

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Latar Belakang Obyek

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Pabrik Gula Candi Baru sebelumnya merupakan Perusahaan Perorangan yang didirikan pada tanggal 21 Oktober 1911. Pengesahannya sebagai badan hukum terdaftar pada Panitera Pengadilan Negeri di Surabaya No. 122 tanggal 31 Oktober 1991 dengan nama Ny. Suiker Fabrik Tjandi. Berdasarkan RUPS tanggal 08 Februari 1962 nama perusahaan diubah menjadi PT Pabrik Gula Tjandi dan telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. Y.A5/112/1 tanggal 04 Oktober 1962. Berdasarkan akta pernyataan RUPS yang dikukuhkan dengan Akta Perubahan Anggaran Dasar No. 73 tanggal 28 Juli 1993 yang dibuat oleh Imas Fatimah, S. H, Notaris di Jakarta, nama Perusahaan diubah menjadi PT Pabrik Gula Candi Baru.

Berdasarkan Akta No. 19 tanggal 08 Juli 1998 disusun oleh notaris bernama Sutjipto, S. H, tentang perubahan seluruh anggaran dasar Perusahaan sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 1 tahun 1995 dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-

22072.HT.01.04 – TH.98 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 63, tambahan No. 4298, tanggal 08 Agustus 2000. Anggaran Dasar Perusahaan telah beberapa kali mengalami perubahan dan yang terakhir berdasarkan akta No. 05 tanggal 04 Agustus 2008 yang disusun oleh Notaris Nanda Fauz Iwan, S. H, M. S dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. AHU 52316 AH0102 TH08 tanggal 19 Agustus 2008.

Perusahaan berkedudukan di Jl. Raya Candi No. 10 Sidoarjo, telepon (0341) 8921003 – 8921004, fax (031) 8921002, e-mail pgcandibaru@gmail.com.

b. Visi

“Dengan motto inovasi tanpa henti menuju terdepan, perusahaan bertekad menjadi pabrik gula terefisien di Jawa Timur dengan kinerja terus meningkat.”

c. Misi

- 1) Meningkatkan pertumbuhan laba setiap tahun
- 2) Tekad berbuat yang terbaik di setiap bidang
- 3) Mensejahterakan karyawan
- 4) Keberadaan perusahaan bermanfaat bagi masyarakat

d. Tujuan Perusahaan

Sesuai dengan pasal 3 Akta No. 19 tanggal 18 Juli 1998, maksud dan tujuan perusahaan adalah berusaha dalam bidang

perkebunan dan pertanian, serta industri dan perdagangan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

e. Kegiatan Usaha

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut diatas, perusahaan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

- 1) Berusaha dalam bidang perkebunan dan pertanian;
- 2) Berusaha dalam bidang industri hasil perkebunan dan pertanian;
- 3) Berusaha dalam bidang perdagangan atas hasil-hasil usaha tersebut diatas dan perdagangan pada umumnya termasuk impor, ekspor, lokal, dan interinsuler.⁶¹

f. Struktur organisasi

Dalam struktur organisasi PT.PG Candi baru Sidoarjo di pimpin oleh seorang Direktur dan didukung oleh General manajer serta beberapa Kepala bagian yang disingkat Kabag, diantaranya :

- 1) Kabag. TUK, 2) Kabag. Instalasi, 3) Kabag. Fabrikasi, 4) Kabag. Tanaman.

(Lihat Lampiran Tentang Struktur Organisasi)

⁶¹Dokumentasi PT.PG Candi Baru Sidoarjo

Gambar 4.1

DENAH LOKASI PT.PG CANDI BARU SIDOARJO



Sumber : Internet tentang Denah Lokasi PT.PG Candi Baru Sidoarjo

B. Karakteristik subyek penelitian

Subyek yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan PT.PG Candi Baru di Sidoarjo, dan dikhususkan untuk karyawan yang berstatus karyawan tetap yang keseluruhan berjumlah 205 orang dan yang menjadi sampel penelitian ini ada 25% dari populasi yaitu 50 orang.

C. Analisa Data Hasil Penelitian

Analisa data hasil penelitian berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin diperoleh dideskripsikan dalam sub pembahasan analisa data penelitian. Hasil deskripsi penelitian tentang gaya kepemimpinan (x), motivasi kerja (y) disajikan sebagai berikut:

1. Kategorisasi

Kategorisasi dapat dilakukan dengan cara membagi menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Berikut akan disajikan kategorisasi hasil dari penelitian.

a) Gaya kepemimpinan PT.PG Candi Baru Sidoarjo

Adapun proses analisa data yang dilakukan dalam gaya kepemimpinan ini dengan menggunakan :

$$Z_{score} = \frac{\Sigma \text{sub.Var} - \text{Mean Sub.Var}}{SD}$$

Kemudian mengelompokkan gaya kepemimpinan dengan kriteria pengelompokan sebagai berikut :

$$Z_{ot} = (X_{ot} - M_{ot}) / S_{ot}$$

$$Z_{dem} = (X_{dem} - M_{dem}) / S_{dem}$$

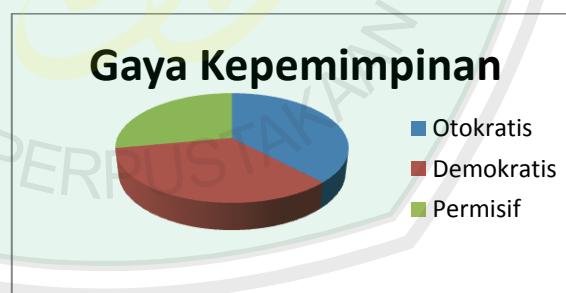
$$Z_{per} = (X_{per} - M_{per}) / S_{per}$$

Pengkategorian tiap sub variabel gaya kepemimpinan ini adalah untuk mengetahui jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT.PG Candi Baru Sidoarjo. Selanjutnya hasil dari pengkategorian gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 1
Besaran gaya kepemimpinan

No	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1	Otoriter	19	38 %
2	Demokratis	17	34 %
3	Permisif	14	28 %
Jumlah		50	100 %

Gambar 4. 2
Histogram Gaya Kepemimpinan



Hasil dari pengelompokan Gaya Kepemimpinan yang diterapkan di PT.PG Candi Baru Sidoarjo dapat diketahui bahwa pada kategori gaya kepemimpinan otoriter berjumlah 19 orang atau 38 %, pada gaya kepemimpinan demokratis berjumlah 17 orang

atau 34%, dan pada kategori gaya kepemimpinan permisif berjumlah 14 orang atau 28%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan bervariasi namun yang paling banyak diterapkan di PT.PG Candi Baru Sidoarjo adalah gaya kepemimpinan otokratis dengan prosentase 38%.

b) Motivasi Kerja Karyawan PT.PG Candi Baru Sidoarjo

Setelah dilakukan analisa data, dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja pada karyawan PT.PG Candi Baru Sidoarjo mempunyai mean 50,82 dengan standar deviasinya sebesar 5,097. Berikut akan disajikan tabel distribusi kategorisasi hasil penelitian.

Tabel 4.2
Besaran Motivasi Kerja

No	Kategori	Kriteria	Frekuensi	(%)
1	Tinggi	56 – 64	30	60
2	Sedang	50 – 55	16	32
3	Rendah	44 – 49	4	8
Jumlah			50	100 %

Gambar 4.3
Histogram motivasi kerja



Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa deskripsi dari variabel motivasi kerja yang berada pada kategori tinggi memiliki frekuensi 30 karyawan dengan prosentase 60 % dan kategori sedang memiliki frekuensi 16 karyawan dengan prosentase 32 % dan untuk kategori rendah memiliki frekuensi 4 karyawan dengan prosentase 8 % . Dengan demikian urutan frekuensi motivasi kerja karyawan yang berada pada kategori tinggi menduduki peringkat diatas kategori sedang dan ketegori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT.PG Candi Baru Sidoarjo mempunyai motivasi kerja yang tinggi.

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Untuk menghitung statistik selengkapnya tentang rangkuman uji hipotesis disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	R	R square	Sig.
Otokratis	0.435	0,189	0.063
Demokratis	0.110	0,012	0.674
Permisif	0.644	0,415	0.013

Dari hasil analisa regresi diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis

adalah 0,063 dan 0,674. Hal ini menunjukkan bahwa H_a ditolak dan H_o diterima. Sedangkan nilai signifikansi untuk gaya kepemimpinan permisif sebesar 0,013 yang berarti H_a diterima dan H_o ditolak. Karena nilai signifikansi dari variabel gaya kepemimpinan permisif dibawah atau sama dengan 0,05.

Skor (r) atau koefisien determinasi dapat menunjukkan besarnya sumbangan efektif variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Dalam tabel diatas disebutkan bahwa nilai R^2 pada permisif adalah 0,415 dapat diartikan bahwa sumbangan efektif dari gaya kepemimpinan permisif terhadap motivasi kerja adalah 41,5 %.

3. Persamaan Garis Regresi

Untuk persamaan garis regresi $Y = a + bX$ dengan nilai a (konstanta) dan b (koefisien regresi) maka persamaan garis regresi pada penelitian ini adalah :

$$Y = 32,917 + 5,583X$$

Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa harga 32,917 merupakan nilai konstanta (a) yang menunjukkan jika gaya kepemimpinan permisif sebesar nol, maka skor motivasi kerja sebesar 32,917. Adapun harga 5,583 merupakan koefisien regresi yang menunjukkan bahwa setiap ada penambahan 1 angka untuk

gaya kepemimpinan permisif, maka akan ada kenaikan motivasi sebesar 5,58

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Tingkat Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang dalam mempengaruhi bawahannya. Dengan gaya yang berbeda-beda seorang pimpinan mempengaruhi bawahannya dengan tujuan agar bawahannya mau melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

Dalam memilih gaya kepemimpinan seorang pimpinan harus memperhitungkan kekuatan situasi, seperti gaya yang lebih disukai oleh organisasi atau kelompok kerja tertentu, sifat dari tugas atau kerja kelompok, tekanan waktu dan bahkan faktor-faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi sikap anggota organisasi terhadap wewenang.⁶²

Selain pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat, seorang pimpinan juga harus mempertimbangkan karakteristik bawahan, Tannen Baum dan Schmidt berpendapat bahwa seorang pemimpin dapat membiarkan peran serta dan kebebasan yang lebih besar kepada bawahan apabila bawahan sangat membutuhkan kemandirian dan kebebasan dalam bertindak, ingin memperoleh tanggung jawab pengambilan keputusan, mendukung tujuan

⁶²Sopiah. *Perilaku Organisasi*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), hlm. 115

organisasi, cukup berpengetahuan dan berpengalaman untuk menyelesaikan masalah secara efisien⁶³

Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT.PG candi baru sidoarjo adalah gaya kepemimpinan yang otokratis yaitu berada pada kategori tinggi 38% atau 19 orang , gaya kepemimpinan demokratis berada pada kategori sedang yaitu 34% atau 17 orang, sedangkan permisif berada pada kategori rendah yaitu 28% atau 14 orang. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling dominan diterapkan di PT.PG candi adalah gaya kepemimpinan otoriter.

2. Tingkat Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan seseorang dalam bekerja, setiap orang pasti memiliki kemauan yang berbeda-beda untuk mencurahkan energi dan antusiasme dalam bekerja. Dan faktor penyebabnya pun tidak sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya. Bisa saja motivasi yang dimiliki karyawan karena faktor dalam diri karyawan tersebut untuk bekerja atau mungkin motivasi karyawan dalam bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhannya.

Motivasi pada karyawan menjadi hal penting dalam lingkungan kerja karna motivasi berkaitan dengan tingkat usaha

⁶³Ibid.hlm.115

yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Sesuai dengan teori harapan Vroom (1964) yang memiliki asumsi bahwa (1) individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal/hasil tertentu, (2) hasil tersebut memiliki nilai yang positif baginya, (3) dan hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha.⁶⁴ Teori ini menjelaskan bahwa apa yang orang hargai dan apa yang karyawan harapkan dapat mempengaruhi motivasinya.

Karyawan yang memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhannya dengan cara bekerja dengan baik, akan memiliki motivasi kerja yang tinggi, karna orientasi dari karyawan yaitu untuk mencapai tujuan dan mendapatkan hasil yang diinginkan.

Motivasi hanya dapat diberikan kepada “ orang-orang yang mampu” untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. memotivasi ini sangat sulit, karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan (*need*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya.⁶⁵

Menurut strong (2003) Memotivasi karyawan dapat dilakukan dengan menstimulasi karyawan melalui kebutuhan-kebutuhannya yang belum terpuaskan.⁶⁶ Dengan tercapainya

⁶⁴Pace, R wayne. Komunikasi Organisasi, strategi meningkatkan kinerja perusahaan.(Bandung : PT Remaja Rosdakarya,2006), hlm.125

⁶⁵Hasibuan ,M.S. organisasi dan motivasi : dasar peningkatan produktifitas. (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2005), Hlm. 58

⁶⁶Triton. Mengelola Sumber Daya Manusia : Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas. (Yogyakarta :Oryza, 2009), hlm. 163

keinginan dari karyawan dan karyawan merasa terpuaskan dengan hasil dari pekerjaannya tersebut karyawan akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasny, dan hal ini menimbulkan semakin meningkatkan kerja karyawan. Dalam hal ini peran pimpinan menjadi sesuatu yang sangat penting dalam motivasi karyawan, dengan adanya pimpinan yang mampu mengerti karyawannya akan memudahkan karyawan untuk mengkomunikasikan apa yang dibutuhkannya.

Menurut Buchari (1989), semua kebutuhan seseorang dalam kehidupan satu keluarga maupun kebutuhan-kebutuhan lainnya harus dapat dipenuhi dalam hubungan organisasi bilamana organisasi itu ingin berhasil mendorong para anggotanya dalam mewujudkan tujuan organisasi maupun tujuan anggota-anggotanya sendiri. Motivasi erat kaitannya dengan “*sintality*” yaitu bilamana seseorang sedang mengalami motivasi atau sedang memperoleh dorongan, maka orang itu berarti sedang mengalami suatu keadaan yang tidak seimbang (*a state of disequilibrium*). Tapi sebaliknya bilamana apa yang menjadi dorongan itu sudah diperoleh, berada di tangannya dan mendapat kepuasan dari padanya, maka orang itu telah dikatakan memperoleh satu keadaan seimbangan (*a state of equilibrium*). Selanjutnya karena tidak mungkin seseorang senantiasa akan berhasil menemukan keadaan yang sepenuhnya dalam keadaan puas paripurna terhadap segala sesuatu yang

diinginkannya pada sesuatu waktu tertentu maka keadaan yang disebut seimbang itu sebenarnya hanya merupakan satu pengalaman sementara saja. Artinya keadaan seimbang itu diperolehnya untuk sementara pada saat sesuatu tujuan yang dikejarinya sudah dapat menurunkan tingkat perjuangannya sampai ketinggian yang memberi kepuasan. Namun pada saat yang demikian itu pula daya juangnya beralih kearah pencapaian tujuan-tujuan yang lain.⁶⁷

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan diperoleh 60 % atau 30 karyawan tingkat motivasi kerja tinggi, sisanya 32 % atau sebanyak 16 karyawan memiliki motivasi kerja yang sedang dan 8 % atau 4 karyawan memiliki motivasi kerja rendah.

Dari hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berada pada tingkat yang tinggi, dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pada karyawan maka produktifitas pada pekerjaan akan meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap motivasi Kerja

Sebelum membahas tentang bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja berikut akan dijelaskan tentang perbedaan figurasi hasil penelitian peneliti dengan penelitian lain.

⁶⁷ Buchari, zainun. Manajemen dan motivasi , edisi revisi : cetakan ke lima. (Jakarta : Balai aksara, 1989), Hlm .18

Tabel 4.4
Road Map Hasil Beberapa Penelitian⁶⁸

No	Peneliti	Sig	Tidak Sig	Sumber	Keterangan	
					Sig	Tidak Sig
1	Ana Masruroh	1	2	Hasil penelitian	1. Permisif	2. Otokrasi 3. Demokratis
2	Anita juniarti	3	-	Skripsi	1. Otokratis 2. Demokratis 3. Permisif	
3	Warsit Smat	1	2	http://repository.usu.ac.id Diakses tanggal 10 juni 2013	1. Demokratis	1. Otokratis 2. Permisif
4	Maisardana	2	1	http://repository.usu.ac.id Diakses tanggal 10 juni 2013	1. Otokratis 2. Demokratis	1. Permisif

Dari hasil beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat variasi hasil penelitian yang berbeda-beda di setiap instansi perusahaan, pada penelitian yang dilakukan oleh Anita memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan permisif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh warsit yang menunjukkan bahwa hanya gaya kepemimpinan yang demokratis yang mempengaruhi motivasi kerja sedangkan gaya kepemimpinan otokratis dan permisif tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja

⁶⁸Sumber: Hasil Penggabungan Beberapa Penelitian

karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh maisardana menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, berbeda dengan hasil dari penelitian ini yaitu hasil penelitian dari peneliti sendiri bahwa gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan namun gaya kepemimpinan permisif mendapatkan hasil yang signifikan yang artinya hanya gaya kepemimpinan permisif yang memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT.PG Candi Baru Sidoarjo.

Banyak faktor dari berbedanya hasil dari penelitian setiap peneliti, salah satunya tempat penelitian yang diteliti, perbedaan kebutuhan dari setiap karyawan dari masing-masing instansi atau mungkin keadaan setiap karyawan.

Dari berbagai hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan selain mempengaruhi motivasi kerja juga ada faktor lain yang lebih dipengaruhi seperti dalam penelitian-penelitian sebelumnya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Dan begitu pula dengan motivasi ada banyak faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja seperti lingkungan kerjanya, tidak menyukai pekerjaannya karna ketidaksesuaian pekerjaan dengan keterampilannya, tidak menyukai

pemimpinnya, tidak adanya penilaian, apresiasi atau umpan balik dari atasan atas pekerjaan yang telah berhasil dilakukan oleh karyawan.

Muhyi A berpendapat bahwa ada tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan diantaranya :

- 1) Perbedaan karakteristik individu, perbedaan ini meliputi perbedaan akan kebutuhan nilai, sikap dan minat setiap individu.
- 2) Perbedaan pekerjaan, perbedaan ini meliputi perbedaan persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonom dan tipe-tipe penilaian yang berbeda.
- 3) Lingkungan kerja atau organisasi, perbedaan ini meliputi perbedaan aturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah (kompensasi) dan misi organisasi.⁶⁹

Berikut penjelasan tentang analisis data hasil penelitian dari masing-masing gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan :

- a. Hasil Analisis Data Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Berdasarkan analisis data inferensial menggunakan teknik regresi terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan otokratis terhadap motivasi kerja karyawan

⁶⁹ Mohyi, A. *Teori dan Perilaku Organisasi*. (Malang : UMM Press, 1999), hlm. 39

PT.PG Candi Baru Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan dengan hasil $F_{hit} = 3,958$ taraf signifikansi 5% dengan besarnya sampel 50 karyawan. Kemudian dibandingkan dengan $F_{t\ 5\%} = 4,45$, yang artinya analisis regresi sebesar 3,958 lebih kecil dari F_t ($F_{hit} = 3,958 < F_{t\ 5\%} = 4,45$). Berdasarkan hasil ini, maka hipotesis menyatakan H_a ditolak dan H_o diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan otokratis yang diberikan tidak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Warsit Senat yang menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan otokratis tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.⁷⁰

Bagi karyawan, Gaya kepemimpinan otokratis menjadi gaya kepemimpinan yang seolah menakutkan dan menjadikan karyawan lebih tertekan dalam menjalankan tugasnya karena gaya kepemimpinan seperti ini meniti beratkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi, pemimpin selalu berperan sebagai pemimpin tunggal. Pemimpin yang otokratis menganggap bahwa orang-orang hanya akan melakukan apa yang diperintahkan kepada mereka. Hal ini

⁷⁰ Warsit Senat. pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di kantor regional VI badan kepegawaian negara (BKN) . Thesis.(Medan : program pasca sarjana program studi ilmu manajemen universitas sumatera utara, 2005)

dijelaskan dalam ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratik menurut Reddin yang dikutip oleh Thoha sebagai berikut :

- a. Pemimpin berorientasi pada hasil
- b. Tugas orang yang dipimpin adalah melaksanakan dan mentaati perintah
- c. Pemimpin menuntut ketaatan dan kepatuhan dengan membuat peraturan-peraturan
- d. Pemimpin kurang yakin pada diri sendiri

Karyawan diwajibkan untuk mentaati perintah dan melaksanakan semua tugas yang diperintahkan. Karyawan seolah tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkannya kreatifitasnya dan dorongan dasar yang dimiliki setiap orang untuk memperluas pengetahuannya. Sementara kebutuhan dalam diri manusia harus terpenuhi agar terciptanya kepuasan dalam diri karyawan sehingga dalam mengerjakan tugasnya merasa bersemangat. Pemenuhan kebutuhan karyawan menjadi hal penting yang perlu dipertimbangkan dalam hal pekerjaan karena dengan karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka kemungkinan besar untuk lebih bersemangat dan bergairah dalam bekerja semakin meningkat.

Sejalan dengan Pandji yang mengemukakan kebutuhan manusia terbagi menjadi tiga sebagai berikut⁷¹ :

⁷¹Pandji, Anoraga. *Psikologi Kerja*. (Jakarta : PT RinekaCipta,1992), Hlm.21

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan fisik atau biologis, seperti makan, minum, tempat tinggal dan kebutuhan lainnya yang sejenis. Kebutuhan ini menjadi kebutuhan dasar dari seorang karyawan dalam melangsungkan kehidupannya. Sekalipun dalam pekerjaannya karyawan tidak memiliki halangan yang berarti dalam bekerja dan memiliki semangat yang relatif tinggi namun apabila kebutuhan dasar seperti upah atau gaji tidak sesuai dengan apa yang diharapkannya maka akan mempengaruhi motivasi kerjanya pula.

b. Kebutuhan sosial

Manusia sebagai makhluk yang sosial memerlukan suatu hubungan sosial seperti persahabatan. Ia akan sering berhubungan dengan teman-temannya hanya disebabkan ia menginginkan persahabatan. Pekerjaan seringkali memberikan kepuasan kebutuhan sosial, tidak hanya dalam arti memberikan persahabatan tetapi juga dalam hal-hal yang lain. Seperti hubungan antara atasan dengan bawahan, yang pada hakikatnya karyawan menginginkan perlakuan yang adil. Mereka ingin suara mereka didengar, mereka ingin agar diakui kalau melakukan pekerjaan dengan baik dan akhirnya

mereka menginginkan adanya perhatian yang baik dari atasan.

Sementara menurut Henry Murray (1938) dan David McClelland (1951) serta McAdams (1982) (dalam Brehm & Kasson, 1993) yang dikutip oleh Tri Dayakusni, yaitu ada dua motif sosial yang mendorong seseorang melakukan hubungan dengan orang lain, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yaitu keinginan untuk membentuk dan mempertahankan beberapa hubungan interpersonal yang memberikan ganjaran. Kedua kebutuhan untuk berhubungan intim yaitu memiliki hubungan yang hangat, dekat, dan komunikatif.⁷²

Hubungan dalam bekerja menjadi suatu yang sangat intim dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan adanya hubungan yang baik antara sesama pekerja pekerjaan akan semakin ringan untuk dilalui karena adanya perhatian dan dorongan dari teman dapat membantu memulihkan semangat dari karyawan.

Dalam bekerja karyawan yang memiliki masalah diluar pekerjaan bisa mendapatkan dukungan dan kasih sayang dari teman kerjanya sehingga beban pribadi yang menjadi tambahan beban dalam menyelesaikan pekerjaan dapat diatasi.

⁷²Tri, Dayakusni, Hudaniah. *Psikologi Sosial*. (Malang: UMM Press, 2006), hlm. 159

c. Kebutuhan egoistik

Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan berprestasi, otonom dan kebutuhan akan pengetahuan.

1) Kebutuhan Merasa Berprestasi.

Karyawan harus merasa bahwa pekerjaan yang dilaksanakannya adalah penting . sehingga dalam melaksanakan tugasnya lebih bersemangat dan bertanggung jawab. seseorang yang merasa bahwa pekerjaannya itu tidak penting sering tidak bersemangat dalam menjalankannya.

2) Otonom

Karyawan juga menginginkan adanya kebebasan dalam berkreaitivitas dan variasi didalam menjalankan pekerjaan, serta kebebasan dalam menentukan apa yang dia inginkan.

3) Pengetahuan

Dan kebutuhan akan pengetahuan merupakan dorongan dasar dari setiap karyawan. Karyawan tidak hanya ingin mengetahui apa yang terjadi tetapi juga ingin mengetahui mengapa sesuatu terjadi.

Dari penjelasan tersebut sangat jelas bahwa karyawan tidak hanya menginginkan melaksanakan tugasnya saja namun karyawan juga menginginkan

adanya pengertian dari atasan atas dorongan dalam dirinya yang menginginkan kebebasan dalam menjalankan tugasnya dan bagaimana cara menyelesaikannya tanpa adanya tekanan dari atasan, dorongan ini juga yang membuat karyawan untuk bisa mengembangkan kekreatifannya dalam bekerja sehingga dalam menjalankan pekerjaannya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dan mendapatkan hasil yang memuaskan dalam bekerja.

b. Hasil Analisis Data Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja karyawan PT.PG Candi Baru Sidoarjo. . Hal ini ditunjukkan dengan hasil $F_{hit} = 0,184$ taraf signifikansi 5% dengan besarnya sampel 50 karyawan. Kemudian dibandingkan dengan $F_{t\ 5\%} = 4,54$, yang artinya analisis regresi sebesar 0,184 lebih kecil dari F_t ($F_{hit} = 0,184 < F_{t\ 5\%} = 4,54$). Berdasarkan hasil ini, maka hipotesis menyatakan H_a ditolak dan H_o diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Ini berarti bahwa gaya

kepemimpinan demokratis yang diberikan tidak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Dalam penelitian ini didapatkan hasil yang tidak signifikan, yang pada penelitian terdahulu didapat hasil yang signifikan. Kemungkinan yang terjadi pada hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja dikarenakan oleh faktor lain yang lebih mendominasi pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan di PT.PG Candi Baru Sidoarjo seperti yang telah disebutkan diatas.

Dalam hal ini peneliti berpendapat bahwa gaya kepemimpinan bukan menjadi faktor satu-satunya yang mempengaruhi motivasi kerja. Selain itu lingkungan kerja juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan menjadi tolak ukur suatu pekerjaan dari karyawan bisa terlaksana dengan baik. Dengan adanya lingkungan kerja yang menyenangkan dan hubungan baik antara sesama pekerja ataupun antara atasan dengan bawahan tanpa adanya sebuah pembatas yang membedakan mereka merupakan hal yang sangat penting dan tidak boleh terabaikan. Karena hubungan karyawan ini juga ikut menentukan tingkat motivasi kerja dari karyawan yang nantinya menentukan dari produktivitas hasil kerja karyawan

Dan dengan adanya sarana dan prasarana yang tersedia dengan baik sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya merupakan kondisi kerja yang baik. Dengan tersedianya prasarana tersebut akan menjadikan karyawan lebih mudah dalam melaksanakan tugasnya tanpa adanya hambatan-hambatan kecil yang berakibat fatal dalam pelaksanaan tugasnya.

c. Hasil Analisis Data Pengaruh Gaya Kepemimpinan Permisif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Berdasarkan hasil analisis inferensial yang digunakan diketahui bahwa skor gaya kepemimpinan permisif memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil $F_{hit} = 8,503$ taraf signifikansi 5% dengan besarnya sampel 50 karyawan. Kemudian dibandingkan dengan $F_{t 5\%} = 4,75$, yang artinya analisis regresi sebesar 8,503 lebih besar dari F_t ($F_{hit} = 8,503 > F_{t5\%} = 4,45$).

Berdasarkan hasil ini, maka hipotesis menyatakan H_a diterima dan H_o ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan permisif berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan permisif yang diberikan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Hasil analisis inferensial menggunakan regresi linier sederhana diketahui skor hasil R^2_{square} diperoleh skor ,415

dengan sign. 0,013 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X dan Y. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan permisif mempunyai pengaruh positif sebesar 41,5 % terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan permisif yang diberikan maka akan semakin meningkat motivasi kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif gaya kepemimpinan permisif terhadap motivasi kerja karyawan terbukti. Sebaliknya semakin buruk gaya kepemimpinan permisif diberikan maka akan semakin rendah motivasi kerja karyawan. sedangkan sisanya disebabkan oleh faktor lain yaitu sebesar 58,5 %.

Motivasi menjadi kekuatan didalam setiap individu dalam melakukan pekerjaannya. Motivasi timbul dan adanya kepuasan seseorang karena terpenuhinya kebutuhan mereka. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin secara tidak langsung akan mempengaruhi perilaku bawahannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Dalam penelitian ini mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan permisif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan permisif akan selalu berkeinginan untuk membuat setiap orang yang berada

dalam kelok puas. Gaya ini menganggap bahwa bila orang-orang telah merasa puas dengan diri mereka maka dengan demikian organisasi akan berfungsi. Pemimpin yang permisif menginginkan agar setiap orang merasa senang dalam organisasi. Gaya Kepemimpinan seperti ini akan mengurangi turnover karyawan.⁷³

Sikap pemimpin yang memperlakukan bawahan sebagai orang-orang yang bertanggung jawab, orang-orang yang dewasa, orang-orang yang setia dan lain sebagainya menjadikan karyawan lebih merasa memiliki dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya, sehingga pencapaian tujuan dari tugas organisasi lebih mudah dicapai. Sikap seorang pemimpin yang permisif dalam memimpin organisasinya dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Membolehkan anggota organisasi bertindak sesuai dengan keyakinan dan bisikan hati nuraninya asal saja kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai.
- 2) Kepentingan dan kebutuhan para bawahan mendapat perhatian besar karena dengan terpeliharanya kepentingannya dan terpuaskannya kebutuhan para bawahan itu, mereka akan dengan sendirinya berperilaku positif dalam kehidupan organisasinya.

⁷³Permata wulandari gaya kepemimpinan_managementfile.com (diakses pada tanggal 3 juni 2013)

- 3) Memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja, hanya saja kehadirannya sebagai pemimpin diperlukan sebagai akibat dari adanya struktur dan hierarki organisasi.

Sikap pemimpin tersebut menjadi sebuah kelebihan dalam mempengaruhi bawahan karena bawahan bisa lebih maksimal dalam bekerja dan akan lebih merasa memiliki dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya sehingga pencapaian tujuan dari tugas organisasi lebih mudah dicapai.

Oleh karena itu pimpinan perlu memberikan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya agar karyawan merasa dipercaya oleh pimpinannya, sehingga karyawan akan memiliki rasa percaya diri dan tanggung jawab yang tinggi dalam pekerjaannya. Serta menjadi termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi untuk mencapai tujuannya dan juga tujuan perusahaannya. Hal ini sesuai dengan tujuan diberikannya motivasi pada karyawan menurut Melayu Hasibuan sebagai berikut :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- d. Memperthankan loyalitas dan kestabilan karywan perusahaan

- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.⁷⁴

Motivasi merupakan faktor yang penting yang perlu diperhatikan oleh pimpinan agar bawahan dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan yang diterapkan. Pemberian motivasi yakni agar bawahan mau bekerja dan mengeluarkan kemampuannya dan memberikan kinerja yang maksimal.

Sejalan dengan tujuan dari motivasi yang dijabarkan diatas, gaya kepemimpinan permisif menjadi gaya kepemimpinan yang lebih disenangi oleh banyak karyawan, karena bawahan mendapat perhatian penuh dari atasannya, dan mereka juga dapat melaksanakan tugas sesuai dengan cara yang mereka inginkan, dengan hal ini kekreatifan dari karyawan akan tersalurkan dan akan semakin terasah dengan adanya

⁷⁴Hasibuan, Melayu. *Managemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), hlm.146

kesempatan mengambil keputusan yang diberikan oleh atasannya.

Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh georgopoulos bahwa “ kalau seseorang melihat bahwa *performance* yang tinggi itu merupakan jalur untuk memuaskan *need* tertentu, maka iya akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of need* yang bersangkutan”. Maksudnya apabila sikap dari gaya kepemimpinan mampu membuat karyawan memiliki kegairahan untuk mengerjakan tugas sebaik mungkin dan menghasilkan kepuasan dalam bekerja maka teori tersebut mengatakan bahwa kita harus mengikuti gaya tersebut untuk mencapai tujuannya.

Tehnik memotivasi pegawai, (1) dengan memenuhi kebutuhan pegawai, karena pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. (2) Tehnik komunikasi persuasif, tehnik ini dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai dengan cara memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai

akan bekerja dengan dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya. Dalam hadis disebutkan bahwa :

“ sesungguhnya Allah suka kepada hamba yang berkarya dan terampil (professional dan ahli) barang siapa bersusah payah mencari nafkah untuk keluarganya maka dia serupa dengan seorang mujahid di jalan Allah Azza wajalla. (HR. Muslim)”

Dalam hadis diatas disebutkan bahwa allah menyukai hambanya yang berkarya dan terampil, yakni hamba yang mau berusaha lebih baik dalam bekerja dan memaksimalkan kerjanya dan menyelesaikannya secara professional sesuai dengan keahliannya. Motivasi yang ada pada diri seseorang dalam mencari nafkah untuk keluarganya sama dengan seorang mujahit di jalan allah.

Sangat jelas bahwa allah sangat menginginkan hambanya melakukan sesuatu harus dengan sepenuh hati dan memanfaatkan kemampuannya dan lebih terampil dalam mengembangkannya.