

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT.  
BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk. CABANG  
JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat ujian  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)

**Jurusan Ilmu Administrasi**

**Program Studi Ilmu Administrasi Niaga**

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS JEMBER

Oleh :

**Agung Ismaya**  
**010910202187**

Pembimbing :

**Drs. H. Fadholi Said, SU**  
**NIP 130 531 977**

**Drs. Sutrisno, M.Si**  
**NIP 131 472 794**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2006**

## **PERSEMBAHAN**

1. Bapak dan Ibu, yang telah memberikan kasih sayang dan berjerih payah demi putra-putramu.
2. Adiku tercinta Radian. Terima kasih atas kasih sayangnya.
3. Almamater tercinta
4. Merlin Nitasari yang telah memberikan kasih sayang, kesabaran dan dukungan yang tak henti-henti

## **KATA PENGANTAR**

Dengan ucapan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan. Adapun maksud dan tujuan dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S-1) Program Studi Administrasi Niaga (Bisnis) Jurusan Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan dengan ikhlas baik secara langsung maupun tidak langsung, terutama Kepada Yang Terhormat Bapak/Ibu:

1. Dr. H. Uung Nasdia, Bsw.,MS. selaku dekan Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Drs. Suhartono, MS selaku dosen wali dan ketua program studi Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Drs. Fadholi Said, SU dan Drs. Sutrisno, M.Si selaku dosen pembimbing yang berkenan membimbing dengan segala kerelaan, kesabaran dan pengorbanan dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bpk. Suroso selaku Pemimpin Cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember yang telah memberi ijin melakukan penelitian dan Bpk. Dwi selaku Bagian Pelayanan Internal yang telah memberikan informasi yang diperlukan untuk melengkapi penulisan skripsi ini.
5. Seluruh dosen dan civitas akademika Fakultas Ilmu Politik dan Ilmu Sosial Universitas Jember.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca pada umumnya dan penulis pada khususnya dalam menghadapi masa depan, semoga amalannya mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Amien.

Jember, 7 Juli 2006

Penulis

## ABSTRAK

Gaya Kepemimpinan Partisipatif yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memberikan kesempatan pada bawahan untuk berpartisipasi aktif. Indikator-indikator gaya kepemimpinan partisipatif yang diteliti dalam penelitian ini adalah wewenang pimpinan tidak mutlak ( $X_1$ ), pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan ( $X_2$ ), komunikasi timbal balik ( $X_3$ ), terdapat suasana saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai ( $X_4$ ) terhadap motivasi kerja. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember yang berjumlah 67 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *proportional sampling* dengan jumlah 30 orang. Tahap Pengumpulan Data pada penelitian ini adalah teknik wawancara, teknik dokumentasi dan teknik kuesioner. Pengolahan data dalam penelitian ini adalah pemeriksaan data (editing), membuat tabulasi data, skala pengukuran menggunakan ordinal dan kemudian diintervalkan. Tahapan analisis data menggunakan uji validitas, pengujian reliabilitas, analisis regresi ganda, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji t dan uji F. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel wewenang pimpinan tidak mutlak ( $X_1$ ) sebesar 3.998, pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan ( $X_2$ ) sebesar 3.730, komunikasi timbal balik ( $X_3$ ) sebesar 2.061, dan terdapat suasana saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai ( $X_4$ ) sebesar 2.205 masing-masing berpengaruh secara nyata terhadap variabel terikat yaitu motivasi kerja (Y) karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember. Nilai uji F sebesar 13.276 pada  $df_1 = 4$  dan  $df_2 = 25$  dengan taraf signifikan 5% (2.759) menunjukkan secara simultan variabel motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel produktivitas. Besar Kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dari koefisien determinasi berganda yaitu sebesar 0.629. Artinya pengaruh variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) terhadap perubahan variabel terikat (Y) adalah 62.9% sedangkan sisanya 37,1% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ).

**Kata Kunci** : gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	5
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	5
1.4 Konsepsi Dasar .....	5
1.4.1 Pemimpin.....	5
1.4.2 Kepemimpinan.....	9
1.4.3 Gaya Kepemimpinan.....	15
1.4.4 Motivasi Kerja .....	27
1.4.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja .....	34
1.5 Model Analisis .....	36
1.6 Hipotesis .....	36
1.7 Operasionalisasi Konsep .....	38
1.7.1 Variabel Motivasi (X) .....	38
1.7.2 Variabel Produktivitas (Y) .....	40
1.8 Metode Penelitian.....	41

1.8.1 Tahap Persiapan .....	41
1.8.2 Tahap Pengumpulan Data.....	45
1.8.3 Pengolahan Data .....	46
1.8.4 Tahapan Analisis Data .....	47
1.8.5 Tahap Penarikan Kesimpulan.....	52

## **II. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	53
2.2 Visi dan Misi.....	57
2.2.1 Visi.....	57
2.2.2 Misi.....	57
2.3 Aktifitas PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember.....	58
2.3.1 Usaha Simpanan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember.....	58
2.3.2 Usaha Pinjaman PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember.....	59
2.3.3 Usaha Jasa Lainnya pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember.....	60
2.4 Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember .....	61
2.5 Keadaan Ketenagakerjaan .....	68
2.5.1 Sumber Daya Manusia.....	68
2.5.2 Ketentuan Jam Kerja.....	69
2.5.3 Ketentuan Cuti Kerja.....	69
2.5.4 Ketentuan Kerja Lembur.....	70

## **III. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

3.1 Deskripsi Umum Responden .....	71
3.1.1 Jenis Kelamin Responden .....	71
3.1.2 Tingkat Pendidikan Terakhir Responden .....	72

3.1.3 Umur Responden .....	72
3.1.4 Masa Kerja .....	73
3.2 Analisis Tabel Frekuensi .....	73
3.2.1 Variabel Bebas (X) .....	73
3.2.2 Variabel Terikat (Y).....	80
3.3 Analisis Data.....	81
3.3.1 Analisis Frekuensi Data .....	81
3.3.2 Uji Validitas.....	83
3.3.3 Uji Reliabilitas .....	86
3.3.4 Persamaan Regresi Linear Berganda .....	86
3.3.5 Uji Multikolinearitas .....	87
3.3.6 Uji Autokorelasi.....	87
3.3.7 Uji Parsial (Uji t).....	87
3.3.8 Uji Serempak (uji F).....	89
3.4 Pembahasan Hasil Penelitian .....	90

#### **IV. KESIMPULAN**

4.1 Kesimpulan .....	93
----------------------	----

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1	Perbedaan Gaya Otoriter, Demokratis dan Liberal(Laissez faire)....	26
2	Jumlah karyawan PT. BRI (Persero) Tbk. Cabang Jember.....	42
2.1	Jumlah karyawan PT. BRI (Persero) Tbk. Cabang Jember .....	43
3	Jumlah populasi karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Jember .....	44
4.	Jumlah Sampel PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)Tbk. Cabang Jember .....	45
5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
6	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir .....	72
7	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	72
8	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja pada Jabatan Sekarang .....	73
9	Pemimpin membagikan tugas dan pekerjaan kepada bawahan sesuai dengan <i>job description</i> .....	74
10	Bawahan selalu berusaha menyelesaikan tugas jika pemimpin tidak di kantor .....	74
11	Pemimpin melakukan pengawasan terhadap tingkah laku bawahan .....	74
12	Bawahan pernah diberikan tugas yang bukan merupakan tanggung jawabnya .....	75
13	Bawahan berhasil melaksanakan tugas tersebut .....	75
14	Bawahan ikut serta dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan bersama .....	76
15	Bawahan diberikan kesempatan untuk mengajukan ide .....	76
16	Pemimpin mempertimbangkan ide dari bawahan .....	77

17	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan atas tugas (pekerjaan) yang diberikan.....	77
18	Bawahan percaya terhadap tindakan-tindakan yang diambil oleh pemimpin.....	78
19	Pemimpin bersikap ramah terhadap bawahan .....	78
20	Bawahan juga bersikap ramah terhadap pemimpin .....	78
21	Pemimpin memperhatikan kebutuhan untuk aktivitas kerja bawahan .....	79
22	Bawahan menghargai kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pemimpin .....	79
23	Bawahan merasa termotivasi jika mencapai suatu keberhasilan dalam pekerjaan .....	80
24	Bawahan merasa bangga jika menerima penghargaan dari pemimpin atas hasil kerjanya .....	80
25	Bawahan merasa tertantang dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin .....	81
26	Bawahan merasa perlu mengembangkan kemampuan di bidang pekerjaan .....	81
27	Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y)).....	84
28	Validitas Variabel Wewenang Pimpinan Tidak Mutlak (X <sub>1</sub> ).....	84
29	Validitas Variabel Pimpinan Melimpahkan Sebagian Wewenang Kepada Bawahan (X <sub>2</sub> ).....	84
30	Validitas Variabel Komunikasi Berlangsung Timbal Balik (X <sub>3</sub> ) .....	85
31	Validitas Variabel Terdapat Suasana Saling Percaya, Menghormati Dan Menghargai (X <sub>4</sub> ).....	85
32	Reliabilitas Instrumen Pertanyaan .....	86
33	Nilai VIF .....	87
34	Hasil uji t .....	88
35	Nilai Koefisien Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	88
36	Hasil Pengolahan Data .....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
1.	Kombinasi syarat kepemimpinan efektif.....	10
2.	Gaya Kepemimpinan Otoriter .....	16
3.	Gaya Kepemimpinan Laissez faire/ Liberal .....	18
4.	Kedudukan pemimpin demokratis .....	22
5.	Gaya Kepemimpinan Partisipatif .....	23
6.	Model Analisis .....	36
7.	Struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jember.....	62

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P dan S. Suyati. 1995. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Artawan, I.M. *Kepemimpinan Dalam Sebuah Organisasi*. Google.co.id
- Danim, S. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Hasibuan, M S.P. 1990. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Locke, E.A. & Associates. 1997. *Esensi kepemimpinan. Empat kunci untuk memimpin dengan penuh keberhasilan*. Jakarta: Penerbit Mitra Utama
- Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Manullang. 1994. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nazir. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia
- Nitisemito, A.S. 1991. *Manajemen Personalialia*. Jakarta:Ghalia Indonesia
- Permadi. 1996. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Bandung: PT. Rineka Cipta
- Reksohadiprodjo, S dan H. Handoko. 1999. *Organisasi Perusahaan. Teori Struktur Dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Soehartono, I. 2000. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Stoner, J.A.F. F.R. Edward. and G.J.R, Daniel. 1996. *Manajemen jilid II*. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta

- Sugiyono dan E. Wibowo. 2002. *Statistika untuk Penelitian dan Aplikasinya Dengan SPSS 10.0 For Windows*. Bandung : ALFA BETA
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta
- Terry, G.R. 2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Thoha, M. 2003. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Tim Universitas Jember. 1998. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember
- Trimo, S. 1995. *Analisis Kepemimpinan*. Bandung: Penerbit Angkasa
- Usman, H dan P.S. Akbar. 2000. *Pengantar Statistika*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Wahyono, T. 2004. *Cara Mudah Melakukan Analisa Statistik Dengan SPSS (Studi Kasus, Pembahasan, Dan Teknik Membaca Output)*. Yogyakarta: GAVA MEDIA
- Winardi. 1995. *Manajemen Supervisi*. Bandung: Penerbit Mandar Maju

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

- 1 Kuesioner
- 2 Tabulasi Data dan Uji z score
- 3 Uji Validitas dan Reliabilitas
- 4 Analisa Frekuensi Dan Distribusi
- 5 Uji Regresi Linear Berganda
- 6 Tabel t, tabel r dan tabel F