	34
6. Kelompok Umur Responden	39
7. Jenis Kelamin Responden.....	40
8. Tingkat Pendidikan Responden	41
9. Lama Masa Bekerja Responden	42
10. Keterlibatan Bawahan dalam Proses Pengambilan Keputusan Penting	43
11. Perlunya Bawahan Diikutsertakan dalam Proses Pengambilan Keputusan Penting	44
12. Kategori untuk Indikator Mengikutsertakan Bawahan dalam Proses Pengambilan Keputusan Penting	45
13. Pimpinan Menjelaskan Maksud dan Tujuan Pembuatan Keputusan Penting	46
14. Kejelasan Maksud dan Tujuan Keputusan Penting	47
15. Kategori untuk Indikator Menjelaskan Maksud dan Tujuan Keputusan	48
16. Pimpinan Menerima Tanggapan dan Saran.....	49
17. Pimpinan Memperhatikan Tanggapan dan Saran.....	50
18. Kategori untuk Indikator Meminta Tanggapan dan Saran tentang Keputusan	51
19. Pimpinan Menerima Informasi dari Bawahan.....	52
20. Pimpinan Memperhatikan Informasi dari Bawahan	53
21. Kategori untuk Indikator Meminta Informasi dari Bawahan	54
22. Pimpinan Memberikan Tanggung Jawab Penuh kepada Bawahan	55
23. Pimpinan Memberikan Tugas Tambahan kepada Bawahan.....	55

24. Pimpinan Memberikan Kesempatan Mengembangkan Bakat Bawahan....	56
25. Pimpinan Memberikan Kesempatan Mengembangkan Keahlian Bawahan	57
26. Kategori untuk Indikator Meningkatkan Pendelegasian Wewenang	58
27. Kategori untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	59
28. Pelaksanaan Pekerjaan Pokok	60
29. Kesiapan Mengerjakan Tugas di Luar Tanggung Jawab.....	61
30. Kategori untuk Indikator Keberhasilan Pelaksanaan.....	62
31. Pentingnya Pekerjaan untuk Perusahaan	63
32. Ketertarikan pada Pekerjaan.....	64
33. Ketepatan pada Bidang Pekerjaan	64
34. Kategori untuk Indikator Pekerjaan itu Sendiri.....	65
35. Kemandirian Kerja Bawahan.....	66
36. Perencanaan Kerja Bawahan	67
37. Pelaksanaan Seluruh Pekerjaan Pokok	68
38. Kategori untuk Indikator Tanggung Jawab	69
39. Pemberian Pujian dari Pimpinan	70
40. Pemberian Uang di Luar Upah.....	71
41. Kategori untuk Indikator Pengakuan.....	71
42. Tambahan Tugas di Luar Tugas Pokok.....	72
43. Pemberian Kesempatan untuk Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan.....	72
44. Kategori untuk Indikator Pengembangan	74
45. Kategori untuk Variabel Motivasi Kerja	75
46. Rank dan Jumlah Rank untuk Variabel X.....	77
47. Rank dan Jumlah Rank untuk Variabel Y	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Model Analisis.....	13
2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	29
3. Proses Pembuatan Kacang Shanghai “Gangsar”	35
4. Saluran Distribusi Kacang Shanghai “Gangsar”	37



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuisisioner
2. Skor Responden Untuk Indikator Mengikutsertakan Bawahan dalam Proses Pengambilan Keputusan Penting
3. Skor Responden untuk Indikator Menjelaskan Maksud dan Tujuan Keputusan Penting
4. Skor Responden untuk Indikator Meminta Tanggapan dan Saran Tentang Keputusan Penting
5. Skor Responden untuk Indikator Meminta Informasi dari Bawahan
6. Skor Responden untuk Indikator Meningkatkan Pendelegasian Wewenang
7. Skor Responden untuk Indikator Keberhasilan Pelaksanaan
8. Skor Responden untuk Indikator Pekerjaan itu Sendiri
9. Skor Responden untuk Indikator Tanggung Jawab
10. Skor Responden untuk Indikator Pengakuan
11. Skor Responden untuk Indikator Pengembangan
12. Jumlah Skor untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipasif
13. Jumlah Skor untuk Variabel Motivasi Kerja
14. Data Korelasi antara Variabel X dan Variabel Y
15. Tabel r_s
16. Surat Ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
17. Surat Penelitian dari Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” Ngunut-Tulungagung

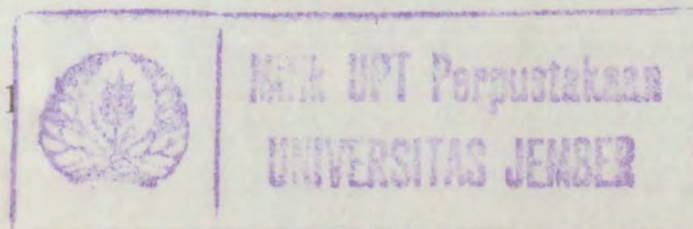
I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan sebagai organisasi bisnis, baik besar maupun kecil, bergerak di bidang produksi barang ataupun jasa, didirikan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan. Tujuan tersebut bisa tercapai dengan adanya faktor-faktor produksi yang ada. Karyawan merupakan salah satu faktor produksi penting yang ikut menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu, cakap, dan trampil dalam menjalankan tugasnya. Namun yang lebih penting adalah karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi agar bisa memperoleh hasil kerja yang optimal. Motivasi adalah cara mengarahkan daya dan potensi diri agar mau bekerja secara produktif, guna mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan pengaruh besar terhadap motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini adalah pemimpin dan bawahan. Menurut Widjaya motivasi kerja merupakan masalah penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam pencapaian tujuan. Suatu kerjasama akan mewujudkan hasil yang baik apabila didukung dengan motivasi kerja karyawan yang tinggi. Penelitian ini terbatas pada karyawan tidak langsung yaitu seluruh karyawan yang tidak terlibat langsung dengan proses produksi, kecuali Satuan Pengamanan. Alasan pengambilan karyawan tidak langsung dalam perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" Ngunut-Tulungagung sebagai populasi adalah bahwa karyawan tidak langsung paling memungkinkan untuk dilibatkan dalam proses pengambilan penting, sebab tidak mungkin pimpinan melibatkan seluruh karyawan yang dimiliki. Satuan Pengamanan dalam penelitian ini tidak dilibatkan dengan pertimbangan tidak adanya kesesuaian bidang tugas dengan permasalahan yang diteliti.

Motivasi kerja karyawan bisa didorong oleh faktor eksternal maupun faktor internal. Faktor eksternal meliputi; lingkungan kerja, pemimpin, gaya kepemimpinan, sedangkan faktor internal meliputi; pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman masa lalu, keinginan dan harapan masa depan. Setiap pemimpin memerlukan prinsip-prinsip atau teori-teori manajemen. Menurut



Siagian prinsip-prinsip manajemen tersebut adalah; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, penilaian. Selain itu seorang pemimpin hendaknya memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan yang menjadi bagian dari manajemen itu sendiri. Martoyo mengatakan kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada seorang pemimpin, apapun ruang lingkup tanggung jawabnya. Karena tanpa kemampuan dalam kepemimpinan, lebih-lebih dalam hal sumberdaya manusia, sangat sulit seorang pemimpin melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Sikap dan gaya kepemimpinan juga sangat besar pengaruhnya pada perusahaan yang dipimpinnya. Jadi seorang pemimpin yang mampu melaksanakan gaya kepemimpinannya secara tepat tentu akan membawa perusahaan pada sebuah titik puncak kesuksesan.

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Pemimpin bisa menerapkan salah satu dari berbagai macam gaya kepemimpinan yang ada secara tepat dalam rangka menggerakkan dan memotivasi bawahan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan. Berdasarkan pengamatan langsung ke lapangan pada tahap awal penelitian dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan pada perusahaan tersebut adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

Perusahaan ini mempunyai seorang pucuk pimpinan dan juga pemilik perusahaan yang bertugas menetapkan garis kebijaksanaan serta memberikan pengawasan terhadap semua pelaksanaan aktivitas perusahaan secara keseluruhan, sekaligus meminta pertanggungjawaban bawahan. Penerapan gaya kepemimpinan partisipatif yang dilaksanakan dalam perusahaan dapat dilihat dari pengikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah, pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan agar bawahan ikut merasa memiliki perusahaan.

Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" Ngunut - Tulungagung, merupakan perusahaan yang cukup berkembang di Ngunut. Perusahaan yang bergerak di bidang makanan ini telah mampu memasarkan hasil produksinya ke berbagai kota di Pulau Jawa, bahkan sejak tahun 1993 perusahaan ini memperluas wilayah pemasarannya sampai Pulau Sumatera. Perkembangannya memberikan

peluang sekaligus tantangan yang tidak ringan bagi perusahaan. Meningkatnya tantangan yang dihadapi oleh perusahaan disebabkan oleh semakin banyaknya perusahaan yang menghasilkan produk sejenis. Perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk sejenis di sekitar perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” Ngunut, dapat dilihat dalam tabel berikut;

Tabel 1. Nama Perusahaan Kacang Shanghai yang Berdiri di Sekitar Ngunut

Nomor	Nama Perusahaan	Tempat Berdiri
1.	Perusahaan Kacang Shanghai “Macan”	Ngunut
2.	Perusahaan Kacang Shanghai “Suling Mas”	Ngunut
3.	Perusahaan Kacang Shanghai “Oke”	Ngunut
4.	Perusahaan Kacang Shanghai “Pandji”	Panjerejo
5.	Perusahaan Kacang Shanghai “Sumber Rejeki”	Sumbergempol

Sumber: Data Survei, 2003

1.2 Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang tersebut, maka dimerumuskan permasalahan sebagai berikut; ”Sejauh Mana Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Motivasi Kerja Karyawan Tidak Langsung pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” Ngunut-Tulungagung?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan ingin mengetahui sejauh mana hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja karyawan tidak langsung pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” Ngunut-Tulungagung

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Memberikan sumbangan pemikiran serta masukan mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan tidak langsung sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menyusun kebijakan berikutnya guna meningkatkan perkembangan perusahaan

- b. Memberi tambahan pengetahuan dan informasi mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja
- c. Dapat dijadikan sebagai masukan bagi peneliti lain apabila meneliti bidang gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja karyawan

1.5 Konsepsi Dasar

1.5.1 Pemimpin

Sudah merupakan naluri dalam masyarakat bahwa anggota masyarakat harus hidup berkelompok. Manusia tidak bisa memenuhi kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain. Dalam hubungan sosial manajemen, kelompok tersebut diwujudkan dalam organisasi. Organisasi merupakan penjelmaan dari kerjasama lebih dari dua orang guna mencapai tujuan tertentu. Suatu organisasi masa kini dengan sumberdaya manusia yang makin luas pandangannya, makin tinggi kemampuannya dan semakin kritis terhadap situasi lingkungan benar-benar cukup kompleks.

Keterkaitan yang harmonis antara subsistem-subsistem dalam sebuah organisasi benar-benar bisa tercermin. Masing-masing bagian harus mengetahui dan penuh pengertian serta sadar bahwa aktivitas kegiatan tersebut merupakan bagian dari keseluruhan tugas dalam organisasi. Hal ini hanya mungkin terjadi apabila masing-masing bagian dari organisasi ditangani oleh manajer yang mempunyai kualitas kepemimpinan yang baik atau dengan kata lain manajer tersebut berperilaku sebagai pemimpin.

Martoyo, SE (1990:149), mengatakan bahwa "Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya". Menurut Hasibuan (1994:187) "Pemimpin adalah orang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi". Jadi pemimpin adalah seorang yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini membatasi pemimpin hanya pada pucuk pimpinan

perusahaan yang juga menjadi pemilik Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" Ngunut-Tulungagung.

1.5.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi atau suatu usaha. Kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan pula, dengan demikian pemimpin berhasil dalam beberapa hal, antara lain:

- a. Mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi
- b. Berhasil mengoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul
- c. Sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. (Martoyo, 1990:147)

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, sedangkan inti dari kepemimpinan itu sendiri adalah hubungan antar manusia. Kepemimpinan nyata sekali merupakan faktor penting bagi sumber-sumber dan alat-alat suatu organisasi. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi maka dapat dikatakan keberhasilan organisasi tergantung pada kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Kepemimpinan menurut Martoyo, SE (1990:150) merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang diinginkan. Hasibuan (1994:187) mengatakan Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Wahjosumidjo (1988:26) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam situasi tertentu. Pendapat-pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang pemimpin.

1.5.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Harris dalam Ranupandojo adalah sebagai berikut:

- a. *The Autocratic Leader* atau gaya kepemimpinan otokratik
Seorang pemimpin otokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, menjalankan tindakan, mengarahkan, memberi motivasi dan mengawasi bawahannya terpusat di tangannya. Seorang pemimpin otokratik memutuskan bahwa dialah yang berkompeten untuk memutuskan, dan punya mempunyai perasaan bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan diri mereka sendiri.
- b. *The Participative Leader* atau gaya kepemimpinan partisipatif
Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif akan menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi. Dia tidak mendelegasikan wewenangnya untuk keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu pada bawahannya, tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari bawahannya mengenai keputusan yang akan diambil. Ia akan secara serius mendengarkan dan menilai pikiran-pikiran dari bawahannya serta menerima sumbangan pikiran mereka, sejauh pemikiran tersebut dapat dipraktekkan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari bawahannya sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu meningkat dan semakin matang. Para bawahan juga didorong agar meningkatkan kemampuan mengendalikan diri dan bertanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin akan lebih supportif dalam kontak dengan para bawahan dan bukan menjadi seorang diktator, meskipun keputusan akhir tetap ada di tangan pemimpin.
- c. *The Free Rein Leader*
Pemimpin tipe ini mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan dengan agak lengkap. Prinsip pemimpin tipe ini adalah ia tidak memperdulikan bagaimana karyawan menyelesaikan tugasnya, asalkan pekerjaannya selesai dengan baik. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada bawahan dalam artian pimpinan menginginkan para bawahan lebih bisa mengendalikan diri mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan, dan hanya sedikit melakukan kontak dengan bawahan sehingga bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan atau keahlian yang tinggi.

Selanjutnya Hersey dan Blanchard dalam Wahjosumidjo (1988:102) membagi tipe kepemimpinan menjadi empat macam, yaitu:

- a. Tipe Direktif (*telling*)
Ditandai dengan komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peranan bawahan dan menunjukkan apa, kapan, di mana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan.
- b. Tipe Konsultatif (*Selling*)
Tipe ini ditandai dengan menggunakan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan. Pemimpin ini mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang diambil
- c. Tipe Partisipatif
Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, sehingga komunikasi dua arah meningkat.
- d. Tipe Delegatif
Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi, dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan.

Menurut Hasibuan (1994:190), "Gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan menciptakan partisipasi bawahannya". Bawahan harus berpartisipasi dengan memberi saran atau ide dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan tetap dilakukan oleh pemimpin tetapi dengan memperhatikan saran bawahan.

Gaya kepemimpinan partisipatif menurut Hersey dan Blanchard dalam Wahjosumidjo (1988:103) "Pemimpin tipe ini melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah makin bertambah, karena pemimpin berpendapat bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas". Hal senada diungkapkan Harris dalam Ranupandojo (1993:191) gaya kepemimpinan partisipatif adalah apabila seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi. Ia mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari bawahannya, mendengarkan dan menilai pemikiran tersebut sejauh bisa dilaksanakan.

Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki kelebihan yaitu karena karyawan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan maka mereka akan mendukungnya dan bekerja keras agar keputusan tersebut nantinya dapat direalisasikan. Ide yang muncul dari bawahan merupakan bagian dari diri serta kehidupan mereka dan setiap karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mewujudkan apa yang menjadi ide mereka. Dampak dari hal tersebut adalah bahwa karyawan akan bekerja lebih baik, lebih antusias dengan disertai motivasi yang tinggi.

Banyaknya ide yang muncul memungkinkan lahirnya inovasi-inovasi dalam perusahaan. Inovasi-inovasi tersebut memudahkan perusahaan untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan lain, karena perusahaan akan lebih peka terhadap peluang dan tantangan yang dihadapi.

Ciri lain dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah bahwa pimpinan memandang penting setiap informasi yang disampaikan oleh bawahan. Banyaknya informasi yang diterima memungkinkan pimpinan perusahaan mengetahui semua kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dengan demikian akan dapat dibuat keputusan yang akurat.

Pendelegasian wewenang yang merupakan salah satu ciri gaya kepemimpinan partisipatif memungkinkan setiap karyawan tahu apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka. Diharapkan, dengan demikian karyawan akan dapat membuat perencanaan pekerjaan. Perencanaan pekerjaan tersebut mengakibatkan setiap pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga pada akhirnya produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan.

Gaya kepemimpinan partisipatif juga memiliki kelemahan, yaitu dengan penerapan gaya kepemimpinan tersebut akan memakan waktu yang lama dalam proses pencapaian keputusan. Hal tersebut mungkin saja dimanfaatkan oleh pimpinan untuk menghindarkan tanggung jawab. Dengan penerapan gaya kepemimpinan tersebut pimpinan juga diharapkan lebih berhati-hati karena bisa saja menimbulkan hilangnya kendali manajerial.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada partisipasi bawahan, melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah, pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan, dan yang terpenting adalah bagaimana bawahan ikut memiliki secara tulus dalam perusahaan. Didukung sepenuhnya oleh pendapat Nitisemito (1993:262) bahwa partisipatif dapat ditingkatkan dengan cara sebagai berikut;

- a. Mengikutsertakan bawahan secara langsung dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan.
- b. Menjelaskan tentang maksud tujuan keputusan dan perencanaan yang dikeluarkan.
- c. Meminta tanggapan dan saran tentang keputusan dan perencanaan yang akan dikeluarkan.
- d. Meminta informasi tentang segala sesuatu dari bawahan dalam usaha membuat keputusan dan perencanaan.
- e. Memberikan kesempatan untuk ikut memiliki saham.
- f. Meningkatkan pendelegasian wewenang.

Berdasarkan pendapat tersebut hanya diambil lima kategori yang nantinya menjadi indikator dari gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu;

- a. mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan
- b. menjelaskan tentang maksud dan tujuan keputusan
- c. meminta tanggapan dan saran tentang keputusan
- d. meminta informasi dari bawahan
- e. meningkatkan pendelegasian wewenang.

Satu indikator yang tidak diikutsertakan dalam variabel gaya kepemimpinan partisipatif adalah memberikan kesempatan untuk memiliki saham karena dalam perusahaan tersebut tidak diterapkan kepemilikan saham secara terbuka dan merupakan perusahaan keluarga.

1.5.4 Motivasi

Tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. Artinya, bahwa tingkah laku bawahan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Perilaku para bawahan dalam kehidupan organisasi tidak boleh bertentangan dengan norma, nilai dan segala ketentuan yang ada dalam kehidupan berorganisasi. Pemimpin hendaknya dapat memahami, meramalkan, bahkan mengawasi dan mengubah bawahan pada saat tertentu. Untuk itulah pemimpin perlu mempunyai pengetahuan tentang motif bawahan yang mendorong timbulnya tindakan tertentu pada waktu tertentu pula.

Orang mau bekerja keras karena adanya keinginan-keinginan yang harus dipenuhi. Menurut Petersen dan Plowman dalam Hasibuan (1994:156-157) orang mau bekerja karena:

- a. *The Desire to Live* (keinginan untuk hidup)
Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk makan dan makan untuk melanjutkan hidupnya.
- b. *The Desire for Position* (keinginan untuk suatu posisi)
Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan inilah salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- c. *The Desire for Power* (keinginan akan kekuasaan)
Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki dan mendorong orang mau bekerja.
- d. *The Desire for Recognition* (keinginan akan pengakuan)
Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk mau bekerja.

Motivasi di dalam kehidupan berorganisasi mempunyai arti tersendiri bagi pemimpin. Motivasi dirasakan sebagai sesuatu yang sangat penting, namun motivasi dirasakan pula sebagai sesuatu yang sulit. Menurut Wahjosumidjo, (1988:173), hal ini disebabkan beberapa alasan:

- a. Motivasi sebagai suatu yang penting (*important subject*)
- b. Karena peran pemimpin itu sendiri kaitannya dengan bawahan. Untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.
- c. Motivasi sebagai sesuatu yang sulit (*puzzling subject*)
- d. Karena untuk mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku masing-masing bawahan. Selain itu teori motivasi sangat beragam. Hal inilah yang membuat motivasi dianggap sebagai sesuatu yang sulit.

Selanjutnya, Wahjosumidjo mengatakan bahwa "Motivasi adalah suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada seseorang". Martoyo (1990:139) mengemukakan bahwa, "Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan yang memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan". Lebih lanjut Flippo (dalam Hasibuan 1994:158) mengatakan bahwa "Motivasi adalah keahlian dalam mengarahkan bawahan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi. Tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan tersebut".

Selanjutnya G.R. Terry (dalam Hasibuan 1994:160-161), mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi terlihat dari dua sisi yang berbeda, yaitu:

- a. Motivasi dilihat dari segi aktif atau dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja, agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.
- b. Motivasi dilihat sebagai dari segi negatif atau statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan.

Jadi motivasi adalah hal yang menyebabkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi ini semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintregasi guna mencapai tujuan yang diinginkannya.

1.5.5 Motivasi Kerja

Berpijak motivasi secara luas ada yang lebih spesifik dalam motivasi. Hal itu tidak lain adalah motivasi kerja. Menurut Manullang (1993:139) Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Jadi motivasi kerja merupakan daya dorong yang dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan.

David Mc. Clelland (dalam Hasibuan 1994:180) mengemukakan teori bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan-kekuatan atau dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

- a. **Kebutuhan akan prestasi**
Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karenanya, itu akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan diberikan kesempatan.
- b. **Kebutuhan akan afilisi**
Menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Karenanya ini yang merangsang gairah kerja seseorang, sebab semua orang ingin; diterima oleh orang lain di lingkungan ia bekerja dan hidup, dihormati, karena setiap orang merasa penting, maju dan tidak gagal, dan ikut serta.
Seseorang dengan kebutuhan afiliasi ini akan memotivasi, mengembangkan dan memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas.
- c. **Kebutuhan akan kekuasaan**
merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lain sehingga menimbulkan persaingan. Persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Frederick Herzberg mengemukakan teori dua faktor yang sering disebut *dissatisfier* atau *hygiene factor* dan *satisfier* atau *motivator factor* (Manullang 1993:151-152). Menurut teori tersebut, faktor-faktor yang menjadi motivator pegawai dan mampu mendorong orang untuk bekerja lebih baik adalah:

- a. Keberhasilan pelaksanaan
- b. Pengakuan
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Tanggung jawab
- e. Pengembangan

Faktor-faktor tersebut melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya, yakni prestasi pada tugas, dan peningkatan dalam tugasnya. Selanjutnya yang dapat menimbulkan rasa tidak puas adalah faktor hygiene yang meliputi:

- a. Kebijakan dan administrasi perusahaan
- b. Supervisi
- c. Hubungan antar pribadi
- d. Kondisi kerja
- e. Gaji

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan (*motivator factor*) terdiri dari Keberhasilan pelaksanaan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan. Menurut pendapat Wahjosumidjo (1988, 189) bahwa:

administrasi dan kebijakan kantor, kondisi kerja, dan lain-lain merupakan faktor penyehat sedangkan keberhasilan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengakuan dan pengembangan merupakan faktor motivator. Oleh sebab itu bila kita ingin memotivasi seseorang lebih baik ditekankan pada faktor motivator.

Maka ditetapkan indikator-indikator dari motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Keberhasilan pelaksanaan
- b. Pengakuan
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Tanggung jawab
- e. Pengembangan

1.5.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi mempunyai keterkaitan yang erat dengan kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai satu teknik untuk mengendalikan bawahan dengan motivasi. Setiap pemimpin melaksanakan serangkaian tugasnya tidak terlepas dari motivasi. Proses interaksi pemimpin dengan bawahan memerlukan motivasi.

Menurut Wahjosumidjo (1988:193), pihak pemimpin mempunyai unsur-unsur yang berpengaruh terhadap motivasi, seperti:

- a. Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk di dalamnya prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja.
- b. Persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh para bawahan
- c. Tersedianya peralatan dan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kerja, termasuk tempat para bawahan bekerja.
- d. Gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Selain itu menurut Mangkunegara (2000:100), dalam memotivasi kerja karyawan diperlukan pula prinsip-prinsip yang harus diterapkan oleh pemimpin.

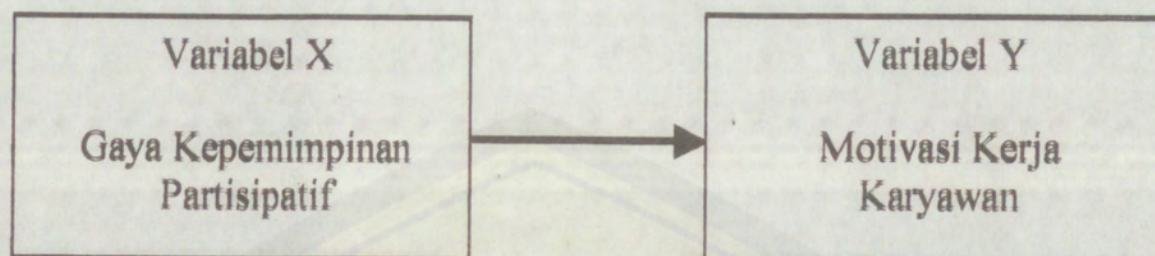
Prinsip-prinsip itu adalah:

- a. Prinsip Partisipasi, pegawai perlu diberi kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai.
- b. Prinsip Komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c. Prinsip mengakui andil bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan.
- d. Prinsip pendelegasian wewenang, yaitu pemimpin memberikan otoritas kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi.
- e. Prinsip memberi perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai.

Berdasarkan pendapat Mangkunegara prinsip-prinsip yang diterapkan dalam memotivasi karyawan sesuai dengan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif. Faktor-faktor gaya kepemimpinan partisipatif terdapat pada prinsip-prinsip partisipasi, komunikasi, mengakui andil dan bawahan, pendelegasian wewenang dan memberi perhatian.

1.6 Model Analisis

Adapun model analisis hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Analisis

Variabel X, gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai indikator:

- a. mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan
- b. menjelaskan tentang maksud dan tujuan keputusan
- c. meminta tanggapan dan saran tentang keputusan
- d. meminta informasi dari bawahan
- e. meningkatkan pendelegasian wewenang.

Variabel Y, motivasi kerja mempunyai indikator:

- a. Keberhasilan pelaksanaan
- b. Pengakuan
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Tanggung jawab
- e. Pengembangan

1.7 Hipotesis

Penelitian ini menggunakan hipotesis sebagai pembuktian kebenaran. Hadi (1997: 68) mengemukakan, hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin salah, ditolak apabila salah dan diterima apabila fakta-faktanya membuktikan kebenaran. Penolakan hipotesis bergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta yang disampaikan.

Sugiyono (2001: 51) mengatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Selanjutnya Sugiyono menambahkan bahwa hipotesis ada dua yaitu hipotesis kerja dan hipotesis nol.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah;

Ho; gaya kepemimpinan partisipatif tidak berhubungan dengan motivasi kerja karyawan tidak langsung Perusahaan Kacang Sanghai "Gangsar" Ngunut-Tulungagung

Ha; gaya kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan motivasi kerja karyawan tidak langsung Perusahaan Kacang Sanghai "Gangsar" Ngunut-Tulungagung

1.8 Operasionalisasi Konsep

Konsep-konsep yang dioperasionalkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.8.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X)

Variabel X dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif, mempunyai indikator-indikator sebagai berikut;

- a. Mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Pemimpin mengikutsertakan secara langsung bawahannya dalam proses pengambilan keputusan. Mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan memungkinkan keputusan yang dibuat menjadi lebih baik karena pimpinan akan mendapat masukan dari bawahan dan merasa lebih bertanggung jawab. Seluruh keputusan itu nantinya tidak untuk pemimpin sendiri melainkan dilaksanakan oleh bawahan.

Item-itemnya:

- a). Keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan penting
- b). Perlunya bawahan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan penting

- b. Menjelaskan tentang maksud dan tujuan keputusan.

Pengambilan keputusan dan perencanaan pada dasarnya perlu partisipasi. Salah satunya dengan cara memberi penjelasan kepada bawahan tentang maksud dan tujuan dari keputusan yang dibuat. Cara tersebut selain dapat menimbulkan partisipasi juga dapat meminimalisir kesalahpahaman yang mungkin terjadi dari bawahan.

Item-itemnya:

- a). Pimpinan menjelaskan maksud dan tujuan pembuatan keputusan penting
 - b). Kejelasan maksud dan tujuan tersebut bagi bawahan
- c. Meminta tanggapan dan saran tentang keputusan

Pimpinan bisa meminta tanggapan atau saran kepada bawahan tentang keputusan dan perencanaan yang akan dikeluarkan. Tanggapan dan saran ini nantinya bisa menjadikan sebuah keputusan lebih sempurna. Meminta tanggapan dan saran kepada bawahan mempunyai lingkup yang lebih sempit dibanding dengan memberikan penjelasan tentang maksud dan tujuan keputusan kepada bawahan karena tidak semua bawahan bisa dimintai saran dan tanggapan.

Item-itemnya:

- a). Pimpinan menerima tanggapan dan saran tentang keputusan penting yang akan dibuat
 - b). Pimpinan memperhatikan tanggapan dan saran dari bawahan
- d. Meminta informasi dari bawahan

Meminta informasi dari bawahan maksudnya meminta keterangan kepada bawahan tentang segala sesuatu dalam proses pengambilan keputusan. Pimpinan secara langsung bisa bertanya kepada bawahan, karena informasi yang berharga terkadang justru dari bawahan.

Item-itemnya:

- a). Pimpinan menerima informasi dari bawahan sebelum membuat keputusan penting
- b). Pimpinan memperhatikan informasi tersebut

e. Meningkatkan pendelegasian wewenang.

Pendelegasian wewenang bertujuan agar pimpinan dapat mengkonsentrasikan diri pada tugas-tugas yang sebetulnya kurang penting kepada bawahan. Peningkatan pendelegasian wewenang akan menjadikan bawahan lebih percaya karena mereka merasa diikutsertakan, sehingga partisipasi bisa ditingkatkan.

Item-itemnya:

- a). Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan
- b). Pimpinan memberikan tugas tambahan kepada bawahan
- c). Pimpinan memberi kesempatan untuk mengembangkan bakat bawahan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan
- d). Pimpinan memberi kesempatan untuk mengembangkan keahlian bawahan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan

Adapun untuk mengukur pernyataan yang bernilai positif, jawaban tersebut dinilai dengan angka sebagai berikut:

- 1). Jawaban a, diberi skor 5
- 2). Jawaban b, diberi skor 4
- 3). Jawaban c, diberi skor 3
- 4). Jawaban d, diberi skor 2
- 5). Jawaban e, diberi skor 1

(Sugiyono, 2001:87)

1.8.2 Variabel Motivasi Kerja (Y)

Variabel Y dalam penelitian ini adalah motivasi kerja dalam penelitian ini tersusun dari indikator-indikator sebagai berikut:

a. Keberhasilan Pelaksanakan

Perusahaan memberi kesempatan kepada bawahan agar dapat berkembang sendiri. Pemimpin memberi semangat kepada karyawan agar mengerjakan sesuatu yang dirasa bawahan tidak dapat

dikuasainya. Apabila karyawan telah berhasil melakukan pekerjaannya pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

Item-itemnya:

- a). Bawahan melaksanakan pekerjaan pokok tanpa bantuan orang lain
- b). Bawahan bersedia mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya
- b. Pekerjaan Itu Sendiri

Pekerjaan dianggap sebagai sesuatu yang menarik dan mengusahakan agar setiap karyawan sudah tepat pada pekerjaannya, sehingga mereka mengerti akan arti penting pekerjaan. Bawahan diharapkan merasa bahwa dia dan pekerjaannya merupakan satu kesatuan yang solid dan utuh.

Item-itemnya:

- a). Bawahan merasa pekerjaan yang dijalani penting untuk perusahaan
- b). Bawahan tertarik dengan pekerjaannya saat ini
- c). Bawahan merasa tepat pada pekerjaannya saat ini
- c. Tanggung Jawab

Pemimpin membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan, dan menerapkan prinsip partisipasi dalam merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian bawahan lebih memahami bagaimana dia menghargai pekerjaan dan hasilnya karena merasa dia ikut memiliki sekaligus ikut merasakan akibatnya.

Item-itemnya:

- a). Bawahan bekerja sendiri selama pekerjaan itu memungkinkan untuk dikerjakan sendiri
- b). Bawahan merencanakan pekerjaan yang berkaitan dengan perusahaan
- c). Bawahan melaksanakan seluruh pekerjaan pokok

d. Pengakuan

Hal ini merupakan tindak lanjut dari keberhasilan pelaksanaan. Perusahaan harus memberikan pernyataan pengakuan akan keberhasilan bawahan. Pengakuan ini bisa berupa perkataan atau pujian, pemberian hadiah, surat penghargaan, bonus, dan lain-lain.

Item-itemnya:

- a). Bawahan mendapatkan pujian dari pimpinan
- b). Bawahan mendapatkan uang di luar upah jika melaksanakan tugas tambahan

e. Pengembangan

Pemimpin memberi kepercayaan kepada bawahan untuk mengerjakan tugas dengan lebih bertanggung jawab. Bagi bawahan yang berprestasi akan direkomendasikan untuk mengikuti program pengembangan. Program pengembangan ini berupa pendidikan dan pelatihan.

Item-itemnya:

- a). Bawahan mendapat tugas tambahan di luar tugas pokok
- b). Bawahan mengikuti pendidikan atau pelatihan yang sesuai dengan bidang tugas

Adapun untuk mengukur pernyataan yang bernilai positif, jawaban tersebut dinilai dengan angka sebagai berikut:

- 1). Jawaban a, diberi skor 5
- 2). Jawaban b, diberi skor 4
- 3). Jawaban c, diberi skor 3
- 4). Jawaban d, diberi skor 2
- 5). Jawaban e, diberi skor 1

(Sugiyono, 2001:87)

1.9 Metode Penelitian

Metode dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan tipe eksplanatif, dengan maksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta menguji hipotesisnya. Langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1.9.1 Tahap Persiapan

a. Studi Kepustakaan

Yaitu mempelajari tulisan-tulisan para pakar dan praktisi yang berkaitan langsung dengan gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja untuk memperoleh gambaran secara jelas dalam mencari alternatif pemecahan dari masalah gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja.

b. Penentuan Daerah Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" Ngunut-Tulungagung, yang mana perusahaan tersebut merupakan salah satu perusahaan yang mampu bertahan dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain dengan produk serupa. Tertarik dengan alasan karena sebuah perusahaan perseorangan yang dikelola secara turun temurun biasanya sulit bertahan lama, sedangkan Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" ini telah berdiri sejak tahun 1966 dan bertahan hingga sekarang. Di dukung pula dengan lokasi perusahaan yang sangat strategis dan mudah dijangkau. Tepatnya berlokasi di Jalan Demuk nomor 37, Ngunut-Tulungagung.

c. Penentuan Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2001:72-73).

Menurut Singarimbun (1995:171) jumlah sampel yang dibutuhkan dalam sebuah penelitian tergantung pada teknik analisis yang digunakan. "Bilamana analisis yang dipakai adalah teknik korelasi, maka sampel yang harus diambil

minimal 30 kasus” dengan menggunakan teknik analisis korelasi. Berdasarkan pendapat tersebut maka diambil sampel sebanyak 30 orang karyawan, dengan metode sensus, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini. Penggunaan metode sensus tersebut juga didasarkan pada pendapat Arikunto (1998:119), "...apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi".

Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan secara keseluruhan adalah 250 orang. Terdiri dari seorang pimpinan, seorang wakil pimpinan, 214 karyawan langsung, 30 karyawan tidak langsung terdiri dari;

- a. Bagian pemasaran sebanyak 10 orang yaitu seorang kabag. pemasaran, 4 orang bagian penjualan, 2 orang bagian pemasaran, dan 3 orang bagian pengiriman.
- b. Bagian personalia sebanyak 3 orang, yaitu seorang kabag. personalia dan dua orang bagian pengembangan.
- c. Bagian keuangan sebanyak 5 orang, yaitu seorang kabag keuangan, 2 orang bagian administrasi keuangan dan 2 orang kasir.
- d. Bagian produksi sebanyak 12 orang, yaitu seorang kabag. produksi, 3 orang bagian pembelian, 5 orang mandor dan 3 orang teknik.
- e. 4 orang Satuan Pengamanan. Satuan Pengamanan tidak dijadikan sebagai populasi karena tidak sesuai dengan permasalahan yang diambil.

Penulis mengambil keseluruhan karyawan tidak langsung sebagai sampel, yaitu sebanyak 30 kasus. Karyawan tidak langsung adalah karyawan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi. Karyawan tidak langsung pada penelitian ini terbatas pada bagian pemasaran, personalia, keuangan, dan produksi.

Metode yang dipakai dalam penentuan responden dalam penelitian ini adalah metode sensus. Metode sensus dijelaskan oleh Supranto (1997:53) sebagai berikut:

Sensus yaitu pencatatan seluruh elemen yang menjadi obyek penelitian. Dengan sensus akan diperoleh nilai karakteristik sesungguhnya (*True Value*) yang datanya disebut parameter. Kesimpulan yang diambil berlaku umum untuk seluruh populasi dan pasti.

Adapun jumlah populasi adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Jumlah Karyawan Tidak Langsung Perusahaan Kacang Shanghai

No.	Bagian	Karyawan Tidak Langsung
1.	Pemasaran	10
2.	Personalia	3
3.	Keuangan	5
4.	Produksi	12
	Jumlah	30

Sumber: Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar", 2002

1.9.2 Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan terdiri;

a. Observasi

Observasi adalah suatu proses yang kompleks, tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantaranya yang terpenting adalah proses pengamatan dengan nyata Hadi (dalam Sugiyono, 2001:139). Dalam hal ini peneliti mengamati secara langsung obyek penelitian yaitu Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" Ngunut-Tulungagung.

b. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak, melalui tatap muka ataupun telephon (Sugiyono, 2001:130). Hal ini dilakukan peneliti yaitu untuk memperoleh data mengenai perusahaan yang hanya bisa diketahui melalui orang-orang yang berkompeten di perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" Ngunut-Tulungagung.

c. Kuesioner

Kuisisioner adalah tahap pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan kepada responden untuk dijawab (Sugiyono,2001:135) Hasil dari perolehan data inilah yang kemudian diolah oleh peneliti.

d. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang diperoleh dari catatan-catatan atau arsip-arsip perusahaan yang berkaitan dengan yang berkaitan tentang sejarah perusahaan, ketenagakerjaan, pemasaran, dan lain sebagainya.

1.9.3 Tahap Pengolahan Data

a. Pemeriksaan data

Yaitu meneliti kembali data-data yang telah terkumpul dari kuesioner.

b. Tabulasi

Yaitu mengelompokkan jawaban atau data yang serupa dan menjumlahkan secara teliti.

c. Pemberian Skor

Yaitu dilakukannya klasifikasi jawaban dengan jalan memberi skor pada masing-masing jawaban dalam bentuk angka.

Skor jawaban responden dikategorikan sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah dengan menentukan interval kelasnya.

Skor tertinggi = Jumlah pertanyaan x skor tertinggi setiap jawaban

Skor terendah = Jumlah pertanyaan x skor terendah setiap jawaban

Rumus interval kelas (Nazir 1999:445) adalah sebagai berikut:

Rumus 1:

$$k = \frac{R}{i}$$

$$i = \frac{R}{k}$$

Dimana:

k = Jumlah interval kelas

R = Range

i = Besar interval kelas

1.9.4 Analisis Data

Tahap menganalisis data merupakan tahap yang sangat memerlukan ketelitian. Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Penggunaan statistik deskriptif karena dalam penelitian ini merupakan penelitian populasi. Penghitungan koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan variabel motivasi kerja digunakan uji Rank Spearman. Pemakaian uji Rank Spearman dikarenakan penelitian ini ingin mengetahui tingkat hubungan antara variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan variabel motivasi kerja dengan menggunakan data ordinal. Sehingga penelitian ini adalah penelitian nonparametrik dan salah satu cara untuk menghitung koefisien korelasinya menggunakan koefisien korelasi Rank Spearman.

Langkah-langkah dalam penggunaan koefisien korelasi Rank Spearman menurut Siegel (1997:263) sebagai berikut:

1. Berilah ranking observasi-observasi pada variabel X mulai 1 hingga N besar dan observasi-observasi pada variabel Y mulai 1 hingga N.
2. Daftirlah N subyek itu.
3. Tentukan harga d_i untuk setiap subyek dengan mengurangkan ranking Y pada ranking X. Kuadratkan harga itu untuk menentukan d_i masing-masing subyek. Jumlahkan harga-harga d_i untuk ke N kasus guna mendapat jumlahnya. Jika proporsi angka sama dalam observasi-observasi X dan Y besar maka rumus 2.
4. Kalau subyek-subyek itu merupakan sampel random dari populasi tertentu, kita dapat menguji apakah harga observasi r_s memberikan petunjuk adanya asosiasi antara variabel X dan variabel Y dalam populasinya. Metode untuk melakukan hal itu tergantung pada ukuran N;
 - a. Untuk N dari 4 - 30, harga-harga kritis r_s untuk tingkat signifikansi 0,05 dan 0,01(tes satu sisi) disajikan dalam tabel P.
 - b. Untuk $N \geq 10$, signifikansi suatu harga sebesar harga observasi r_s dapat ditetapkan untuk menghitung yang berkaitan dengan harga itu dan kemudian menentukan signifikansi harga itu dengan melihat tabel B

Menurut Siegel (1997:253) rumus Rank Spearman adalah sebagai berikut:

Rumus 2:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

Rumus di atas dipakai jika jumlah rank kembar tidak lebih dari satu, sehingga akibatnya terhadap r_s dapat diabaikan. Tetapi jika nilai rank kembar itu besar, maka digunakan rumus sebagai berikut:

Rumus 3:

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}}$$

Dimana:

Rumus 4:

$$\sum X^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_x$$

Rumus 5:

$$\sum Y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_y$$

(Siegel, 1997:252)

Untuk mencari $\sum T_x$ dan $\sum T_y$ rumus yang digunakan adalah:

Rumus 6:

$$\sum T_x = \frac{t^3 - t}{12}$$

II. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Kacang Shanghai Gangsar mulai dirintis pada tahun 1966 oleh Bapak Sutrimo yang sampai sekarang masih menjadi pucuk pimpinan perusahaan. Pada awal berdirinya adalah industri rumah tangga dengan peralatan yang masih sederhana dan daerah pemasarannya masih sekitar Tulungagung.

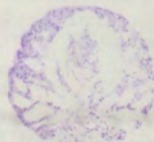
Pada tahun 1971, perusahaan memperluas usahanya dengan membangun pabrik seluas 460 m². Perluasan ini dimaksudkan untuk memindahkan kegiatan proses produksi dari rumah ke pabrik. Sepuluh tahun kemudian, perusahaan resmi berdiri dengan ijin usaha No. 503.1/ 84/445.0021/1981 dengan bentuk perusahaan perseorangan. Pada tahun itu pula perusahaan melakukan penggantian peralatan tradisional yang ada dengan mesin untuk meningkatkan kapasitas produksi.

Mulai tahun 1988 perusahaan memperluas pabrik dengan membangun ruang pengintaran dan pengayakan seluas 400 m². Pada tahun 1989 perusahaan membeli sebuah diesel, empat mesin pengayakan, 12 mesin pengintaran dan lima mesin pengemasan. Pada tahun 1991, perusahaan menambah peralatan produksi dengan membeli sepuluh mesin pengayakan, delapan mesin pengintaran dan sepuluh mesin pengemasan.

Pada tahun 1992, perusahaan membangun ruang pengemasan seluas 1000 m² dan kantor seluas 105 m². Pada tahun 1993, perusahaan memperluas daerah pasar hingga ke Sumatera (Lampung, Bengkulu, Palembang), Bali, Lombok. Semakin luas daerah pemasaran berarti permintaan akan produk semakin meningkat, sehingga perusahaan menambah peralatan produksi, yaitu 20 mesin pengintaran dan 17 mesin pengemasan.

2.2 Lokasi Perusahaan

Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar", bertempat di Jl. Demuk 37 Ngunut, Tulungagung propinsi Jawa Timur. Tanah yang dimiliki perusahaan seluruhnya seluas 5.000 m², terdiri atas bangunan seluas 3.470 m² dan sisanya merupakan pelataran yang digunakan untuk jalan dan kegiatan bongkar muat.



Bangunan terbagi menjadi pabrik, gudang, kantor, tempat parkir, mushola dan perumahan pimpinan perusahaan. Lokasi perusahaan dekat dengan jalan besar dan perumahan penduduk, sehingga mempermudah dalam pengangkutan bahan baku, hasil produksi, dan mempermudah tenaga kerja untuk mencapai lokasi pabrik.

Bangunan pabrik terdiri dari beberapa ruangan yang terdiri dari ruang pengolahan, penggorengan, dan pengemasan. Bangunan gudang digunakan sebagai tempat diesel untuk menjalankan mesin pengolahan dan mesin pengemasan, sekaligus sebagai tempat penyimpanan barang jadi.

2.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” berbentuk garis merupakan bentuk struktur organisasi yang paling sederhana. Dalam struktur organisasi ini pimpinan membawahi beberapa bagian dengan wewenang dan tanggung jawab secara vertikal.

Struktur organisasi ini menunjukkan bahwa saluran perintah atau pendelegasian wewenang datang dari pimpinan melalui kepala bagian diteruskan pada bawahannya sampai tingkat terendah. Hubungan horisontal berlangsung antar bagian yang satu dengan yang lain, tetapi bagian tersebut tidak mempunyai hak dan wewenang terhadap bagian lain.

- c. Kepala Bagian Administrasi Keuangan, bertugas:
- a). Merencanakan, mengkoordinasi dan mengawasi seluruh kegiatan operasional dan administrasi bagian keuangan serta pembukuan sesuai dengan program kerja perusahaan.
 - b). Mengkoordinasikan anggaran keuangan perusahaan serta melaporkan keuangan kepada pimpinan
- Kepala bagian administrasi keuangan membawahi bagian administrasi keuangan dan kasir.
- d. Kepala Bagian Personalia, menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan tenaga kerja, meliputi:
- a). Penarikan dan pemberhentian tenaga kerja
 - b). Mengadakan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan dan sekaligus menyusun program promosinya
 - c). Menyusun program kesejahteraan karyawan
- e. Tugas Kepala Bagian Produksi adalah:
- a). Menjaga kelancaran proses produksi
 - b). Melakukan pengawasan terhadap kegiatan produksi
 - c). Memimpin dan bertanggung jawab atas berlangsungnya proses produksi dari bahan baku sampai menjadi barang jadi
 - d). Memenuhi target produksi yang telah ditetapkan, baik jumlah, standart mutu maupun waktunya.
- Kepala bagian produksi membawahi bagian pembelian, mandor dan teknik.
- f. Kepala Bagian Pemasaran, bertugas:
- a). Menetapkan strategi dan segmen pasar
 - b). Memperluas daerah pemasaran sesuai dengan target penjualan
 - c). Mengadakan konfirmasi dengan kepala bagian produksi atas kelancaran pengiriman barang
 - d). Mengambil keputusan dan tindakan yang berkaitan dengan pemasaran.
- Kepala bagian pemasaran membawahi bagian penjualan, administrasi pemasaran, dan bagian pengiriman.

- g. Karyawan bertugas, melaksanakan semua pekerjaan yang dibebankan yang berhubungan dengan operasionalisasi pabrik dan bertanggung jawab atas tugas yang telah dijalankan.

2.4 Tenaga Kerja

2.4.1 Kualifikasi Tenaga Kerja

Faktor tenaga kerja merupakan faktor yang sangat menentukan disamping faktor produksi lainnya. Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” mempunyai tenaga kerja sebanyak 250 orang dengan kualifikasi sebagai berikut:

Tabel 3. Kualifikasi Tenaga Kerja Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” Ngunut-Tulungagung, tahun 2002

Jabatan	Pendidikan					Jumlah
	S1	D3	SMA	SMP	SD	
Pimpinan	-	-	1	-	-	1
Wakil Pimpinan	-	1	-	-	-	1
Kabag. Adm. Keuangan	1	-	-	-	-	1
Kabag. Personalia	-	-	1	-	-	1
Kabag. Produksi	1	-	-	-	-	1
Kabag. Pemasaran	-	1	-	-	-	1
Bagian Adm. Keuangan	-	1	1	-	-	2
Kasir	-	-	2	-	-	2
Bagian Pembelian	-	-	3	-	-	3
Mandor	-	-	5	-	-	5
Teknik	-	2	1	-	-	3
Bagian Penjualan	2	-	2	-	-	4
Bagian Adm. Pemasaran	1	-	1	-	-	2
Bagian Pengiriman	-	-	3	-	-	3
Bagian Pengembangan	-	2	-	-	-	2
Satpam	-	-	4	-	-	4
Karyawan harian	-	-	102	65	47	214
Jumlah	5	7	126	65	47	250

Sumber: Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” Ngunut-Tulungagung, 2002

Tabel tersebut menunjukkan jumlah karyawan tidak langsung sebanyak 34 orang, meliputi;

- a. Kabag. Adm. Keuangan
- b. Kabag. Personalia
- c. Kabag. Produksi
- d. Kabag. Pemasaran
- e. Bagian Adm. Keuangan
- f. Kasir
- g. Bagian Pembelian
- h. Mandor
- i. Teknik
- j. Bagian Penjualan
- k. Bagian Adm. Pemasaran
- l. Bagian Pengiriman
- m. Bagian Pengembangan
- n. Satuan Pengamanan

Sedangkan karyawan langsung terdiri dari 214 yaitu karyawan harian.

2.4.2 Sistem Penggajian dan Pengupahan

- a. Bagi karyawan tetap

Bagi karyawan tetap sistem penggajian yang digunakan adalah sistem bulanan, berdasarkan tingkat jabatan dan masa kerja.

- b. Bagi karyawan tidak tetap (karyawan harian)

Bagi karyawan tidak tetap diberlakukan sistem upah mingguan dan dibagikan setiap hari Sabtu.

2.4.3 Hari dan Jam Kerja

Hari kerja pada perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” Ngulut-Tulungagung mulai hari Senin sampai dengan Sabtu dengan perincian jam kerja sebagai berikut:

Tabel 4. Hari dan Jam Kerja Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

Hari	Jam Kerja I	Istirahat	Jam Kerja II
Senin-Kamis	07.30-11.30 WIB	11.30-12.30 WIB	12.30-16.00 WIB
Jumat	07.30-11.00 WIB	11.00-13.00 WIB	13.30-16.00 WIB
Sabtu	07.30-11.30 WIB	11.30-12.30 WIB	12.30-15.00 WIB

Sumber: Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, 2002

2.4.4 Kesejahteraan Karyawan

Upaya meningkatkan kesejahteraan dan keamanan bagi karyawan antara lain dengan memberikan tunjangan bagi karyawan. Tunjangan tersebut adalah:

a. Biaya perawatan kesehatan

Setiap karyawan diberikan bantuan biaya pengobatan apabila menderita sakit.

Pemberian bantuan ini akan diberikan sesuai dengan kemampuan perusahaan

b. Tunjangan keagamaan

Tunjangan keagamaan akan diberikan kepada karyawan terutama pada saat hari raya keagamaan.

c. Tunjangan (sumbangan) kematian

Tunjangan kematian juga diberikan dari pihak perusahaan kepada pihak karyawan sebagai rasa bela sungkawa.

Fasilitas saran keamanan bagi karyawan adalah:

a. Tempat parkir

Bagi pekerja dan karyawan kantor disediakan areal parkir yang cukup nyaman dan aman, yaitu dengan atap dan Satpam yang selalu menjaga keamanan kendaraan.

b. Pos PPPK

Pos PPPK diberikan oleh perusahaan untuk memberikan pertolongan pertama apabila terjadi kecelakaan, baik pekerja maupun karyawan perusahaan.

c. Penutup hidung bagi karyawan di tempat berdebu

Penutup hidung diberikan oleh perusahaan sebagai tindak pencegahan terhadap penyakit pernafasan yang sering terjadi akibat bekerja di tempat yang berdebu.

d. Sarana pemadam kebakaran.

Sarana pemadam kebakaran juga terdapat di perusahaan untuk mencegah terjadinya kebakaran agar bisa diminimalisir.

2.5 Kegiatan Perusahaan

Dalam menjalankan keseluruhan kegiatan proses produksi, Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” melakukan aktivitas pengadaan bahan baku, pelaksanaan proses produksi dan pemasaran.

2.5.1 Pengadaan Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan perusahaan ini meliputi bahan baku utama yaitu terdiri dari kacang tanah dan tepung tapioka. Kacang tanah dibeli perusahaan dari daerah Jombang dan Kediri, sedang tepung tapioka dibeli dari PT. Bumi Karya Tasikmalaya melalui distributornya, PT Sari Bumi di Malang.

Bahan pembantu berupa minyak goreng, bawang putih, serta bahan lainnya yang terdiri dari gula, garam, penyedap rasa, dan plastik sebagai pembungkus. Komposisi bahan-bahan tersebut secara prosentase dapat dinyatakan sebagai berikut:

a. Kacang tanah	58%
b. Tepung tapioka	28%
c. Minyak goreng	8,4%
d. Bawang putih	2,5%
e. Bahan lainnya	2,3%

Perusahaan membeli bawang putih dari Jawa Tengah dan Jawa Barat, sedangkan gula dibeli dari Bulog. Minyak goreng yang digunakan adalah minyak goreng “Filma” yang dibeli dari PT. Smart Corporatiaon di Surabaya. Plastik yang digunakan sebagai pembungkus, dibeli dari PT Genta Buana di Semarang dan PT. Adijaya di Malang.

Proses produksi mesin dan peralatan yang digunakan pada Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” tampak dalam tabel berikut:

Tabel 5. Mesin dan Peralatan Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

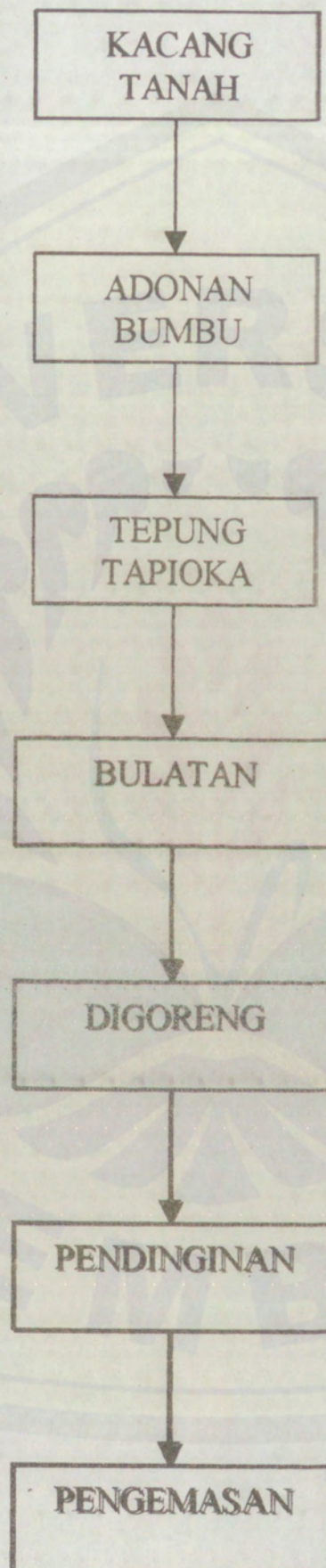
No.	Nama	Jumlah (buah)
1.	Diesel penggerak mesin	1
2.	Mesin penghalus bumbu	12
3.	Mesin pengayakan	14
4.	Mesin penginteran	42
5.	Kawah penggorengan	59
6.	Mesin pengemasan	32

Sumber: Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, 2002

2.5.2 Proses Produksi

Proses produksi kacang shanghai “Gangsar” dimulai dengan menghaluskan bumbu yang terdiri dari bawang putih, gula, garam dan penyedap rasa. Bumbu yang telah dihaluskan dicampur dengan tepung tapioka, diaduk hingga mengental. Kacang dimasukkan, kemudian diangkat dan dimasukkan ke tepung kering, hingga berbentuk bulatan. Pada mesin penginteran bentuk bulatan yang semula tidak beraturan, dihaluskan permukaannya sehingga besarnya sama. Kacang siap digoreng.

Proses selanjutnya, kacang shanghai dibiarkan dingin kemudian dikemas dalam berbagai ukuran. Secara ringkas tahap pembuatan kacang shanghai berdasarkan hasil penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Proses pembuatan Kacang Shanghai “Gangsar”

Sumber : Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”

2.5.3 Pemasaran

a. Daerah Pemasaran

Kacang shanghai yang diproduksi oleh Perusahaan “Gangsar” ditujukan untuk konsumen dalam negeri. Sampai dengan tahun 2002 daerah pemasaran meliputi:

1. Tulungagung
2. Blitar
3. Malang
4. Trenggalek
5. Tuban
6. Solo
7. Yogyakarta
8. Tegal
9. Jakarta
10. Bali
11. Bengkulu
12. Lampung
13. Palembang

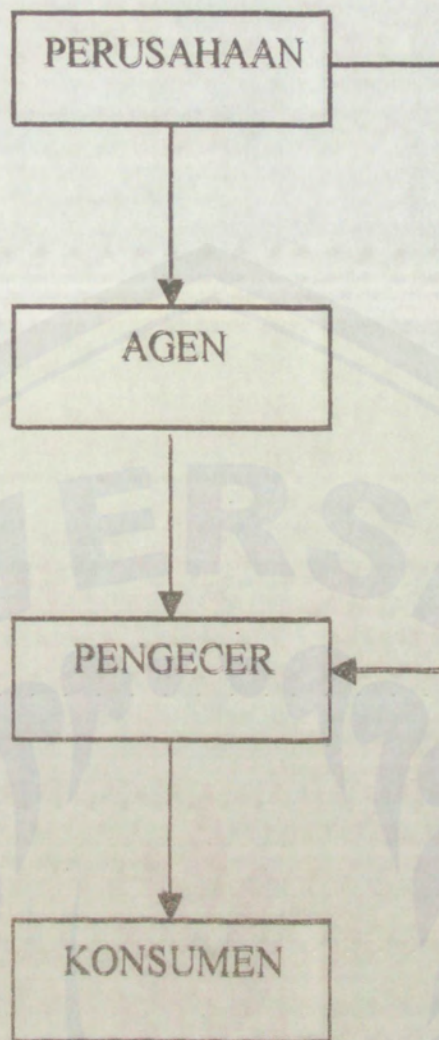
b. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan melalui dua sistem, yaitu:

- langsung memasarkan ke agen
- langsung ke pedagang pengecer

Pada saluran distribusi langsung, pengecer melakukan pembelian langsung ke produsen dan pengecerlah yang berhubungan langsung dengan konsumen. Saluran distribusi yang menggunakan agen sebagai perantara dimaksudkan, agen selain menyalurkan barang juga mengawasi pelaksanaan penyebaran produk. Hal ini digunakan untuk mengetahui keadaan pasar di daerah agen berada, sehingga dapat diketahui perkembangan selera konsumen, dan penelitian untuk mengembangkan atau membuka daerah pemasaran baru.

Saluran distribusi kacang shanghai “Gangsar” dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Saluran Distribusi Kacang Shanghai “Gangsar”

Sumber : Perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar”, 2002

c. Pesaing

Di dalam memasarkan hasil produksinya, perusahaan harus menghadapi persaingan dengan perusahaan sejenis. Pesaing ini berdiri di sekitar lokasi perusahaan, baik yang telah lama berdiri ataupun yang baru saja mendirikan perusahaan. Apalagi pesaing baru tentunya tidak mau mendirikan perusahaan sejenis apabila tidak mempunyai keunggulan. Tentu saja fenomena ini tidak bisa dianggap enteng oleh pihak Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" Ngunut-Tulungagung. Untuk itulah perusahaan Kacang Shanghai “Gangsar” Ngunut-Tulungagung harus benar-benar memperhatikan produknya untuk menghadapi pesaing-pesaingnya.

Pesaing-pesaing tersebut adalah:

1. Perusahaan Kacang Shanghai Suling Mas, Ngunut
2. Perusahaan Kacang Shanghai Macan, Ngunut
3. Perusahaan Kacang Shanghai Oke, Ngunut
4. Perusahaan Kacang Shanghai Sumber Rejeki, Sumbergempol
5. Perusahaan Kacang Shanghai Pandji, Panjerejo



III. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Responden

Seluruh kuesioner dapat dijawab oleh responden dan kuesioner tersebut tidak ada yang hilang, sehingga dapat diterima kembali. Latar belakang responden dikelompokkan berdasarkan umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama masa bekerja. Penjabaran data-data dari hasil kuesioner tersebut sebagai berikut:

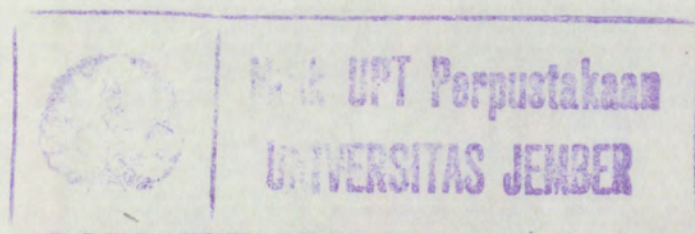
3.1.1 Berdasarkan Umur

Kelompok umur responden dalam penelitian ini dibagi menjadi empat kelompok. Pembagian empat kelompok ini didasarkan atas pendapat Dessler (1997:71) mengenai tahap utama dalam karir seseorang, yaitu tahap pertumbuhan (sejak lahir sampai umur 14 tahun), tahap penjelajahan (umur 15 tahun sampai 24 tahun), tahap penetapan (umur 25 tahun sampai umur 44 tahun), tahap ini merupakan inti dari kehidupan kerja kebanyakan orang), dan tahap terakhir adalah tahap pemeliharaan (umur 45 tahun sampai 65 tahun). Berdasarkan pendapat tersebut maka kelompok umur responden dapat terbagi sebagaimana tercantum dalam tabel berikut:

Tabel 6. Kelompok Umur Responden

No.	Kelompok Umur (Tahun)	Jumlah	Persen
1.	0 – 14 tahun	-	-
2.	15 – 24 tahun	4	13,3%
3.	25 – 44 tahun	21	70%
4.	45 – 65 tahun	5	16,7%
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003



Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar kelompok umur responden adalah 25 – 44 tahun sebanyak 21 orang atau sebesar 70% dari seluruh responden. Kemudian karyawan pada kelompok umur 45 – 65 tahun sebanyak 5 orang atau sebesar 16,7% dari total responden. Terakhir adalah kelompok umur 15 – 24 tahun sebanyak 4 orang atau sebesar 13,3 % dari total responden.

Jadi tidak terdapat karyawan yang tergolong umur 0 – 14 tahun dimana kelompok umur tersebut adalah kelompok umur yang sangat muda dan masih dalam masa pertumbuhan. Sedangkan karyawan yang memiliki persentase tertinggi adalah karyawan dengan usia produktif atau masuk dalam tahap penetapan yaitu inti dari kehidupan kerja seseorang yaitu umur 25 –45 tahun. Banyaknya umur produktif yang menjadi sumberdaya manusia perusahaan maka akan meningkatkan produktivitas perusahaan pula.

3.1.2 Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 7. Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persen
1.	Pria	19	63,3%
2.	Wanita	11	36,7%
	Jumlah	30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden pria sejumlah 19 orang atau sebesar 63,3% dari total responden. Reponden wanita sebesar 11 orang atau 36,7% dari total responden.

Perbedaan jumlah antara sumber daya manusia pria dengan sumber daya manusia wanita tidak besar yaitu hanya 8 orang. Karyawan pria maupun wanita tidak begitu dipersoalkan dalam pekerjaan karena tidak menyangkut operasional. Baik karyawan pria maupun wanita bisa saja melaksanakan pekerjaannya asal mempunyai kemampuan di bidang masing-masing.

3.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jawaban kuesioner yang telah terkumpul dapat memberikan keterangan bahwa tingkat pendidikan responden paling rendah yaitu tingkat SLTA, kemudian setingkat di atasnya yaitu Diploma dan yang tertinggi adalah tingkat Perguruan Tinggi.

Tabel 8. Tingkat Pendidikan Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persen
1.	SLTA	18	60%
2.	Diploma	9	30%
3.	Perguruan Tinggi	3	10%
	Jumlah	30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa reponden terbesar adalah setingkat SLTA yaitu sebesar 18 orang atau sebesar 60% dari total responden, kemudian diploma sebesar 9 orang atau sebesar 30% dari total responden dan yang setingkat Perguruan tinggi sebanyak 3 orang atau sebesar 10% dari total responden.

Hal ini membuktikan bahwa perusahaan telah mempunyai sumber daya manusia yang relatif baik dari segi pendidikan. Meskipun tidak keseluruhan karyawan memiliki pendidikan tertinggi atau setingkat Perguruan Tinggi, namun dengan pendidikan di bawahnya yaitu setingkat Diploma ataupun SLTA trtapi masih mampu menjalankan perusahaan dengan baik.

3.1.4 Berdasarkan Lama Masa Kerja

Latar belakang responden berikutnya adalah lama bekerja pada perusahaan. Responden sebagian besar telah bekerja di perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" lebih dari 5 tahun. Hal ini dapat terlihat dari tabel berikut:

Tabel 9. Lama masa Bekerja Responden

No.	Lama Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Persen
1.	1 – 5	6	20%
2.	6 – 10	19	63,3%
3.	> 10	5	16%
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden terbanyak telah bekerja selama 6 – 10 tahun, yaitu sebanyak 19 orang atau sebesar 63,3% dari total responden, kemudian yang bekerja antara 1 – 5 tahun sebanyak 6 orang atau sebesar 20% dari total responden, dan yang terakhir adalah responden yang bekerja di atas 10 tahun yaitu sebanyak 5 orang atau sebesar 16% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan telah memiliki pengalaman yang cukup baik di bidangnya.

3.2 Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Variabel X dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif yang terdiri dari lima indikator. Kelima indikator tersebut adalah mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan penting, menjelaskan maksud dan tujuan keputusan penting, meminta tanggapan dan saran tentang keputusan penting, meminta informasi kepada bawahan dan meningkatkan pendelegasian wewenang. Tabel – tabel berikut akan menjelaskan secara rinci bagaimana tanggapan responden tentang kelima indikator tersebut.

3.2.1 Indikator Mengikutsertakan Bawahan dalam Proses Pengambilan Keputusan Penting

Indikator tersebut terdiri dari dua item. Item pertama, yaitu keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan penting. Item kedua, adalah perlunya

melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan penting. Adapun tanggapan dari responden dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 10. Keterlibatan Bawahan dalam Proses Pengambilan Keputusan Penting

No.	Keterlibatan Bawahan	Frekuensi	Persen
1.	Selalu dilibatkan	12	40%
2.	Sering dilibatkan	10	33,3%
3.	Kadang-kadang dilibatkan	5	16,7%
4.	Jarang dilibatkan	3	10 %
5.	Tidak Pernah dilibatkan	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebanyak 12 orang atau sebesar 40% dari total responden menyatakan selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting. Sebanyak 10 orang atau sebesar 33,3% dari total responden menyatakan sering dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting. Sebanyak 5 orang atau sebesar 16,7% dari keseluruhan responden menyatakan kadang-kadang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting, dan sisanya sebanyak 3 orang atau sebesar 10% dari total responden menyatakan jarang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting.

Jadi sebagian besar responden selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting, dan tidak terdapat responden yang tidak pernah dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting. Hal ini sekaligus membuktikan bahwa pimpinan telah aktif melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Tabel 11. Perlunya Bawahan Dilibatkan dalam Proses Pengambilan Keputusan Penting

No.	Perlunya Dilibatkan	Frekuensi	Persen
1.	Sangat Perlu	15	50%
2.	Perlu	7	23,3%
3.	Kadang-kadang Perlu	8	26,7%
4.	Tidak Perlu	-	-
5.	Sangat Tidak Perlu	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebanyak 15 orang atau sebesar 50% dari total responden menyatakan sangat perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting. Sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3% dari total responden menyatakan perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting. Sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7% dari keseluruhan responden menyatakan kadang-kadang perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting.

Jadi sebagian besar responden merasa sangat perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting, tidak terdapat responden yang menyatakan tidak perlu dan sangat tidak perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting. Keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dirasakan sangat perlu bagi bawahan karena dengan keterlibatan tersebut mereka lebih merasa memiliki perusahaan dan juga dapat memberikan ide-ide kepada pimpinan.

Setelah dilakukan penskoran terhadap item dilibatkannya bawahan dalam proses pengambilan keputusan penting dan perlunya bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting, selanjutnya indikator mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan penting dapat disusun dalam kategori sebagai berikut:

- Skor 9 – 10 = kategori sangat tinggi
- Skor 7 – 8 = kategori tinggi
- Skor 5 – 6 = kategori sedang
- Skor 3 – 4 = kategori rendah
- Skor 2 = kategori sangat rendah

Tabel 12. Kategori untuk Indikator Mengikutsertakan Bawahan dalam Proses Pengambilan Keputusan Penting

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Sangat Tinggi	19	63,3%
2.	Tinggi	3	10%
3.	Sedang	8	26,7%
4.	Rendah	-	-
5.	Sangat Rendah	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Lampiran 2 Diolah, 2003

Berdasarkan tabel kategori tersebut maka dapat diketahui bahwa sebanyak 19 orang atau sebesar 63,3% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sangat tinggi. Sebanyak 3 orang atau sebesar 10% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori tinggi. Dan sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7% masuk dalam kategori sedang.

Tidak terdapat karyawan yang masuk dalam kategori rendah dan sangat rendah. Dengan kata lain pemimpin telah melibatkan bawahan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan penting dalam perusahaan. Sehingga keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan penting yang ada di perusahaan sangat tinggi.

3.2.2 Indikator Menjelaskan Maksud dan Tujuan Keputusan Penting

Indikator tersebut terdiri dari dua item. Item pertama, yaitu Pimpinan menjelaskan maksud dan tujuan keputusan penting. Item kedua, adalah kejelasan maksud dan tujuan tersebut bagi bawahan. Adapun tanggapan dari responden dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 13. Pimpinan Menjelaskan Maksud dan Tujuan Keputusan Penting

No.	Penjelasan	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Menjelaskan	19	63,3%
2.	Sering Menjelaskan	11	36,7%
3.	Kadang-kadang Menjelaskan	-	-
4.	Jarang Menjelaskan	-	-
5.	Tidak Pernah Menjelaskan	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Tabel tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 19 orang atau sebesar 63,3% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan selalu menjelaskan maksud dan tujuan dari keputusan penting yang akan dibuat. Sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan sering menjelaskan maksud dan tujuan dari keputusan penting yang akan dibuat. Jadi dengan kata lain pimpinan lebih sering menjelaskan maksud dan tujuan pembuatan keputusan daripada tidak pernah menjelaskan pembuatan keputusan penting kepada bawahan.

Tabel 14. Kejelasan Maksud dan Tujuan tersebut Pimpinan Bagi Bawahan

No.	Tanggapan Responden	Frekuensi	Persen
1.	Sangat Dapat Diterima	19	63,3%
2.	Dapat Diterima	11	36,7%
3.	Kadang-kadang Dapat Diterima	-	-
4.	Tidak Dapat Diterima	-	-
5.	Sangat Tidak Dapat Diterima	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Tabel tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 19 orang atau sebesar 63,3% dari total responden menyatakan bahwa penjelasan pimpinan sangat dapat dimengerti. Sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7% dari total responden menyatakan bahwa penjelasan pimpinan dapat dimengerti. Jadi hal ini berarti bahwa penjelasan pimpinan sangat dapat dimengerti dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa penjelasan pimpinan kadang-kadang dapat dimengerti, tidak dapat dimengerti atau sangat tidak dapat dimengerti oleh bawahan.

Setelah dilakukan penskoran terhadap item menjelaskan maksud dan tujuan keputusan penting yang akan dibuat, dan kejelasan dari maksud dan tujuan yang diberikan oleh pimpinan terhadap bawahan, maka dapat disusun kategori sebagai berikut:

- Skor 9 – 10 = kategori sangat tinggi
- Skor 7 – 8 = kategori tinggi
- Skor 5 – 6 = kategori sedang
- Skor 3 – 4 = kategori rendah
- Skor 2 = kategori sangat rendah

Tabel 15. Kategori untuk Indikator Menjelaskan Maksud dan Tujuan Keputusan

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Sangat Tinggi	26	86,7%
2.	Tinggi	4	13,3%
3.	Sedang	-	-
4.	Rendah	-	-
5.	Sangat Rendah	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Lampiran 3 Diolah, 2003

Berdasarkan tabel kategori tersebut maka dapat diketahui bahwa sebanyak 26 orang atau sebesar 86,7% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sangat tinggi, sebanyak 4 orang atau sebesar 13,3% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori tinggi. Tidak terdapat karyawan yang masuk dalam kategori sedang, rendah dan sangat rendah. Jadi penjelasan pimpinan mengenai maksud dan tujuan pembuatan keputusan penting dapat dimengerti dengan baik oleh bawahan.

3.2.3 Indikator Meminta Tanggapan dan Saran tentang Keputusan Penting yang akan Dibuat

Indikator tersebut terdiri dari dua item. Item pertama, yaitu Pimpinan menerima tanggapan dan saran dari bawahan tentang keputusan yang akan dibuat. Item kedua, adalah Pimpinan memperhatikan tanggapan dan saran dari bawahan. Adapun tanggapan dari responden dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 16. Pimpinan Menerima Tanggapan dan Saran dari Bawahan

No.	Tanggapan dan Saran	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Menerima	6	20%
2.	Sering Menerima	6	20%
3.	Kadang-kadang Menerima	10	33,3%
4.	Jarang Menerima	8	26,7%
5.	Tidak Pernah Menerima	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebanyak 6 orang atau sebesar 20% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan selalu menerima tanggapan dan saran dari bawahan mengenai keputusan penting yang akan dibuat. Sebanyak 6 orang atau sebesar 20% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan sering menerima tanggapan dan saran dari bawahan mengenai keputusan penting yang akan dibuat. Sebanyak 10 orang atau sebesar 33,3% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan kadang-kadang menerima tanggapan dan saran dari bawahan mengenai keputusan penting yang akan dibuat. Sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan jarang menerima tanggapan dan saran dari bawahan. Jadi tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah menerima tanggapan dan saran dari bawahan mengenai keputusan penting yang akan dibuat.

Tabel 17. Pimpinan Memperhatikan Tanggapan dan Saran dari Bawahan

No.	Perhatian Pimpinan	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Memperhatikan	6	20%
2.	Sering Memperhatikan	10	33,3%
3.	Kadang-kadang Memperhatikan	13	43,3%
4.	Jarang Memperhatikan	1	3,3%
5.	Tidak Pernah Memperhatikan	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebanyak 6 orang atau sebesar 20% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memperhatikan tanggapan dan saran mengenai keputusan penting yang diberikan oleh bawahan. Sebanyak 10 orang atau sebesar 33,3% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan sering memperhatikan tanggapan dan saran mengenai keputusan penting yang diberikan oleh bawahan. Sebanyak 13 orang atau sebesar 43,3% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan kadang-kadang memperhatikan tanggapan dan saran mengenai keputusan penting yang diberikan oleh bawahan. Sebanyak 1 orang atau sebesar 3,3% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan jarang memperhatikan tanggapan dan saran mengenai keputusan penting yang diberikan oleh bawahan. Jadi tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memperhatikan tanggapan dan saran mengenai keputusan penting yang diberikan oleh bawahan.

Setelah dilakukan penskoran terhadap item tanggapan dan saran mengenai keputusan yang akan dibuat dari bawahan serta perhatian pimpinan terhadap tanggapan dan saran yang diberikan oleh bawahan, selanjutnya indikator meminta tanggapan dan saran mengenai keputusan penting yang akan dibuat dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Skor 9 – 10 = kategori sangat tinggi
- Skor 7 – 8 = kategori tinggi
- Skor 5 – 6 = kategori sedang
- Skor 3 – 4 = kategori rendah
- Skor 2 = kategori sangat rendah

Tabel 18. Kategori untuk Indikator Meminta Tanggapan dan Saran Tentang Keputusan

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Sangat Tinggi	8	26,7%
2.	Tinggi	9	30%
3.	Sedang	12	40%
4.	Rendah	1	3,3%
5.	Sangat Rendah	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Lampiran 4 Diolah 2003

Berdasarkan tabel kategori tersebut maka dapat diketahui bahwa sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sangat tinggi, 9 orang atau sebesar 30% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori tinggi, 12 orang atau sebesar 40% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sedang, 1 orang atau sebesar 3,3% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori rendah. Tidak terdapat karyawan yang masuk dalam kategori sangat rendah.

Jadi tanggapan dan saran mengenai pembuatan keputusan penting yang diberikan bawahan dapat diterima oleh pimpinan dengan baik. Apabila bawahan bisa memberikan tanggapan dan saran kepada pimpinan tentunya keputusan penting yang akan dibuat bisa dilaksanakan dengan baik pula oleh bawahan.

3.2.4 Meminta Informasi kepada Bawahan

Indikator tersebut terdiri dari dua item. Item pertama, yaitu Pimpinan menerima informasi dari bawahan sebelum membuat keputusan penting. Item kedua, adalah Pimpinan Memperhatikan informasi tersebut. Adapun tanggapan dari responden dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 19. Pimpinan Menerima Informasi dari Bawahan Sebelum Membuat Keputusan Penting

No.	Penerimaan Informasi	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Menerima	11	36,7%
2.	Sering Menerima	16	53,3%
3.	Kadang-kadang Menerima	3	10%
4.	Jarang Menerima	-	-
5.	Tidak Pernah Menerima	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan selalu menerima informasi dari bawahan. Sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan sering menerima informasi dari bawahan, 3 orang atau sebesar 10% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan kadang-kadang menerima informasi dari bawahan. Jadi tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa pimpinan jarang atau tidak pernah menerima informasi dari bawahan.

Tabel 20. Pimpinan Memperhatikan Informasi yang Diberikan Bawahan

No.	Perhatian atas Informasi	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Memperhatikan	13	43,3%
2.	Sering Memperhatikan	12	40%
3.	Kadang-kadang Memperhatikan	5	16,7%
4.	Jarang Memperhatikan	-	-
5.	Tidak Pernah Memperhatikan	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebanyak 13 orang atau 43,3% menyatakan bahwa pimpinan selalu memperhatikan informasi yang diberikan oleh bawahan. Sebanyak 12 orang atau 40% menyatakan bahwa pimpinan sering memperhatikan informasi yang diberikan oleh bawahan. Sebanyak 5 orang atau 16,7% menyatakan bahwa pimpinan kadang-kadang memperhatikan informasi yang diberikan oleh bawahan.

Jadi tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa pimpinan jarang atau tidak pernah memperhatikan informasi dari bawahan. Informasi yang diberikan bawahan kepada pimpinan ini memang sangat diperlukan pimpinan, sehingga pimpinan seyogyanya memperhatikan informasi yang diberikan bawahan.

Setelah melakukan penskoran terhadap item meminta informasi yang dibutuhkan dalam pembuatan keputusan penting dan perhatian pimpinan terhadap informasi yang diberikan oleh bawahan, selanjutnya indikator meminta informasi kepada bawahan dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Skor 9 – 10 = kategori sangat tinggi
- Skor 7 – 8 = kategori tinggi
- Skor 5 – 6 = kategori sedang
- Skor 3 – 4 = kategori rendah
- Skor 2 = kategori sangat rendah

Tabel 21. Kategori untuk Indikator Meminta Informasi kepada Bawahan

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Sangat Tinggi	16	53,3%
2.	Tinggi	13	43,3%
3.	Sedang	1	3,3%
4.	Rendah	-	-
5.	Sangat Rendah	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Lampiran 5 Diolah, 2003

Berdasarkan tabel kategori tersebut maka dapat diketahui bahwa sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sangat tinggi, 13 orang atau sebesar 43,3% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori tinggi, 1 orang atau sebesar 3,3% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori rendah. Tidak terdapat karyawan yang masuk dalam kategori rendah atau sangat rendah. Jadi sebelum membuat keputusan penting maka pimpinan menerima informasi dari bawahan.

3.2.5 Indikator Meningkatkan Pendelegasian Wewenang

Indikator tersebut terdiri dari empat item, yaitu Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan, Pimpinan memberikan tugas tambahan kepada bawahan, Pimpinan memberi kesempatan untuk mengembangkan bakat bawahan dan Pimpinan memberi kesempatan untuk mengembangkan keahlian bawahan. Adapun tanggapan dari responden dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 22. Pimpinan Memberikan Tanggung Jawab Pekerjaan pada Bawahan

No.	Pemberian Tanggung Jawab	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Memberikan	16	53,3%
2.	Sering Memberikan	14	46,7%
3.	Kadang-kadang Memberikan	-	-
4.	Jarang Memberikan	-	-
5.	Tidak Pernah Memberikan	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada bawahan. Sebanyak 14 orang atau sebesar 46,7% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan sering memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada bawahan.

Jadi tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa pimpinan kadang-kadang, jarang atau tidak pernah memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada bawahan. Hal inipun menunjukkan bahwa pemimpin telah memberikan tanggung jawab pekerjaan secara baik kepada bawahannya.

Tabel 23. Pimpinan Memberikan Tugas Tambahan kepada Bawahan

No.	Pemberian Tugas Tambahan	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Memberikan	7	23,3%
2.	Sering Memberikan	11	36,7%
3.	Kadang-kadang Memberikan	7	23,3%
4.	Jarang Memberikan	5	16,7%
5.	Tidak Pernah Memberikan	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan tugas tambahan kepada bawahan. Sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan sering memberikan tugas tambahan kepada bawahan. Sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan kadang-kadang memberikan tugas tambahan kepada bawahan. Sebanyak 5 orang atau sebesar 16,7% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan jarang memberikan tugas tambahan. Tidak terdapat responden menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberikan tugas tambahan kepada bawahan.

Tabel 24. Pemberian Kesempatan Mengembangkan Bakat Bawahan

No.	Pemberian Kesempatan	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Memberikan	2	6,7%
2.	Sering Memberikan	8	26,7%
3.	Kadang-kadang Memberikan	11	36,7%
4.	Jarang Memberikan	7	23,3%
5.	Tidak Pernah Memberikan	2	6,7%
	Jumlah	30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 2 orang atau sebesar 6,7% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat bawahan. Sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan sering memberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat bawahan. Sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa pimpinan kadang-kadang memberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat bawahan. Sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan jarang memberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat bawahan. Sebanyak 2 orang

atau sebesar 6,7% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat bawahan.

Tabel 25. Pemberian Kesempatan Mengembangkan Keahlian Bawahan

No.	Pemberian Kesempatan	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Memberikan	6	20%
2.	Sering Memberikan	8	26,7%
3.	Kadang-kadang Memberikan	5	16,7%
4.	Jarang Memberikan	6	20%
5.	Tidak Pernah Memberikan	5	16,7%
	Jumlah	30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 6 orang atau sebesar 20% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan kesempatan mengembangkan keahlian bawahan. Sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan sering memberikan kesempatan mengembangkan keahlian bawahan. Sebanyak 5 orang atau sebesar 16,7% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan kadang-kadang memberikan kesempatan mengembangkan keahlian bawahan. Sebanyak 6 orang atau sebesar 20% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan jarang memberikan kesempatan mengembangkan keahlian bawahan. Sebanyak 5 orang atau sebesar 16,7% dari total responden menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberikan kesempatan mengembangkan keahlian bawahan.

Selanjutnya dari item pimpinan memberikan tanggung jawab pekerjaan secara penuh kepada bawahan, memberikan tugas tambahan kepada bawahan, memberi kesempatan untuk mengembangkan bakat kepada bawahan dan memberi kesempatan untuk mengembangkan keahlian kepada bawahan maka indikator meningkatkan pendelegasian wewenang dalam variabel bebas ini memiliki kategori sebagai berikut:

- Skor 18 – 20 = kategori sangat tinggi
- Skor 15 – 17 = kategori tinggi
- Skor 12 – 14 = kategori sedang
- Skor 9 – 11 = kategori rendah
- Skor 4 – 8 = kategori sangat rendah

Tabel 26. Kategori untuk Indikator Meningkatkan Pendelegasian Wewenang

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Sangat Tinggi	6	20%
2.	Tinggi	9	30%
3.	Sedang	11	36,7%
4.	Rendah	4	13,3%
5.	Sangat Rendah	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Lampiran 6 Diolah 2003

Berdasarkan tabel kategori tersebut maka dapat diketahui bahwa sebanyak 6 orang atau sebesar 20% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sangat tinggi, 9 orang atau sebesar 30% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori tinggi, 11 orang atau sebesar 36,7% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sedang, 4 orang atau sebesar 13,3% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori rendah. Tidak terdapat karyawan yang masuk dalam kategori sangat rendah. Jadi pimpinan dalam hal ini telah melakukan pendelegasian wewenang, tetapi dari tabel tersebut sekaligus memberikan gambaran kepada kita bahwa tidak semua wewenang dapat didelegasikan kepada setiap bawahan.

Berdasarkan hasil tanggapan yang diberikan responden mengenai variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X) yaitu pada indikator mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan penting, menjelaskan maksud dan tujuan keputusan penting kepada bawahan, meminta tanggapan dan saran kepada bawahan

dalam pengambilan keputusan penting, meminta informasi kepada bawahan dan meningkatkan pendelegasian wewenang kepada bawahan, maka variabel tersebut dapat disusun dalam kategori sebagai berikut:

- Skor 51 – 60 = kategori sangat tinggi
- Skor 41 – 50 = kategori tinggi
- Skor 31 – 40 = kategori sedang
- Skor 21 – 30 = kategori rendah
- Skor 12 – 20 = kategori sangat rendah

Tabel 27. Kategori untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Sangat Tinggi	7	23,3%
2.	Tinggi	23	76,7%
3.	Sedang	-	-
4.	Rendah	-	-
5.	Sangat Rendah	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Lampiran 12 Diolah 2003

Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3% dari total responden masuk dalam kategori sangat tinggi, dan sisanya sebanyak 23 orang atau sebesar 76,7% dari total responden masuk dalam kategori tinggi. Jadi tidak ada responden yang masuk dalam kategori sedang, rendah atau sangat rendah. Hal tersebut sekaligus menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif pada perusahaan kacang shanghai “Gangsar” Ngunut-Tulungagung telah dapat dilaksanakan dengan baik.

3.3 Variabel Motivasi Kerja (Y)

Variabel Y dalam penelitian ini mempunyai indikator yaitu keberhasilan pelaksanaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengakuan, dan pengembangan. Adapun penjelasan dari masing-masing indikator disajikan dalam tabel-tabel berikut ini:

3.3.1 Indikator Keberhasilan Pelaksanaan

Indikator tersebut terdiri dari dua item. Item pertama, yaitu bawahan melaksanakan pekerjaan pokok tanpa bantuan orang lain. Item kedua, adalah bawahan bersedia mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya. Adapun tanggapan dari responden dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 28. Pelaksanaan Pekerjaan Pokok

No.	Pelaksanaan Pekerjaan Pokok	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Melaksanakan	15	50%
2.	Sering Melaksanakan	11	36,7%
3.	Kadang-kadang Melaksanakan	4	13,3%
4.	Jarang Melaksanakan	-	-
5.	Tidak Pernah Melaksanakan	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 15 orang atau sebesar 50% dari total responden menyatakan bahwa responden selalu melaksanakan pekerjaan pokok tanpa bantuan orang lain. Sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7% dari total responden menyatakan bahwa responden sering melaksanakan pekerjaan pokok tanpa bantuan orang lain. Sebanyak 4 orang atau sebesar 13,3% dari total responden menyatakan bahwa responden kadang-kadang melaksanakan pekerjaan pokok tanpa bantuan orang lain. Jadi sebagian besar responden melaksanakan

pekerjaan pokoknya tanpa bantuan orang lain dan sehingga hal tersebut tidak mengganggu karyawan lain dalam menjalankan pekerjaan masing-masing.

Tabel 29. Kesiediaan Mengerjakan Tugas di luar Tanggung Jawab

No.	Kesiediaan Responden	Frekuensi	Persen
1.	Sangat Bersedia	3	10%
2.	Bersedia	11	36,7%
3.	Kadang-kadang Bersedia	10	33,3%
4.	Tidak Bersedia	6	20%
5.	Sangat Tidak Bersedia	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 3 orang atau sebesar 10% dari total responden menyatakan bahwa bawahan selalu bersedia mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya. Sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7% dari total responden menyatakan bahwa bawahan sering bersedia mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya. Sebanyak 10 orang atau sebesar 33,3% dari total responden menyatakan bahwa bawahan kadang-kadang bersedia mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya. Sebanyak 6 orang atau sebesar 20% dari total responden menyatakan bahwa bawahan tidak bersedia mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya. Jadi tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak bersedia mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya.

Selanjutnya dari item bawahan mengerjakan pekerjaan pokok tanpa bantuan orang lain dan kesiediaan mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya, maka indikator keberhasilan pelaksanaan dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Skor 9 – 10 = kategori sangat tinggi
- Skor 7 – 8 = kategori tinggi
- Skor 5 – 6 = kategori sedang
- Skor 3 – 4 = kategori rendah
- Skor 2 = kategori sangat rendah

Tabel 30. Kategori untuk Indikator Keberhasilan Pelaksanaan

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Sangat Tinggi	11	36,7%
2.	Tinggi	15	50%
3.	Sedang	4	13,3%
4.	Rendah	-	-
5.	Sangat Rendah	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Lampiran 7 Diolah, 2003

Berdasarkan tabel kategori tersebut maka dapat diketahui bahwa sebanyak 11 orang atau sebesar 36,6% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sangat tinggi, 15 orang atau sebesar 50% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori tinggi, 4 orang atau sebesar 13,3% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sedang.

Jadi dari tabel di atas diketahui bahwa indikator keberhasilan pelaksanaan sebagian besar bawahan masuk dalam kategori tinggi dan tidak ada yang masuk dalam kategori rendah dan sangat rendah. Atau bisa dikatakan bahwa keberhasilan pelaksanaan pada perusahaan telah berjalan dengan baik.

3.3.2 Indikator Pekerjaan itu Sendiri

Indikator tersebut terdiri dari tiga item. Item pertama, yaitu bawahan merasa pekerjaan yang dijalani penting untuk perusahaan. Item kedua, adalah bawahan tertarik dengan pekerjaannya saat ini, dan item ketiga adalah bawahan merasa tepat dengan pekerjaannya saat ini. Adapun tanggapan dari responden dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 31. Bawahan Merasa Pekerjaan yang Dijalani Penting untuk Perusahaan

No.	Pentingnya Pekerjaan	Frekuensi	Persen
1.	Sangat Penting	20	66,7%
2.	Penting	10	33,3%
3.	Kadang-kadang Penting	-	-
4.	Tidak Penting	-	-
5.	Sangat Tidak Penting	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 20 orang atau sebesar 66,7% dari total responden menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka jalani sangat penting bagi perusahaan. Sebanyak 10 orang atau sebesar 33,3% dari total responden menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka jalani penting bagi perusahaan.

Jadi tidak ada responden yang menyatakan pekerjaan yang mereka jalani kadang-kadang penting, tidak penting, atau sangat tidak penting bagi perusahaan. Dengan banyaknya karyawan yang merasa pekerjaan yang mereka jalani penting bagi perusahaan maka karyawan akan mempunyai motivasi kerja yang baik.

Tabel 32. Ketertarikan terhadap Pekerjaannya Saat ini

No.	Ketertarikan pada Pekerjaan	Frekuensi	Persen
1.	Sangat Tertarik	11	36,7%
2.	Tertarik	12	40%
3.	Kadang-kadang Tertarik	7	23,3%
4.	Tidak Tertarik	-	-
5.	Sangat Tidak Tertarik	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7% dari total responden menyatakan sangat tertarik dengan pekerjaan mereka saat ini. Sebanyak 12 orang atau sebesar 40% dari total responden menyatakan tertarik dengan pekerjaan mereka saat ini. Sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3% dari total responden menyatakan kadang-kadang tertarik dengan pekerjaan mereka saat ini. Jadi tidak ada responden yang menyatakan tidak tertarik atau sangat tidak tertarik dengan pekerjaan mereka saat ini. Ketertarikan mereka di dalam pekerjaan tersebut akan membuat mereka senang melaksanakan pekerjaan mereka.

Tabel 33. Ketepatan pada Bidang Pekerjaannya Saat ini

No.	Ketepatan di Bidang Pekerjaan	Frekuensi	Persen
1.	Sangat Tepat	13	43,3%
2.	Tepat	10	33,3%
3.	Kadang-kadang Tepat	7	23,3%
4.	Tidak Tepat	-	-
5.	Sangat Tidak Tepat	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

1
43,3%
saat ini.
bahwa r
23,3%
pekerja
sangat ti

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 13 orang atau sebesar 43,3% dari total responden menyatakan mereka sangat tepat dengan pekerjaannya saat ini. Sebanyak 10 orang atau sebesar 33,3% dari total responden menyatakan bahwa mereka tepat dengan pekerjaannya saat ini. Sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3% dari total responden menyatakan bahwa mereka kadang-kadang tepat dengan pekerjaannya saat ini. Jadi tidak ada responden yang menyatakan tidak tepat atau sangat tidak tepat dengan pekerjaannya saat ini.

S
bawah
pekerja

Selanjutnya item pentingnya pekerjaan bawahan bagi perusahaan, ketertarikan bawahan pada pekerjaan, atau ketepatan bawahan pada pekerjaan pada indikator pekerjaan itu sendiri dapat dikategorikan sebagai berikut:

- S - Skor 13 – 15 = kategori sangat tinggi
- S - Skor 10 – 12 = kategori tinggi
- S - Skor 7 – 9 = kategori sedang
- S - Skor 4 – 6 = kategori rendah
- S - Skor 3 = kategori sangat rendah

Tabel 34

Tabel 34. Kategori Indikator Pekerjaan Itu Sendiri

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1. S	Sangat Tinggi	21	70%
2. T	Tinggi	9	30%
3. S	Sedang	-	-
4. R	Rendah	-	-
5. S	Sangat Rendah	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber:

Sumber: Data Lampiran 8 Diolah 2003

E
orang at
tinggi, 9

Berdasarkan tabel kategori tersebut maka dapat diketahui bahwa sebanyak 21 orang atau sebesar 70% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sangat tinggi, 9 orang atau sebesar 30% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori

tinggi. Tidak terdapat karyawan yang masuk dalam kategori sedang, rendah atau sangat rendah.

Jadi bawahan pada umumnya merasa bahwa pekerjaan mereka sangat penting bagi perusahaan, mereka sangat tertarik dengan pekerjaan tersebut dan mereka merasa telah tepat dengan pekerjaan mereka. Pentingnya pekerjaan bagi perusahaan, ketertarikan mereka pada pekerjaan dan ketepatan mereka pada pekerjaan memposisikan bawahan sebagai bagian penting dari perusahaan dalam turut memajukan perusahaan.

3.3.3 Indikator Tanggung Jawab

Indikator tersebut terdiri dari tiga item, yaitu bawahan bekerja sendiri selama memungkinkan, bawahan merencanakan pekerjaan yang berkaitan dengan perusahaan, dan bawahan melaksanakan seluruh pekerjaan pokok. Adapun tanggapan dari responden dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 35. Kemandirian Kerja

No.	Kemandirian Kerja Responden	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Mengerjakannya Sendiri	15	50%
2.	Sering Mengerjakannya Sendiri	11	36,7%
3.	Kadang-kadang Mengerjakannya Sendiri	4	13,3%
4.	Jarang Mengerjakannya Sendiri	-	-
5.	Tidak Pernah Mengerjakannya Sendiri	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 15 orang atau sebesar 50% dari total responden menyatakan bahwa mereka selalu mengerjakan pekerjaannya sendiri. Sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7% dari total responden menyatakan bahwa mereka sering mengerjakan pekerjaannya sendiri. Sebanyak 4

orang atau sebesar 13,3% dari total responden menyatakan bahwa mereka kadang-kadang mengerjakan pekerjaannya sendiri.

Jadi tidak ada responden yang menyatakan jarang atau tidak pernah mengerjakan pekerjaannya sendiri. Hal ini bisa diartikan bahwa bawahan melakukan pekerjaannya sendiri selama pekerjaan itu memungkinkan untuk dikerjakan sendiri.

Tabel 36. Perencanaan Pekerjaan

No.	Perencanaan Kerja Responden	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Merencanakan	8	26,7%
2.	Sering Merencanakan	11	36,7%
3.	Kadang-kadang Merencanakan	7	23,3%
4.	Jarang Merencanakan	4	13,3%
5.	Tidak Pernah Merencanakan	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7% dari total responden menyatakan bahwa bawahan selalu merencanakan pekerjaannya. Sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7% dari total responden menyatakan bahwa bawahan sering merencanakan pekerjaannya. Sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3% dari total responden menyatakan bahwa bawahan kadang-kadang merencanakan pekerjaannya. Sebanyak 4 orang atau sebesar 13,3% dari total responden menyatakan bahwa bawahan jarang merencanakan pekerjaannya.

Jadi tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah merencanakan pekerjaannya. Karena perencanaan dalam pekerjaan itu penting guna kelancaran dalam bekerja maka dari data tersebut diketahui bahwa responden sbagian besar telah merencanakan pekerjaannya.

Tabel 37. Pelaksanaan Pekerjaan Pokok

No.	Pelaksanaan Pekerjaan Pokok	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Melaksanakan	15	50%
2.	Sering Melaksanakan	8	26,7%
3.	Kadang-kadang Melaksanakan	7	23,3%
4.	Jarang Melaksanakan	-	-
5.	Tidak Pernah Melaksanakan	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 15 orang atau sebesar 50% dari total responden menyatakan bahwa bawahan selalu melaksanakan pekerjaannya secara penuh. Sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7% dari total responden menyatakan bahwa bawahan sering melaksanakan pekerjaannya secara penuh. Sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3% menyatakan bahwa bawahan kadang-kadang melaksanakan pekerjaannya secara penuh. Jadi tidak ada responden yang menyatakan jarang atau tidak pernah merencanakan pekerjaannya secara penuh.

Selanjutnya item bawahan melaksanakan pekerjaannya sendiri selama memungkinkan, merencanakan pekerjaan dan melaksanakan pekerjaan secara penuh dari indikator tanggung jawab dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Skor 13 – 15 = kategori sangat tinggi
- Skor 10 – 12 = kategori tinggi
- Skor 7 – 9 = kategori sedang
- Skor 4 – 6 = kategori rendah
- Skor 3 = kategori sangat rendah

Tabel 38. Kategori untuk Indikator Tanggung Jawab

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Sangat Tinggi	17	56,7%
2.	Tinggi	9	30%
3.	Sedang	4	13,3%
4.	Rendah	-	-
5.	Sangat Rendah	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Lampiran 9 Diolah, 2003

Berdasarkan tabel kategori tersebut maka dapat diketahui bahwa sebanyak 17 orang atau sebesar 56,7% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sangat tinggi, 9 orang atau sebesar 30% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori tinggi, 4 orang atau sebesar 13,3% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sedang. Tidak terdapat karyawan yang masuk dalam kategori rendah dan sangat rendah.

Jadi bawahan telah memiliki tanggung jawab yang besar pada pekerjaannya. Hal ini terbukti dengan data yang menyebutkan bahwa bawahan sebagian besar selalu melaksanakan pekerjaannya sendiri, sering merencanakan pekerjaannya, dan selalu melaksanakan pekerjaannya secara penuh.

3.3.4 Indikator Pengakuan

Indikator tersebut terdiri dari dua item. Item pertama, yaitu bawahan mendapat pujian dari pimpinan. Item kedua, adalah bawahan mendapatkan uang di luar upah jika melaksanakan tugas tambahan. Adapun tanggapan dari responden dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 39. Pemberian Pujian dari Pimpinan

No.	Pujian untuk Responden	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Mendapatkan	-	-
2.	Sering Mendapatkan	9	30%
3.	Kadang-kadang Mendapatkan	12	40%
4.	Jarang Mendapatkan	7	23,3%
5.	Tidak Pernah Mendapatkan	2	6,7%
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 9 orang atau sebesar 30% dari total responden menyatakan bahwa bawahan sering mendapatkan pujian dari pimpinan. Sebanyak 12 orang atau sebesar 40% dari total responden menyatakan bahwa bawahan kadang-kadang mendapatkan pujian dari pimpinan. Sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3% dari total responden menyatakan bahwa bawahan jarang mendapatkan pujian dari pimpinan. Sebanyak 2 orang atau sebesar 6,7% dari total responden menyatakan bahwa bawahan tidak pernah mendapatkan pujian dari pimpinan.

Hal ini menunjukkan bahwa bawahan tidak selalu mendapatkan pujian dari pimpinan, namun bukan berarti pimpinan tidak memperhatikan karyawan karena banyak responden yang menjawab sering mendapat pujian. Intensitas pimpinan dalam memberi pujian kepada bawahan biasanya terbatas apabila pimpinan secara langsung melihat kinerja karyawan yang baik, dan tentu saja pimpinan tidak terus mengawasi bawahan satu per satu pada waktu bawahan bekerja.

Tabel 40. Pemberian Uang di luar Upah dari Pimpinan

No.	Uang di Luar Upah untuk Responden	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Mendapatkan	13	43,3%
2.	Sering Mendapatkan	11	36,7%
3.	Kadang-kadang Mendapatkan	6	20%
4.	Jarang Mendapatkan	-	-
5.	Tidak Pernah Mendapatkan	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa sebanyak 13 orang atau sebesar 43,3% dari total responden menyatakan bahwa bawahan selalu mendapat uang di luar upah jika melaksanakan tugas tambahan. Sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7% dari total responden menyatakan bahwa bawahan sering mendapat uang di luar upah jika melaksanakan tugas tambahan. Sebanyak 6 orang atau sebesar 20% dari total responden menyatakan bahwa bawahan kadang-kadang mendapat uang di luar upah jika melaksanakan tugas tambahan.

Jadi tidak ada bawahan yang jarang atau tidak pernah mendapatkan uang di luar upah apabila mereka melaksanakan tugas tambahan. Ini berarti bahwa pemberian upah di luar upah pokok sudah diterapkan dengan baik di perusahaan.

Selanjutnya item mendapat pujian dari pimpinan dan mendapatkan upah tambahan dari indikator pengakuan dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Skor 9 – 10 = kategori sangat tinggi
- Skor 7 – 8 = kategori tinggi
- Skor 5 – 6 = kategori sedang
- Skor 3 – 4 = kategori rendah
- Skor 2 = kategori sangat rendah

Tabel 41. Kategori untuk Indikator Pengakuan

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Sangat Tinggi	9	30%
2.	Tinggi	12	40%
3.	Sedang	8	26,7%
4.	Rendah	1	3,3%
5.	Sangat Rendah	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Lampiran 10 Diolah, 2003

Berdasarkan tabel kategori tersebut maka dapat diketahui bahwa sebanyak 9 orang atau sebesar 30% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sangat tinggi, 12 orang atau sebesar 40% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori tinggi, 8 orang atau sebesar 26,7% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sedang, 1 orang atau sebesar 3,3% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori rendah. Tidak terdapat bawahan yang masuk dalam kategori sangat rendah.

Sebaran di atas lebih banyak pada kategori sangat tinggi, tinggi dan sedang. Ada satu responden yang masuk dalam kategori rendah dan tidak ada yang masuk dalam kategori sangat rendah. Ini membuktikan bahwa pimpinan telah memberikan pengakuan kepada bawahan dengan baik, terbukti dengan sebagian besar bawahan sering mendapat pujian dari pimpinan apabila berhasil melaksanakan tugas dan selalu diberi upah tambahan apabila karyawan melaksanakan tugas tambahan.

3.3.5 Indikator Pengembangan

Indikator tersebut terdiri dari dua item. Item pertama, yaitu bawahan mendapatkan tugas tambahan diluar tugas pokok. Item kedua, adalah bawahan mengikuti pendidikan atau pelatihan yang sesuai dengan bidang tugasnya. Adapun tanggapan dari responden dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut:

Tabel 42. Tugas Tambahan di luar Tugas Pokok

No.	Tugas Tambahan untuk Responden	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Mendapatkan	-	-
2.	Sering Mendapatkan	-	-
3.	Kadang-kadang Mendapatkan	4	13,3%
4.	Jarang Mendapatkan	10	33,3%
5.	Tidak Pernah Mendapatkan	16	53,3%
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Tabel di atas menunjukkan sebanyak 4 orang atau sebesar 13,3% dari total responden menyatakan bawahan kadang-kadang mendapat tugas tambahan di luar tugas pokoknya. Sebanyak 10 orang atau sebesar 33,3% dari total responden menyatakan bawahan jarang mendapat tugas tambahan di luar tugas pokoknya. Sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3% dari total responden menyatakan bawahan tidak pernah mendapat tugas tambahan di luar tugas pokoknya. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada responden yang selalu atau sering mendapatkan tugas tambahan di luar tugas pokoknya.

Tabel 43. Pemberian Kesempatan untuk Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan

No.	Pengiriman Responden	Frekuensi	Persen
1.	Selalu Dikirim	-	-
2.	Sering Dikirim	-	-
3.	Kadang-kadang Dikirim	2	6,7%
4.	Jarang Dikirim	4	13,3%
5.	Tidak Pernah Dikirim	24	80%
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Tabel di atas menunjukkan sebanyak 2 orang atau sebesar 6,7% dari total responden menyatakan bawahan kadang-kadang mengikuti pendidikan dan pelatihan. Sebanyak 4 orang atau sebesar 13,3% dari total responden menyatakan bawahan jarang mengikuti pendidikan dan pelatihan. Sebanyak 24 orang atau sebesar 80% dari total responden menyatakan bawahan tidak pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada responden yang selalu atau sering mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Pengiriman bawahan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan memang dilakukan oleh perusahaan pada bawahan yang memenuhi kualifikasi yang tidak mudah, jadi tidak semua bawahan bisa dikirim untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Apalagi pendidikan dan pelatihan ini jarang dilakukan di perusahaan tersebut.

Adapun item mendapat tugas tambahan di luar tugas pokok dan pengiriman bawahan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dari indikator pengembangan bisa dikategorikan sebagai berikut:

- Skor 9 – 10 = kategori sangat tinggi
- Skor 7 – 8 = kategori tinggi
- Skor 5 – 6 = kategori sedang
- Skor 3 – 4 = kategori rendah
- Skor 2 = kategori sangat rendah

Tabel 44. Kategori untuk Indikator Pengembangan

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Sangat Tinggi	-	-
2.	Tinggi	-	-
3.	Sedang	2	6,7%
4.	Rendah	13	43,3%
5.	Sangat Rendah	15	50%
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Lampiran 11 Diolah, 2003

Berdasarkan tabel kategori tersebut maka dapat diketahui bahwa sebanyak 2 orang atau sebesar 6,7% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sedang, 13 orang atau sebesar 43,3% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori rendah dan 15 orang atau sebesar 50% dari keseluruhan responden masuk dalam kategori sangat rendah. Jadi tidak ada responden yang masuk dalam kategori sangat tinggi dan tinggi.

Hal ini berarti bahwa pimpinan tidak selalu memberi tugas tambahan di luar tugas pokok kepada bawahan yang mana tugas tambahan tersebut sebenarnya untuk menambah pengetahuan bawahan sendiri. Demikian pula pengiriman bawahan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan juga masih sangat minim, padahal pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan bidang tugas bawahan juga sangat penting untuk meningkatkan kualitas bawahan. Sehingga dapat kita simpulkan bahwa perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" Ngunut-Tulungagung belum bisa melaksanakan pengembangan terhadap bawahan secara baik.

Salanjutnya tanggapan yang diberikan responden mengenai variabel motivasi kerja karyawan (Y) pada indikator keberhasilan pelaksanaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengakuan dan pengembangan dapat dibagi menjadi lima kategori sebagai berikut:

- Skor 51 – 60 = kategori sangat tinggi
- Skor 41 – 50 = kategori tinggi
- Skor 31 – 40 = kategori sedang
- Skor 21 – 30 = kategori rendah
- Skor 12 – 20 = kategori sangat rendah

Tabel 45. Kategori untuk Variabel Motivasi Kerja Karyawan

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Sangat Tinggi	1	3,3%
2.	Tinggi	23	76,7%
3.	Sedang	6	20%
4.	Rendah	-	-
5.	Sangat Rendah	-	-
Jumlah		30	100%

Sumber: Data Lampiran 13 Diolah, 2003

Berdasarkan tabel dapat dijelaskan bahwa sebanyak 1 orang atau sebesar 3,3% dari total responden masuk dalam kategori sangat tinggi, sebanyak 23 orang atau sebesar 76,7% dari total responden masuk kategori tinggi dan sisanya sebanyak 6 orang atau sebesar 20% dari total responden masuk kategori sedang. Jadi tidak ada yang masuk dalam kategori rendah atau sangat rendah.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa responden telah memiliki motivasi kerja yang tinggi, terbukti dengan mereka melaksanakan pekerjaan dengan baik, merasa pekerjaannya penting bagi perusahaan, merasa tertarik dan tepat pada pekerjaannya, memiliki tanggung jawab yang besar, dan diberi pengakuan yang cukup dari pimpinan. Meskipun pengembangan dari perusahaan baik berupa tugas tambahan yang bermanfaat bagi pekerjaannya ataupun program pendidikan dan pelatihan sebagian besar masuk dalam kategori rendah dan sangat rendah tidak membuat kategori variabel motivasi kerja karyawan rendah.

3.3 Analisis Korelasi

Setelah diketahui karakteristiknya dan gambaran tentang gaya kepemimpinan partisipasif dan motivasi kerja lewat tabel di atas maka selanjutnya adalah analisis secara statistik yaitu menggunakan korelasi Rank Spearman. Sebelum menganalisis di dalam rumus-rumus, maka terlebih dahulu ditentukan ranknya. Dalam Rank Spearman berlaku ketentuan bahwa diawali dari angka terkecil dan apabila terdapat rank kembar maka angka dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah angka kembar.

Penyajian skor-skor atas jawaban responden terhadap kuisisioner penelitian yang telah dibagikan kepada responden disajikan dalam bentuk tabel untuk setiap indikator, dapat dilihat dalam lampiran. Mencari korelasi antara X dan Y atau perhitungan ranknya adalah sebagai berikut:

3.3.1 Perhitungan Rank untuk Variabel X

- a. Total skor 41 masuk rank

$$1$$

- b. Total skor 43 masuk rank

$$\frac{2+3+4}{3} = 3$$

- c. Total skor 44 masuk rank

$$\frac{5+6}{2} = 5,5$$

- d. Total skor 45 masuk rank

$$\frac{7+8+9}{3} = 8$$

- e. Total skor 46 masuk rank

$$\frac{10+11+12+13+14}{5} = 12$$

f. Total skor 47 masuk rank

$$\frac{15+16+17+18}{4} = 16,5$$

g. Total skor 48 masuk rank

$$\frac{19+20}{2} = 19,5$$

h. Total skor 49 masuk rank

$$\frac{21+22+23}{3} = 22$$

i. Total skor 51 masuk rank

$$\frac{24+25+26}{3} = 25$$

j. Total skor 52 masuk rank

$$\frac{27+28}{2} = 27,5$$

k. Total skor 56 masuk rank

$$\frac{29}{1} = 29$$

l. Total skor 58 masuk rank

$$\frac{30}{1} = 30$$

3.3.2 Perhitungan Rank untuk Variabel Y

a. Total skor 35 masuk ranking

$$1$$

b. Total skor 36 masuk ranking

$$\frac{2}{1} = 2$$

c. Total skor 37 masuk ranking

$$\frac{3+4}{2} = 3,5$$

d. Total skor 38 masuk ranking

$$\frac{5}{1} = 5$$

e. Total skor 40 masuk ranking

$$\frac{6}{1} = 6$$

f. Total skor 41 masuk ranking

$$\frac{7+8+9+10}{4} = 8,5$$

g. Total skor 42 masuk ranking

$$\frac{11+12}{2} = 11,5$$

h. Total skor 44 masuk ranking

$$\frac{13+14+15+16+17+18}{6} = 15,5$$

i. Total skor 45 masuk ranking

$$\frac{19+20+21+22}{4} = 20,5$$

j. Total skor 46 masuk ranking

$$\frac{23+24+25+26}{4} = 24,5$$

Tabel 46. Rank dan Jumlah Rank

No.	Skor	Rank	Jumlah Rank
1.	41	1	1
2.	43	3	3
3.	44	5,5	2
4.	45	8	3
5.	46	12	3
6.	47	16,5	4
7.	48	19,5	2
8.	49	22	3
9.	51	25	3
10.	52	27,5	2
11.	56	29	1
12.	58	30	1

Sumber: Data Lampiran 14, Diolah

Selanjutnya dapat dicari nilai ΣT_x dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\boxed{\Sigma T_x = \frac{t^3 - t}{12}}$$

$$= \left\{ \frac{(2^3 - 2)}{12} \times 3 \right\} + \left\{ \frac{(3^3 - 3)}{12} \times 4 \right\} + \frac{(4^3 - 4)}{12} + \frac{(5^3 - 5)}{12}$$

$$= \frac{18 + 96 + 60 + 220}{12}$$

$$= \frac{394}{12}$$

$$= 32,8$$

Jadi nilai ΣT_x sebesar 32,8

k. Total skor 47 masuk ranking

$$\frac{27}{1} = 27$$

l. Total skor 48 masuk ranking

$$\frac{28+29}{2} = 28,5$$

m. Total skor 51 masuk ranking

$$\frac{30}{1} = 30$$

Tabel 47. Rank dan Jumlah Rank

No.	Skor	Rank	Jumlah Rank
1.	35	1	1
2.	36	2	1
3.	37	3,5	2
4.	38	5	1
5.	40	6	1
6.	41	8,5	4
7.	42	11,5	2
8.	44	15,5	6
9.	45	20,5	4
10.	46	24,5	1
11.	47	27	1
12.	48	28,5	2
13.	51	30	1

Sumber: Data Lampiran 14, Diolah

Kemudian dapat dihitung nilai ΣT_y dengan rumus sebagai berikut:

$$\boxed{\Sigma T_y = \frac{t^3 - t}{12}}$$

$$= \left\{ \frac{(2^3 - 2)}{12} \times 3 \right\} + \left\{ \frac{(4^3 - 4)}{12} \times 3 \right\} + \frac{(6^3 - 6)}{12}$$

$$= \frac{18 + 180 + 210}{12}$$

$$= \frac{408}{12}$$

$$= 34$$

Jadi nilai ΣT_y sebesar 34

Menentukan ΣX^2 dan ΣY^2

$$\boxed{\Sigma X^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \Sigma T_x}$$

$$= \frac{30^3 - 30}{12} - 32,8$$

$$= \frac{27000 - 30}{12} - 32,8$$

$$= 2247,5 - 32,8$$

$$= 2214,7$$

Jadi nilai ΣX^2 sebesar 2214,5

$$\Sigma Y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \Sigma T_y$$

$$= \frac{30^3 - 30}{12} - 34$$

$$= \frac{27000 - 30}{12} - 34$$

$$= 2247,5 - 34$$

$$= 2213,5$$

Jadi nilai ΣY^2 sebesar 2213,5

Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diketahui :

$$N = 30$$

$$\Sigma d_i^2 = 1806,5 \text{ (lampiran 14)}$$

$$\Sigma T_x = 32,8$$

$$\Sigma T_y = 34$$

$$\Sigma X^2 = 3214,7$$

$$\Sigma Y^2 = 2213,5$$

Selanjutnya dicari korelasi antara X dan Y dengan menggunakan rumus korelasi dari Rank Spearman.

Rumus:

$$r_s = \frac{\Sigma x^2 + \Sigma y^2 - \Sigma d_i^2}{2\sqrt{(\Sigma x^2)(\Sigma y^2)}}$$

$$= \frac{2214,7 + 2213,5 - 1806,5}{2\sqrt{(2214,7)(2213,5)}}$$

$$= \frac{4428,2 - 1806,5}{2\sqrt{4902238,45}}$$

$$= \frac{2621,7}{2(2214,09)}$$

$$= \frac{2621,7}{4428,18}$$

$$= 0,592$$

Jadi r_s hitung sebesar 0,592

Setelah menghitung r_s , maka telah diketahui bahwa hasil r_s adalah 0,592. Hasil r_s hitung sebesar 0,592 tersebut selanjutnya dicocokkan dengan r_s tabel untuk $N=30$, $\alpha=0,05$ yang bernilai 0,306. Hasil r_s hitung tersebut lebih besar dari r_s tabel. Hal ini berarti bahwa H_a diterima dan H_o ditolak, sehingga ada korelasi atau hubungan antara variabel X (gaya kepemimpinan partisipatif) dengan variabel Y (motivasi kerja karyawan).

3.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis dan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dijabarkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif (X) terdiri dari lima indikator. Kelima indikator tersebut yaitu mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan penting, menjelaskan maksud dan tujuan keputusan penting, meminta tanggapan dan saran kepada bawahan tentang keputusan penting yang akan dibuat, meminta informasi kepada bawahan tentang keputusan penting yang akan dibuat, dan meningkatkan pendelegasian wewenang.

Kelima indikator tersebut dikategorikan berdasarkan sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Secara lebih rinci dapat dilihat melalui kategori tiap indikator. Indikator mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, yang berkategori sangat tinggi sebanyak 19 orang atau sebesar 63,3% , kategori tinggi sebanyak 3 orang atau sebesar 10% dan kategori sedang sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7%. Indikator menjelaskan maksud dan tujuan keputusan penting , untuk kategori sangat tinggi sebesar 26 orang atau sebesar 86,7%, kategori

tinggi sebesar 4 orang atau sebesar 13,3%. Indikator meminta tanggapan dan saran kepada bawahan tentang keputusan penting yang akan dibuat, untuk kategori sangat tinggi sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7%, kategori tinggi sebanyak 9 orang atau sebesar 30%, kategori sedang sebanyak 12 orang atau sebesar 40% dan kategori rendah sebanyak 1 orang atau sebesar 3,3%. Indikator meminta informasi kepada bawahan tentang keputusan penting yang akan dibuat, kategori sangat tinggi sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3%, kategori tinggi sebanyak 13 orang atau sebesar 43,3%, kategori sedang sebanyak 1 orang atau sebesar 3,3%. Indikator meningkatkan pendelegasian wewenang, kategori sangat tinggi sebanyak 6 orang atau sebesar 20%, kategori tinggi sebanyak 9 orang atau sebesar 30%, kategori sedang sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7% dan kategori rendah sebanyak 4 orang atau sebesar 13,3%.

Selanjutnya variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X) dibagi dalam lima kategori yaitu kategori sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Lebih jelasnya pengkategorian tersebut adalah sebagai berikut, kategori sangat tinggi sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3%, kategori tinggi sebanyak 23 orang atau 76,7%. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif pada perusahaan kacang shanghai "Gangsar" Ngunut-Tulungagung telah dilaksanakan dengan baik.

Variabel motivasi kerja (Y) terdiri dari lima indikator, yaitu; keberhasilan pelaksanaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengakuan dan pengembangan. Secara lebih rinci dapat diketahui melalui kategori setiap indikator. Indikator keberhasilan pelaksanaan mempunyai indikator sangat tinggi sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7%, kategori tinggi sebanyak 15 orang atau sebesar 50% dan kategori sedang sebanyak 4 orang atau sebesar 13,3%. Indikator pekerjaan itu sendiri mempunyai kategori sangat tinggi sebanyak 21 orang atau sebesar 70%, kategori tinggi sebanyak 9 orang atau sebesar 30%. Indikator tanggung jawab mempunyai kategori sangat tinggi sebanyak 17 orang atau sebesar 56,7%, kategori tinggi sebanyak 9 orang atau sebesar 30% dan kategori sedang sebanyak 4 orang atau sebesar 13,3%. Indikator pengakuan mempunyai kategori sangat tinggi sebanyak 9 orang atau sebesar 30%, kategori tinggi sebanyak 12 orang atau sebesar 40%,



DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Jaya
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Barners, Tonny. 1998. *Kepemimpinan Sukses*. Batam: Interaksara
- Cohen, William. 1996. *Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Utama
- Cribbin, James J. 1990. *Kepemimpinan*. Jakarta: PT Pustaka Binawan Pressindo
- , 1990. *Mengefektifkan Strategi Organisasi*. Jakarta: PT Pustaka Binawan Pressindo
- Dessler, Garry. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenhalindo
- Hadi, Sutrisno. 1997. *Metodologi Reseach*. Yogyakarta: Andi Offset
- L Gaol, Jimmy. 1998. *Manajemen Kepegawaian*. Universitas Terbuka
- Manullang. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Martoyo, Susilo. 1990. *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: BPFE.
- Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nitisemito, Alex. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indaonesia
- Northcote, C dan Rustamji, MK. 1990. *Manajemen Orang = Manajemen Bisnis*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Ranupandojo, H. 1993. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta:BPFE
- Siagian, Sondang. 1989. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Siegel, Sidney. 1997. *Statistik Nonparametrik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Singarimbun, M dan S Effendi. 1997. *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta. LP3ES
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

..... 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta

Supranto, Johannes. MA. 1997. *Metode Riset*. Jakarta: Rineka Cipta

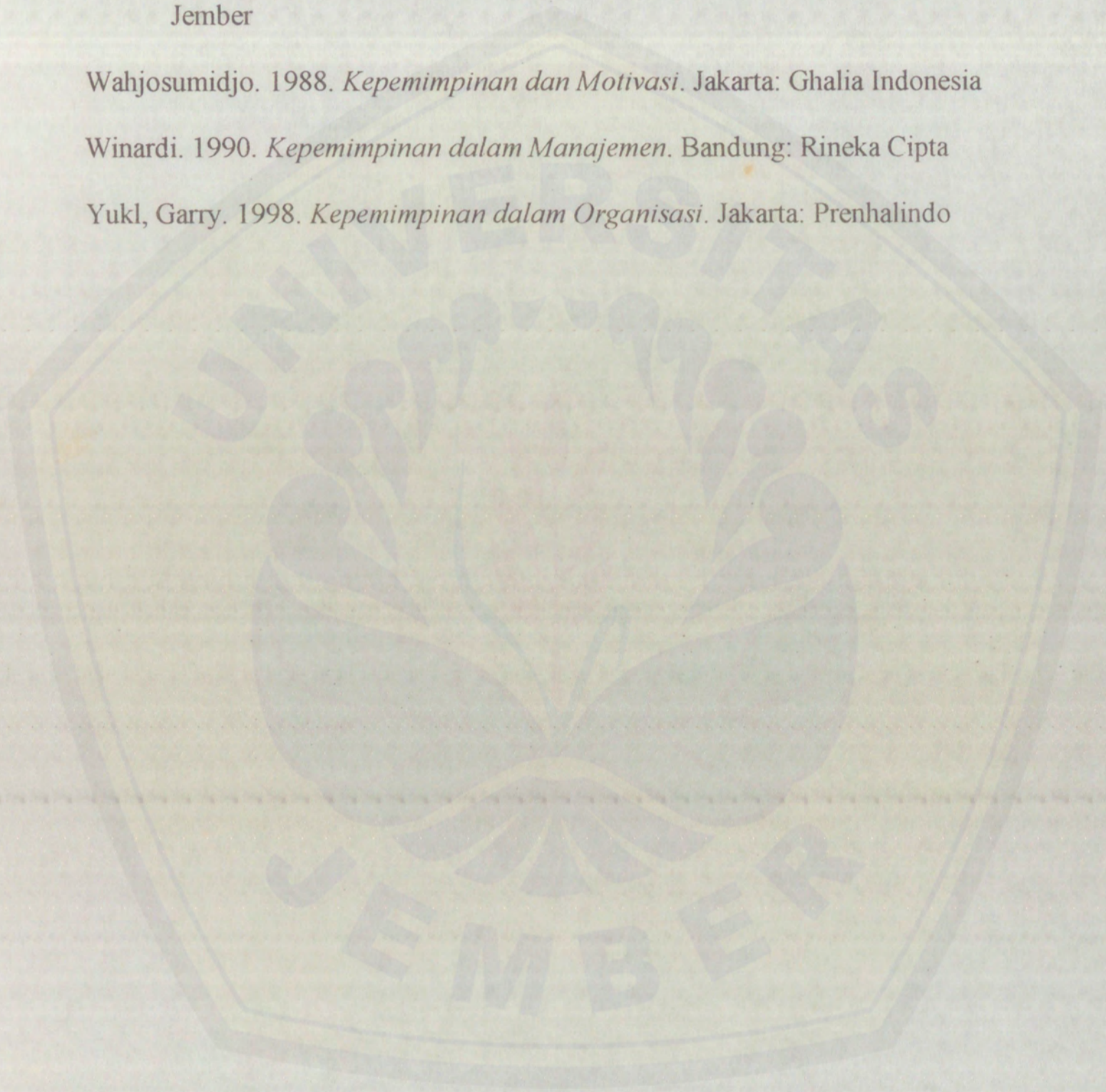
Timpe, A Dale. 1991. *Memimpin Manusia*. Jakarta: Gramedia

Universitas Jember. 1998. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Universitas Jember

Wahjosumidjo. 1988. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Winardi. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Bandung: Rineka Cipta

Yukl, Garry. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo



Lampiran 1

DAFTAR KUISIONER

I. Identitas Peneliti

Nama : ERDIANA WIJAYANTI
NIM : 980910202178
Jurusan /Program Studi : Ilmu Administrasi/ Administrasi Bisnis
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Alamat : Jalan Halmahera Raya No. 8 Jember

II. Pengantar

Dalam rangka menyelesaikan pendidikan strata satu (S-1) pada Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, penulis melaksanakan penelitian sebagai bentuk tugas yang harus dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Motivasi Kerja Karyawan Tidak Langsung Pada Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" Nguntut-Tulungagung.

Untuk memenuhi tujuan tersebut, saya mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu mengisi daftar pertanyaan yang penulis ajukan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, dan kerahasiaan dari jawaban yang Anda berikan akan penulis jaga sepenuhnya. Perlu diketahui pula bahwa penelitian ini hanya semata-mata sebagai bahan penyusunan skripsi, tidak ada sangkut pautnya dengan urusan kepegawaian Anda.

Dalam kesempatan ini pula penulis mengucapkan terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara yang telah meluangkan waktu untuk mengisi daftar kuisisioner ini. Akhirnya penulis mohon maaf apabila ada hal-hal yang kurang berkenan di hati Bapak/Ibu/Saudara.

Hormat saya,

Erdiana Wijayanti

III. Petunjuk Pengisian

a. Identitas Responden:

1. Nomor responden :
2. Jenis kelamin :
3. Umur :
4. Pendidikan terakhir :
5. Lama masa kerja :
6. Bidang tugas :

b. Pertanyaan (Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif)

- Pilihlah salah satu jawaban a, b, c, d atau e dalam pernyataan di bawah ini sesuai dengan kondisi yang sebenarnya, dengan memberikan tanda silang (x) pada jawaban tersebut.
- Kurun waktu 1 tahun terakhir

I. Pernyataan untuk Variabel X (Gaya Kepemimpinan Partisipatif)

- Mengikutsertakan Bawahan dalam Proses Pengambilan Keputusan
 1. Bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting oleh Pimpinan
 - a. Selalu dilibatkan
 - b. Sering dilibatkan
 - c. Kadang-kadang dilibatkan
 - d. Hampir tidak pernah dilibatkan
 - e. Tidak pernah dilibatkan
 2. Pimpinan merasa perlu mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan penting
 - a. Sangat perlu
 - b. Perlu
 - c. Kadang-kadang perlu
 - d. Tidak perlu
 - e. Sangat tidak perlu

– **Menjelaskan Maksud Tujuan Keputusan**

1. Pimpinan menjelaskan maksud dan tujuan setiap keputusan penting yang dibuat
 - a. Selalu menjelaskan
 - b. Sering menjelaskan
 - c. Kadang-kadang menjelaskan
 - d. Hampir tidak pernah menjelaskan
 - e. Tidak pernah menjelaskan
2. Penjelasan maksud dan tujuan yang disampaikan dapat diterima bawahan
 - a. Sangat dapat diterima
 - b. Dapat diterima
 - c. Kadang-kadang dapat diterima
 - d. Tidak dapat diterima
 - e. Sangat tidak dapat diterima

– **Meminta Tanggapan dan Saran Tentang Keputusan**

1. Pimpinan menerima tanggapan bawahan tentang keputusan penting yang akan dibuat
 - a. Selalu menerima
 - b. Sering menerima
 - c. Kadang-kadang menerima
 - d. Hampir tidak pernah menerima
 - e. Tidak pernah menerima
2. Pimpinan memperhatikan tanggapan dan saran yang diberikan bawahan
 - a. Selalu memperhatikan
 - b. Sering memperhatikan
 - c. Kadang-kadang memperhatikan
 - d. Hampir tidak pernah memperhatikan
 - e. Tidak pernah memperhatikan

– **Meminta Informasi Kepada Bawahan**

1. Pimpinan menerima informasi dari bawahan sebelum keputusan penting dibuat
 - a. Selalu menerima
 - b. Sering menerima
 - c. Kadang-kadang menerima
 - d. Hampir tidak pernah menerima
 - e. Tidak pernah menerima
2. Pimpinan memperhatikan informasi yang diberikan bawahan
 - a. Sangat memperhatikan
 - b. Memperhatikan
 - c. Kadang-kadang memperhatikan
 - d. Tidak memperhatikan
 - e. Sangat tidak memperhatikan

- **Meningkatkan Pendelegasian Wewenang**

1. Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh atas pekerjaan pokok kepada bawahan
 - a. Selalu memberikan
 - b. Sering memberikan
 - c. Kadang-kadang memberikan
 - d. Hampir tidak pernah memberikan
 - e. Tidak pernah memberikan
2. Pimpinan memberikan tugas tambahan kepada bawahan
 - a. Selalu memberikan
 - b. Sering memberikan
 - c. Kadang-kadang memberikan
 - d. Hampir tidak pernah memberikan
 - e. Tidak pernah memberikan
3. Pimpinan memberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat yang berkaitan dengan pekerjaan bawahan
 - a. Selalu memberikan
 - b. Sering memberikan
 - c. Kadang-kadang memberikan
 - d. Hampir tidak pernah memberikan
 - e. Tidak pernah memberikan
4. Pimpinan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keahlian yang berkaitan dengan pekerjaan bawahan
 - a. Selalu memberikan
 - b. Sering memberikan
 - c. Kadang-kadang memberikan
 - d. Hampir tidak pernah memberikan
 - e. Tidak pernah memberikan

II. Pertanyaan untuk Variabel Y (Motivasi Kerja)

- **Keberhasilan Pelaksanaan**

1. Bawahan melaksanakan pekerjaan pokok tanpa bantuan orang lain
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Bawahan bersedia mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya
 - a. Sangat bersedia
 - b. Bersedia
 - c. Kadang-kadang bersedia
 - d. Tidak bersedia
 - e. Sangat tidak bersedia

- **Pekerjaan itu Sendiri**

1. Bawahan merasa pekerjaan yang dijalani penting untuk perusahaan
 - a. Sangat penting
 - b. Penting
 - c. Kadang-kadang penting
 - d. Tidak penting
 - e. Sangat tidak penting
2. Bawahan tertarik dengan pekerjaannya saat ini
 - a. Sangat tertarik
 - b. Tertarik
 - c. Kadang-kadang tertarik
 - d. Tidak tertarik
 - e. Sangat tidak tertarik
3. Bawahan merasa tepat pada pekerjaannya saat ini
 - a. Tepat
 - b. Hampir tepat
 - c. Ragu-ragu
 - d. Hampir tidak tepat
 - e. Tidak tepat

- **Tanggung Jawab**

1. Bawahan bekerja sendiri dalam pekerjaan
 - a. Selalu bekerja sendiri
 - b. Sering bekerja sendiri
 - c. Kadang-kadang bekerja sendiri
 - d. Hampir tidak pernah bekerja sendiri
 - e. Tidak pernah bekerja sendiri
2. Bawahan merencanakan pekerjaan yang berkaitan dengan bidang tugasnya di perusahaan
 - a. Selalu merencanakan
 - b. Sering merencanakan
 - c. Kadang-kadang merencanakan
 - d. Hampir tidak pernah merencanakan
 - e. Tidak pernah merencanakan
3. Bawahan melaksanakan seluruh pekerjaan pokoknya
 - a. Selalu melaksanakan
 - b. Sering melaksanakan
 - c. Kadang-kadang melaksanakan
 - d. Hampir tidak pernah melaksanakan
 - e. Tidak pernah melaksanakan

- **Pengakuan**

1. Bawahan mendapat pujian dari Pimpinan pada saat berhasil melaksanakan tugas
 - a. Selalu mendapatkan
 - b. Sering mendapatkan
 - c. Kadang-kadang mendapatkan
 - d. Hampir tidak pernah mendapatkan
 - e. Tidak pernah mendapatkan
2. Bawahan mendapat uang di luar upah jika melaksanakan tugas lembur
 - a. Selalu mendapatkan
 - b. Sering mendapatkan
 - c. Kadang-kadang mendapatkan
 - d. Hampir tidak pernah mendapatkan
 - e. Tidak pernah mendapatkan

- **Pengembangan**

1. Bawahan mendapat tugas tambahan di luar tugas pokoknya
 - a. Selalu mendapat
 - b. Sering mendapat
 - c. Kadang-kadang mendapat
 - d. Hampir tidak pernah mendapat
 - e. Tidak pernah mendapat
2. Bawahan dikirim untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan
 - a. Selalu dikirim
 - b. Sering dikirim
 - c. Kadang-kadang dikirim
 - d. Hampir tidak pernah dikirim
 - e. Tidak pernah dikirim

Lampiran 2. Skor Responden untuk Indikator Mengikutsertakan Bawahan dalam Proses Pengambilan Keputusan

No. Responden	Jawaban Item		Total Skor
	1	2	
1.	5	5	10
2.	4	5	9
3.	4	5	9
4.	5	5	10
5.	5	5	10
6.	3	3	6
7.	2	3	5
8.	4	4	8
9.	3	3	6
10.	3	3	6
11.	5	4	9
12.	4	5	9
13.	4	5	9
14.	3	3	6
15.	5	5	10
16.	5	5	10
17.	5	5	10
18.	2	3	5
19.	4	4	8
20.	4	4	8
21.	5	4	9
22.	2	3	5
23.	4	5	9
24.	5	5	10
25.	4	5	9
26.	4	5	9
27.	3	3	6
28.	5	4	9
29.	5	4	9
30.	5	5	10

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2002

Lampiran 3. Skor Responden untuk Indikator Menjelaskan Maksud dan Tujuan Keputusan

No. Responden	Jawaban Item		Total Skor
	1	2	
1.	5	5	10
2.	5	5	10
3.	5	5	10
4.	5	5	10
5.	5	5	10
6.	4	5	9
7.	4	5	9
8.	5	5	10
9.	5	5	10
10.	5	4	9
11.	4	4	8
12.	5	4	9
13.	4	5	9
14.	5	4	9
15.	4	5	9
16.	5	4	9
17.	4	4	8
18.	5	5	10
19.	4	4	8
20.	5	5	10
21.	5	5	10
22.	4	5	9
23.	5	4	9
24.	5	4	9
25.	5	4	9
26.	4	4	8
27.	5	5	10
28.	4	5	9
29.	4	5	9
30.	5	5	10

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2002

Lampiran 4. Skor Responden untuk Indikator Tanggapan dan Saran tentang Keputusan

No. Responden	Jawaban Item		Total Skor
	1	2	
1.	3	3	6
2.	3	3	6
3.	4	4	8
4.	4	4	8
5.	5	4	9
6.	3	4	7
7.	3	3	6
8.	2	3	5
9.	2	3	5
10.	3	3	6
11.	2	3	5
12.	2	3	5
13.	3	3	6
14.	5	5	10
15.	3	4	7
16.	3	4	7
17.	2	3	7
18.	2	3	5
19.	3	3	6
20.	5	5	10
21.	5	5	10
22.	2	3	5
23.	4	4	8
24.	4	4	8
25.	4	5	9
26.	4	5	9
27.	3	4	7
28.	2	2	4
29.	5	4	9
30.	5	5	10

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2002

Lampiran 6. Skor Responden untuk Indikator Meningkatkan Pendelegasian Wewenang

No. Responden	Jawaban Item				Total Skor
	1	2	3	4	
1.	5	4	4	5	18
2.	5	4	4	5	18
3.	4	3	3	4	14
4.	4	3	3	5	15
5.	4	2	3	3	12
6.	4	2	3	5	14
7.	5	4	3	4	16
8.	5	4	2	4	15
9.	5	4	2	4	15
10.	4	2	2	5	13
11.	4	2	2	4	12
12.	4	2	3	3	12
13.	5	4	4	2	15
14.	5	4	4	2	15
15.	5	4	3	1	13
16.	4	3	3	1	11
17.	5	4	3	1	13
18.	4	5	4	2	15
19.	5	5	4	3	17
20.	5	5	5	4	19
21.	5	5	5	5	20
22.	5	5	4	4	18
23.	4	3	2	3	12
24.	4	3	2	2	11
25.	4	3	1	1	9
26.	4	4	3	3	14
27.	5	5	4	4	18
28.	5	5	3	2	15
29.	5	4	2	1	12
30.	4	3	1	2	10

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2002

Lampiran 7. Skor Responden untuk Indikator Keberhasilan Pelaksanaan

No. Responden	Jawaban Item		Total Skor
	1	2	
1.	5	4	9
2.	5	4	9
3.	4	3	7
4.	5	2	7
5.	5	4	9
6.	5	4	9
7.	4	3	7
8.	4	3	7
9.	4	3	7
10.	4	3	7
11.	5	2	7
12.	5	2	7
13.	5	4	9
14.	4	5	9
15.	5	5	10
16.	4	4	8
17.	5	4	9
18.	4	3	7
19.	5	3	8
20.	4	3	7
21.	5	4	9
22.	5	4	9
23.	5	2	7
24.	5	5	10
25.	4	4	8
26.	3	3	6
27.	3	2	5
28.	4	4	8
29.	3	3	6
30.	3	2	5

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2002

Lampiran 8. Skor Responden untuk Indikator Pekerjaan itu Sendiri

No Responden	Jawaban Item			Total Skor
	1	2	3	
1.	5	4	4	13
2.	5	5	5	15
3.	5	4	5	14
4.	5	4	4	13
5.	5	4	4	13
6.	5	4	4	13
7.	5	4	5	14
8.	5	5	5	15
9.	4	3	3	10
10.	4	3	3	10
11.	5	4	3	12
12.	5	4	4	13
13.	5	5	3	13
14.	5	5	4	14
15.	4	3	5	12
16.	4	3	4	11
17.	4	3	3	10
18.	4	4	5	13
19.	5	5	5	15
20.	5	4	5	14
21.	5	4	5	14
22.	5	5	5	15
23.	5	5	5	15
24.	4	5	5	14
25.	4	5	4	13
26.	4	5	3	12
27.	5	5	3	13
28.	5	4	4	13
29.	4	3	5	12
30.	5	3	4	12

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2002

Lampiran 9. Skor Responden untuk Indikator Tanggung Jawab

No Responden	Jawaban Item			Total Skor
	1	2	3	
1.	3	4	5	12
2.	4	5	5	14
3.	5	4	5	14
4.	5	4	5	14
5.	5	4	4	13
6.	4	3	4	11
7.	4	3	4	11
8.	4	3	3	10
9.	4	3	3	10
10.	3	2	3	8
11.	4	4	4	12
12.	5	5	5	15
13.	5	4	5	14
14.	4	5	4	13
15.	5	4	5	14
16.	3	2	3	8
17.	3	2	3	8
18.	4	3	5	12
19.	4	3	4	11
20.	5	4	5	14
21.	5	4	5	14
22.	5	4	4	13
23.	5	5	5	15
24.	5	5	5	15
25.	4	3	3	10
26.	5	2	3	8
27.	5	5	5	15
28.	5	4	4	13
29.	4	5	5	14
30.	5	5	5	15

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2002

Lampiran 11. Skor Responden untuk Indikator Pengembangan

No. Responden	Jawaban Item		Total Skor
	1	2	
1.	3	1	4
2.	2	2	4
3.	1	1	2
4.	3	1	4
5.	3	1	4
6.	2	1	3
7.	2	1	3
8.	2	1	3
9.	2	2	4
10.	2	3	5
11.	1	1	2
12.	1	1	2
13.	1	1	2
14.	1	1	2
15.	2	1	3
16.	1	1	2
17.	1	1	2
18.	1	1	2
19.	1	1	2
20.	1	1	2
21.	3	1	4
22.	2	1	3
23.	1	1	2
24.	1	1	2
25.	1	1	2
26.	1	1	2
27.	1	1	2
28.	1	2	3
29.	2	3	5
30.	2	2	4

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2002

Lampiran 12. Rekapitulasi Skor untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X)

No. Responden	Variabel X					Total Skor
	1	2	3	4	5	
1.	10	10	6	8	18	52
2.	9	10	6	8	18	51
3.	9	10	8	8	14	49
4.	10	10	8	9	15	52
5.	10	10	9	10	12	51
6.	6	9	7	10	14	46
7.	5	9	6	10	16	46
8.	8	10	5	8	15	46
9.	6	10	5	8	15	44
10.	6	9	6	9	13	43
11.	9	8	5	9	12	43
12.	9	9	5	6	12	41
13.	9	9	6	8	15	47
14.	6	9	10	9	15	49
15.	10	9	7	9	13	48
16.	10	9	7	9	11	46
17.	10	8	5	9	13	45
18.	5	10	5	10	15	45
19.	8	8	8	10	17	51
20.	8	10	10	10	18	56
21.	9	10	10	9	20	58
22.	5	9	5	10	18	47
23.	9	9	8	10	12	48
24.	10	9	8	7	11	45
25.	9	9	9	7	9	43
26.	9	8	9	7	14	47
27.	6	10	7	8	18	49
28.	9	9	4	7	15	44
29.	9	9	9	7	12	46
30.	10	10	10	7	10	47

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Lampiran 13. Rekapitulasi Skor untuk Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

No. Responden	Variabel Y					Total Skor
	1	2	3	4	5	
1.	9	13	12	9	4	47
2.	9	15	14	9	4	51
3.	7	14	14	7	2	44
4.	7	13	14	7	4	45
5.	9	13	13	5	4	44
6.	9	13	11	5	3	41
7.	7	14	11	6	3	41
8.	7	15	10	9	3	44
9.	7	10	10	7	4	38
10.	7	10	8	5	5	35
11.	7	12	12	8	2	41
12.	7	13	15	5	2	42
13.	9	13	14	4	2	42
14.	9	14	13	7	2	45
15.	10	12	14	6	3	45
16.	8	11	8	8	2	37
17.	9	10	8	7	2	36
18.	7	13	12	7	2	41
19.	8	15	11	9	2	45
20.	7	14	14	9	2	46
21.	9	14	14	7	4	48
22.	9	15	13	6	3	46
23.	7	15	15	5	2	44
24.	10	14	15	7	2	48
25.	8	13	10	7	2	40
26.	6	12	8	9	2	37
27.	5	13	15	9	2	44
28.	8	13	13	9	3	46
29.	6	12	14	9	5	46
30.	5	12	15	8	4	44

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2003

Lampiran 14. Data untuk Mencari Korelasi Variabel X dan Variabel Y

No	Nilai		Ranking		Selisih Ranking (d_i)	d_i^2
	X	Y	X	Y		
1.	52	47	27,5	27	0,5	0,25
2.	51	51	25	30	-5	25
3.	49	44	22	15,5	6,5	42,25
4.	52	45	27,5	20,5	7	49
5.	51	44	25	15,5	9,5	90,25
6.	46	41	12	8,5	3,5	12,25
7.	46	41	12	8,5	3,5	12,25
8.	46	44	12	15,5	-3,5	12,25
9.	44	38	5,5	5	0,5	0,25
10.	43	35	3	1	2	4
11.	43	41	3	8,5	-5,5	30,25
12.	41	42	1	11,5	-10,5	110,25
13.	47	42	16,5	11,5	5	25
14.	49	45	22	20,5	1,5	2,25
15.	48	45	19,5	20,5	-1	1
16.	46	37	12	3,5	8,5	72,25
17.	45	36	8	2	6	36
18.	45	41	8	8,5	-0,5	0,25
19.	51	45	25	20,5	4,5	20,25
20.	56	46	29	24,5	4,5	20,25
21.	58	48	30	28,5	1,5	2,25
22.	47	46	16,5	24,5	-8	64
23.	48	44	19,5	15,5	4	16
24.	45	48	8	28,5	-20,5	420,25
25.	43	40	3	6	-3	9
26.	47	37	16,5	3,5	13	169
27.	49	44	22	15,5	6,5	42,25
28.	44	46	5,5	24,5	-19	361
29.	46	46	12	24,5	-12,5	156,25
30.	47	44	16,5	15,5	1	1
Jumlah					0	1806,5

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2003

Tabel P. Tabel Harga-harga Kritis r , Koefisien Korelasi Ranking Spearman^{*)}

N	Tingkat Signifikansi (tes satu-sisi)	
	.05	.01
4	1.000	
5	.900	1.000
6	.829	.943
7	.714	.893
8	.643	.833
9	.600	.783
10	.564	.746
12	.506	.712
14	.456	.645
16	.425	.601
18	.399	.564
20	.377	.534
22	.359	.508
24	.343	.485
26	.329	.465
28	.317	.448
30	.306	.432

^{*)} Diisadur dari Olds, E.G 1938. *Distributions of Sums of squares of rank differences for small numbers of individuals*. Ann. Math. Statist, 9, 133 - 148, dan dari Olds, E.G, 1949 *The 5% significance levels for sum of squares of rank differences and a correction*. Ann. Math. Statist, 20, 117 - 118, dengan izin penulis dan penerbit.



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 339385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121
E-mail : lemlit_unej @ jember.telkom.net.id

Nomor : 1199/J25.3.1/PL.5/2002

01 Nopember 2002

Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan
Penelitian

Kepada : Yth. Sdr. Pimpinan
Perusahaan Kacang Shanghai " Gangsar "
Ngunut Tulungagung
di -

TULUNGAGUNG.

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 3648/J25.1.2/PL.5/2002 tanggal 31 Oktober 2002, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : ERDIANA WIJAYANTI / 98-2178
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik/Ilmu Administrasi Niaga
Alamat : Jl. Halmahera Raya 8 Jember.
Judul Penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian General Pada Perusahaan Kacang Shanghai " Gangsar " Ngunut - Tulungagung.
Lokasi : Ngunut - Tulungagung.
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan.

maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.



Ketua,

Sutikto, MSc.

NIP. 131 131 022

Embusan Kepada Yth. :

Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Jember
Mahasiswa ybs.



PERUSAHAAN KACANG SHANGHAI "GANGSAR"
Alamat : Jln. Demuk 37 Ngunut TULUNGAGUNG - 66292
Telp. : (0355) 395156, 395210
Fax : (0355) 395889
E-mail : ud_gangsar@yahoo.com

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **ENDANG NUR H.**

Atas nama Pimpinan Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar" Ngunut Tulungagung,
dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **ERDIANA WIJAYANTI**

Fakultas/ Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/ Administrasi Niaga

Judul Penelitian : Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi
Kerja Karyawan Bagian General Pada Perusahaan Kacang
Shanghai "Gangsar" Ngunut Tulungagung.

telaah mengadakan penelitian mulai bulan Desember hingga selesai.

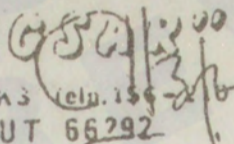
Demikian surat keterangan ini dibuat agar digunakan sebagaimana mestinya.

Ngunut, 14 Januari 2003

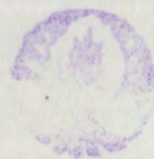
An Pimpinan

Perusahaan Kacang Shanghai "Gangsar"

PERSH. KACANG SHANGHAI


R13. RW 1. LK 3 (telp. 156-210)
NGUNUT 66292

(ENDANG NUR H.)



UNIT UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER