



**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN HUBUNGANNYA
DENGAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII**

Skripsi

Dibuat oleh :

**WIDI YULIHARDI
NPM : 021199421**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

NOVEMBER 2007

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN HUBUNGANNYA
DENGAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII**

Skripsi

**Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor**

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

(Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi., MM., SE., Ak)

Ketua Jurusan,

(Karma Syarif., MM., SE)

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN HUBUNGANNYA
DENGAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII**

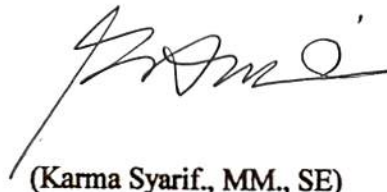
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Sabtu, Tanggal : 06 Oktober 2007

**WIDI YULIHARDI
NPM : 021199421**

Menyetujui,

Dosen Penilai,



(Karma Syarif., MM., SE)

Pembimbing,



(Hj. Sri Sudarjati., MM., SE)

Co. Pembimbing,



(Nina Sri Indrawati., MM.,SE)

***Alasan kenapa seseorang tak pernah meraih
cita-citanya adalah karena dia tak
mendefinisikannya, tak mempelajarinya dan
tak pernah serius berkeyakinan bahwa cita-
citanya itu dapat dicapai (Dr Denis Waitley,
Pakar motivasi)***

***Saya memiliki tiga harta. Jaga dan peliharalah:
Cinta yang dalam, kesederhanaan, ketidak
beranian memenangkan dunia. Dengan cinta
yang dalam, seseorang akan menjadi
pemberani, Dengan kesederhanaan seseorang
akan menjadi dermawan, Dengan ketidak
beranian memenangkan dunia, seseorang akan
menjadi pemimpin dunia (Lao-tzu,)***

***Sripsi ini kupersembahkan untuk Ibu
dan Bapak tercinta yang selalu
memberikan doa dan dukungan***

ABSTRAK

WIDI NPM: 021199421 , Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Hubungannya Dengan Semangat Kerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara VIII, dibawah bimbingan : SRI SUDARJATI, MM., SE., dan NINA SRI INDRAWATI, SE. MM

Gaya pemimpin berperan penting dalam penciptaan suatu keputusan yang tepat dan dapat diterima oleh bawahan, karena seorang pemimpin adalah produk dari hubungan-hubungannya yang fungsional dengan individu-individu tertentu dalam kelompok pada organisasi tertentu. Oleh karena itu gaya kepemimpinan merupakan peran penting dalam menciptakan semangat kerja karyawan.

Permasalahan utama dari kepemimpinan adalah perkembangan keahlian yang memengaruhi para bawahan secara konstruktif untuk merealisasikan tujuan. Oleh karena ini peranan analisis gaya kepemimpinan sangat penting guna terciptanya kondisi kerja yang harmonis guna penyelarasan visi misi serta proses pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk melakukan analisis maka dilakukan pengumpulan data terhadap 100 orang karyawan dengan memberikan angket kuesioner, dan untuk perhitungan analisis penulis menggunakan uji koefisien korelasi rank spearman dengan rumus:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

Tingkat semangat kerja karyawan dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan, di mana tingkat absensi tertinggi adalah pada tahun 2006, sebesar 0,77%. Dari data di atas juga dapat disimpulkan bahwa tingkat absensi karyawan sangat baik karena hanya sebesar kurang dari 1% tingkat ketidakhadiran karyawan dalam tiap tahunnya. Sedangkan tingkat Labour Turn Over tahun 2003 sebesar 0,019% sedangkan pada tahun 2004 dan 2005 mengalami penurunan masing-masing -0,039% dan -0,020% dan pada tahun 2006 meningkat menjadi 0,04%.

Berdasarkan perhitungan analisis Rank Spearman maka diketahui bahwa nilai $r_s = 0,79$, yang berarti bahwa adanya keterkaitan yang erat serta kuat positif antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan. Sedangkan tingkat Coefisien Determinasi sebesar 62,41%, yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan sebesar 62,41% sedangkan sisanya sebesar 37,59% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, antara lain tingkat insentif/ gaji yang sesuai, lingkungan kerja yang sehat, serta jaminan kesehatan serta kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan.

Sebagai pembuktian kebenaran, maka dilakukan uji hipotesis, diketahui bahwa nilai $CR > t$ tabel atau $12,087 > 2,5758$, yang artinya terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Puji serta rasa syukur penulis panjatkan kehadiran Allah S.W.T karena atas rahmat serta hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Hubungannya Dengan Semangat Kerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara VIII”.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi jurusan manajemen pada Universitas Pakuan, Bogor.

Selesainya penulis skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan yang baik ini penulis ingin mengucapkan terima kasih, kepada :

1. Kedua orang tua dan seluruh keluarga, yang selalu memberikan bantuan dan dorongan baik materil maupun moril serta doanya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi., MM., SE., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
3. Bapak Karma Syarif, MM., SE., selaku Ketua Jurusan Manajemen, Universitas Pakuan, Bogor.
4. Ibu Hj. Sri sudarjati., MM., SE., selaku Dosen pembimbing, dan Ibu Nina Sri Indrawati., MM, SE., selaku Co. Pembimbing.
5. Pimpinan dan seluruh Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII.
6. Seluruh staff tata usaha yang memberikan bantuan dalam pengurusan surat-surat.

7. Staf tata Usaha yang telah memberikan kemudahan dan keleluasaan untuk membaca, dan literature yang dibutuhkan.
 8. Seluruh teman-teman angkatan 2001, yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, terimakasih atas bantuan, saran dan masukan, semangat, serta perhatian kepada penulis sehingga selesainya skripsi ini.
 9. Sahabat yang selalu memberikan dukungan dan doanya Agus SE, Fatra Syahlan SE (Atraw), Andrianto Sumah, Andy Setiadi, Afet, Budi Santoso, Agus Pujiyanto, Cimot, Eko,
- Akhirnya semoga bantuan serta amal baik kita semua dibalas sebagai amal ibadah oleh Allah S.W.T.

Penulis menyadari betul masih banyaknya kekurangan serta keterbatasan dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu untuk perbaikan di masa depan, dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik serta saran yang membangun, dan semoga dapat bermanfaat untuk kita semua, amin.

Bogor, Agustus 2007

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah	3
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	4
1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian	5
1.5.1. Kerangka Pemikiran	5
1.5.2. Paradigma Penelitian	11
1.6. Hipotesis Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pengertian Manajemen, Manajemen Sumberdaya Manusia dan Fungsi Manajemen sumberdaya Manusia.	12
2.1.1. Pengertian Manajemen	12
2.1.2. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia	13
2.1.3. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia	14
2.2. Kepemimpinan.....	19
2.2.1. Pengertian Kepemimpinan.....	19
2.2.2. Fungsi dan peranan kepemimpinan	20
2.2.2.1. Fungsi kepemimpinan	20
2.2.2.2. Peranan Kepemimpinan	21
2.2.3. Pendekatan Kepemimpinan	23
2.3. Gaya Kepemimpinan	24
2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	24
2.3.2. Macam-Macam Gaya kepemimpinan	25
2.4. Semangat Kerja	28
2.4.1. Pengertian Semat Kerja	28
2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja	29
2.4.3. Faktor-faktor Penyebab Turunnya Semangat Kerja.....	30
2.4.4. Langkah-Langkah Untuk Meningkatkan Semangat Kerja	31
2.5. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja Karyawan	34

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian	35
3.2. Metode Penelitian.....	35
3.2.1. Desain Penelitian	35
3.2.2. Operasionalisasi Variabel.....	37
3.2.3. Metode Penarikan Sampel.....	37
3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data	38
3.2.5. Metode Analisis	39

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian	41
4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan	41
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	43
4.1.3. Kegiatan Perusahaan.....	50
4.1.4. Profil Responden.....	51
4.2. Pembahasan.....	52
4.2.1. Gaya Kepemimpinan Yang Diterapkan Supervisor Produksi PT Perkebunan Nusantara VIII	52
4.2.2. Semangat Kerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara VIII	57
4.2.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara VIII	62

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan	68
5.1.1. Simpulan Umum.....	68
5.1.2. Simpulan Khusus	69
5.2. Saran	70

JADWAL PENELITIAN

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Gaya Kepemimpinan Yang Sesuai Dengan Tingkat Kematangan Bawahan.....	53
Tabel 2 Skor Jawaban Respondeng Tentang Gaya Kepemimpinan.....	54
Tabel 3 Pengelompokan Skor Untuk Gaya Kepemimpinan	57
Tabel 4 Tingkat Absensi Karyawan Produksi PT PN VII.....	58
Tabel 5 Skor Jawaban Responden Semangat Kerja Karyawan.....	60
Tabel 6 Data Untuk Menghitung Koefisien Korelasi Rank Spearman Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja Karyawan.....	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar uji Hipotesis	67
Gambar Paradigma Penelitian	11

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan sektor perkebunan merupakan bentuk usaha yang potensial dan memegang peranan penting dalam pembangunan nasional baik ditinjau dari penyerapan tenaga kerja maupun devisa negara. Dan apabila dilihat dari perkembangannya, sebagai salah satu bentuk hasil fermentasi dari daun teh hijau dan telah mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Teh banyak dikonsumsi dan diperlukan oleh seluruh lapisan masyarakat, di samping itu banyak dimanfaatkan sebagai bahan baku industri seperti teh sosro, dan pada umumnya teh diperdagangkan dalam bentuk teh kering. Sebagai komoditi yang mempunyai nilai ekonomis tinggi, teh mempunyai pasaran yang baik di dalam negeri maupun luar negeri.

Untuk kepemimpinan diharapkan dapat memberikan dorongan atau semangat kepada karyawannya agar lebih giat lagi bekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai. Di dalam pencapaian tujuan perusahaan dilepaskan adanya cara atau bentuk kepemimpinan tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adanya fungsi koordinasi sebagai salah satu fungsi manajerial yang essensial dirasakan sangat perlu keberadaannya karena keberhasilan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan tidak lepas dari keberhasilan manajemen dalam menjalankan fungsinya.

Manajemen dipandang sebagai jenis khusus kepemimpinan, dimana ada dua tujuan yang hendak dicapai yaitu tujuan untuk perusahaan dan tujuan untuk karyawan. Oleh karena itu suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dalam menuntut adanya cara kepemimpinan tertentu yaitu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang ada.

"Dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan karyawan bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Gairah kerja, produktivitas kerja dan proses manajemen suatu perusahaan akan baik, jika tipe, gaya atau style kepemimpinan yang diterapkan manajemnya baik. Tugasnya, baik buruknya, tercapai atau tidaknya tujuan suatu perusahaan sebagian besar ditentukan oleh kecakapan manajer dalam melaksanakan kepeimpinannya untuk mengarahkan bawahannya. Kecakapan dan kewibawaan seorang manajer dalam melaksanakan kepeimpinannya akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi dan loyalitas para bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya." (Hasibuan, 1996, 200).

Administrator PT Perkebunan Nusantara VIII Goipara adalah salah satu pemimpin yang mempunyai peranan penting dalam aktivitas mempengaruhi dan mengawasi kinerja karyawannya untuk mendorong kerjasama yang produktif dan kreatif dalam pencapaian tujuan bersama atau organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan kepuasan tersendiri bagi mereka, sehingga akan timbul semangat yang tinggi dalam diri mereka.

“Semangat kerja pada hakikatnya merupakan perwujudan pada moral kerja yang tinggi. Bahkan ada yang mentjerjemahkan secara bebas bahwa moral kerja yang tinggi adalah semangat kerja.”(alex, 1996, 96)

Absensi adalah daftar administrasi ketidakhadiran pekerja (absen).

(Hasibuan,2000. 58)

Oleh sebab itu, sudah selayaknya setiap perusahaan agar menjaga kepuasan para karyawan guna meningkatkan moral kerja yang tinggi, sebab dengan demikian diharapkan semangat kerja akan meningkat. Semangat kerja yang ditimbulkan karyawan bagi kelangsungan hidup perusahaan dan tujuan perusahaan akan tercapai.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengetahui lebih lanjut dengan mengadakan penelitian dengan hal tersebut diatas, dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul: “ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN HUBUNGANNYA DENGAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII”.

1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah

Untuk membatasi jangkauan penelitian ini, penulis memfokuskan penelitian gaya kepemimpinan hanya pada gaya kepemimpinan partisipatif dalam kaitannya dengan semangat kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara VIII.

Berdasarkan perumusan masalah diatas, penulis mengidentifikasikan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan supervisor produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII?
2. Bagaimana semangat kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara VIII?
3. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara VIII?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Adapun maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi mengenai teori Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya tentang gaya kepemimpinan kaitannya terhadap semangat kerja karyawan, yang akan digunakan sebagai bahan dalam penyusunan skripsi ini serta untuk memperluas wawasan ilmu pengetahuan. Sedangkan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan administratur pada PT Perkebunan Nusantara VIII
2. Untuk mengetahui semangat kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara VIII
3. Untuk menganalisis hubungan gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara VIII

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari penelitian yang dilakukan oleh penulis diharapkan dapat memberikan berbagai kegunaan, adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, pengalaman serta dapat memberikan sumbangan pemikiran, juga dapat menjadi sarana dalam perkembangan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah dan mengaplikasikannya pada persoalan nyata di perusahaan

2. Kegunaan Praktis

Sebagai pertimbangan dalam memecahkan masalah praktis dalam melaksanakan gaya kepemimpinan yang diterapkan administrator terhadap semangat kerja karyawan. Agar karyawan lebih giat lagi dalam bekerja dan diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak perusahaan dalam menilai dan memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan.

1.5. Kerangka pemikiran Dan Paradigma Penelitian

1.5.1. Kerangka pemikiran

Ada tiga unsur dalam upaya mencapai suatu tujuan melalui wadah organisasi, yaitu kemampuan manajemen dan administrasi, dimana dari ketiga unsur tersebut fungsi kepemimpinan menjadi paling menonjol. Dalam manajemen personalia kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat tercapai.

Adapun definisi kepemimpinan menurut Indriyo (2000, 127) adalah "suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu".

Dari definisi ini, nampak bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bukan orang. Proses dalam kepemimpinan meliputi tiga faktor, yaitu pemimpin, pengikut, dan faktor situasi. Interaksi dari tiga faktor tersebut menghasilkan prestasi dan kepuasan.

Kepemimpinan mempunyai peranan penting dalam dinamika kehidupan yang berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber lain yang ada dalam perusahaan. Kepemimpinan itu sendiri merupakan upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Sehubungan dengan esensi kepemimpinan dalam upaya pencapaian tujuan dengan melalui orang-orang yang dibutuhkan kemampuan dalam seni kepemimpinannya. Salah satu unsur kemampuan unsur tersebut adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain.

Adapun definisi gaya kepemimpinan menurut pendapat Moh. Mas'ud (1996;122) adalah sebagai berikut ; "Suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran".

Menurut Wahjoe Soemidjo gaya kepemimpinan ada empat :

1. Tipe Direktif

Tipe ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peranan bawahan dan menuju arah kepada bawahan, apa, kapan, di mana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat oleh pemimpin;

2. Tipe konsultatif

Pimpinan tipe ini masih memberikan direktif yang cukup besar serta menetapkan keputusan-keputusan. Tipe ini mempergunakan komunikasi dua arah dan memberikan soporatif terhadap bawahan. Pimpinan mau mendengarkan saran dan keluhan bawahan mengenai putusan yang diambil;

3. Tipe partisipatif

Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah makin meningkat. Pemimpin makin mendengarkan secara insentif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah makin bertambah karena pemimpin berpendapat bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk penyelesaian tugas;

4. Tipe Delegatif

Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya. (Wahjoe Soemidjo ; 1996 ; 10)

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001, 58) pengertian semangat kerja adalah “semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan disiplin untuk mencapai prestasi yang maksimal”.

Namun Dalam usaha seseorang agar mencapai hasil yang maksimal diketahui bahwa terdapat kecenderungan menurunnya semangat kerja yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan indikator tersebut antara lain :

1. Turun/rendahnya produktivitas

Salah satu indikasi turunnya semangat kerja adalah produktivitas. Turunnya produktivitas ini dapat dibandingkan dengan waktu atau periode sebelumnya.

Produktivitas yang turun ini dapat disebabkan karena terjadi kemalasan, penundaan pekerjaan, dan sebagainya. Hal tersebut merupakan indikasi terunnya semangat kerja. Namun perusahaan tidak dapat langsung mengambil kesimpulan bahwa produktivitas

tersebut disebabkan karena semangat kerja menurun, tapi mungkin ada faktor lain yang menjadi penyebabnya;

2. **Tingkat absensi yang naik/tinggi**

Tingkat absensi yang tinggi merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja. Oleh karena itu jika ada gejala naiknya/tingginya tingkat absensi karyawan maka perusahaan harus segera mengadakan penelitian. Tingkat absensi yang dimaksud adalah bentuk absensi secara individu tetapi tingkat absensi secara rata-rata seluruh karyawan;

3. **Tingkat perpindahan karyawan (*Labour turnover*) yang tinggi**

Jika dalam suatu perusahaan mempunyai tingkat perpindahan karyawan yang tinggi maka perusahaan harus segera mengadakan penelitian, karena hal ini merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja. Tingginya tingkat perpindahan karyawan ini bukan saja berakibat pada turunnya produktivitas tapi juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan, apalagi tingkat perpindahan tersebut dilakukan oleh karyawan yang sudah berpengalaman dan mahir;

4. **Tingkat kerusakan yang tinggi/naik**

Tingkat kerusakan yang disebabkan oleh kesalahan atau kelalaian yang disebabkan karyawan merupakan indikasi turunnya semangat kerja, namun jika kerusakan tersebut disebabkan karena mesin, kesalahan pembelian bahan baku dan lain-lain bukan merupakan indikasi turunnya semangat kerja;

5. Kegelisahan dimana-mana

Sebagai seorang pemimpin harus mengetahui kegelisahan yang dialami karyawan, kegelisahan ini dapat terwujud dalam bentuk ketidak tenangan bekerja, keluh kesah. Ketidak tenangan kerja ini merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja karyawan;

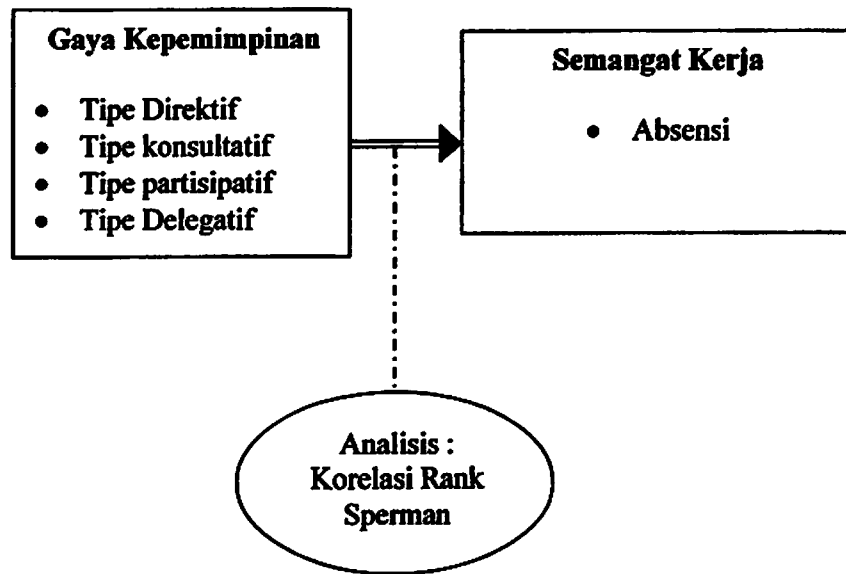
6. Tuntutan yang sering terjadi

Sering terjadi tuntutan merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja, karena tuntutan ini merupakan perwujudan dari ketidak puasan. Oleh karena itu jika didalam perusahaan sering terjadi tuntutan maka perusahaan harus waspada ;

7. Adanya pemogokan

Indikasi yang paling kuat adanya turunnya semangat kerja adalah pemogokan. Pemogokan ini merupakan perwujudan dari ketidak puasan yang terakumulasi dari waktu ke waktu. Hal ini disebabkan karena tuntutan-tuntutan atau keluhan-keluhan yang sering tidak ditanggapi oleh perusahaan. Jika sudah terjadi pemogokan maka sebenarnya akan menimbulkan kerugian kedua pihak, yaitu perusahaan dan karyawan, karena adanya pemogokan ini dapat menimbulkan hubungan yang tidak harmonis dalam waktu yang lama. (Alex ; 1996 ; 97)

1.5.2 Paradigma Penelitian



1.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah sebelumnya dan memperhatikan kerangka pemikiran, maka dapatlah dirumuskan hipotesis dalam makalah ini, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Supervisor produksi PT Perkebunan Nusantara sudah cukup efektif .
2. Semangat kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara sudah cukup baik
3. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh administratur PT Perkebunan Nusantara sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawannya

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Manajemen, Manajemen Sumberdaya Manusia dan Fungsi Manajemen sumberdaya Manusia.

2.1.1. Pengertian Manajemen

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya tergantung pada keberhasilan kegiatan/ aktivitas organisasi tersebut, sedangkan untuk menciptakan kegiatan atau aktivitas dapat berjalan dengan baik tergantung pada baik buruknya proses pelaksanaan manajemen dalam organisasi tersebut.

Berikut ini beberapa pengertian tentang manajemen menurut beberapa ahli, yaitu :

Management is the process under taken by one or more persons to coordinate the activities of other persons to achieve results not attainable by any one persons acting alone. (Ivancevich and Donnelly ; 1998 ; 5)

Management refers to the process of coordinating and integrating work activities so that they are completed efficiently and effectively with and through other people. (Robbins and Coulter ; 1999 ; 8)

Manajemen adalah ilmu dan seni untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan. Manajemen sebagai suatu ilmu adalah akumulasi pengetahuan yang disistematisasikan atau kesatuan pengetahuan yang terorganisasi. (H. B. Siswanto, 2005, 7)

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang diterapkan dalam melakukan kegiatan pengorganisasian atau pengaturan orang-orang yang memiliki kemampuan serta pengetahuan untuk terciptanya suatu efektivitas serta efisiensi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia.

Manajemen sumberdaya manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa hingga terwujudnya tujuan perusahaan, kepuasan karyawan dan masyarakat.

Untuk lebih jelasnya, penulis mengemukakan definisi mengenai manajemen sumberdaya manusia dari beberapa ahli, antara lain sebagai berikut:

Manajemen Sumberdaya Manusia adalah sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. (Husein Umar ; 2005 ; 3)

Manajemen sumberdaya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan; 2002; 10)

Manajemen personalia dan sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya suatu tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara

efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat. (T. H. Handoko ; 2001 ; 5)

Manajemen sumberdaya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. (Simamora; 1996, 6)

Human resource management is an increasingly important element in organization's ability to recruit, develop, and retain a high-quality work force will be a critical factor in developing a high-performance organization. (Harvey & Bowing; 1996;6)

Human resource management is the process of developing, applying, and evaluating, policies, procedure, methode, and programs relating to the individual in the organization. (Minner & Donald ; 1995; 5)

Berdasarkan beberapa pendapat atau definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam kaitannya terhadap hubungan dan peranan tenaga kerja yang efektif dan efisien sebagai dasar pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

2.1.3. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Edwin B. Flippo manajemen sumberdaya manusia mempunyai dua fungsi pokok yaitu :

1. Fungsi manajemen :
 - a. Perencanaan (planning);
 - b. Pengorganisasian (Organizing);
 - c. Pengarahan (directing);
 - d. Pengendalian (controlling).

2. Fungsi oprasional terdiri dari :
- a. Pengadaan tenaga kerja (procurement);
 - b. Pengembangan (development);
 - c. Kompensasi (compentation);
 - d. Integrasi (integration);
 - e. Pemeliharaan (maintenance);
 - f. Pemutusan hubungan kerja (separation). (flippo; 1995; 5).

Penjelasan fungsi-fungsi di atas sebagai berikut :

Fungsi Manajemen :

- a. **Perencanaan (planning)**
Perencanaan atau planning dirumuskan sebagai penetapan tujuan, policy, prosedur, dan program dari suatu organisasi. Perencanaan merupakan fungsi manajemen dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman dari rangkaian tindakan yang akan dilakukan;
- b. **Pengorganisasian (organizing)**
Pengorganisasian dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang, penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas yang berdaya guna tinggi dan berhasil guna tinggi dalam mencapai tujuan. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang dimaksudkan untuk mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, menetapkan susunan organisasi, tugas dan fungsi serta menetapkan kedudukan dan hubungan dalam organisasi;
- c. **Pengarahan (directing)**
Pengarahan adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan, saran, perintah, atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing agar dapat dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai tujuan yang ditetapkan;
- d. **Pengendalian (controlling)**
Pengendalian adalah salah satu pungsi manajemen dalam mengadakan penelitian dan koreksi sehingga apa apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan dengan maksud tercapainya tujuan yang telah digariskan semula. Dalam melaksanakan pengendalian atasan

melaksanakan pemeriksaan, mencocokkan serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai;

Fungsi-fungsi oprasional

- a. **Pengadaan tenaga kerja (procurement)**
Pengadaan tenaga kerja merupakan fungsi operasional pertama yang kegiatannya meliputi proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan;
- b. **Pengembangan (depeloment)**
Pengembangan merupakan fungsi operasional yang tujuannya adalah untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan;
- c. **Kompensasi (comentation)**
Kompensasi merupakan fungsi operasional dalam hal pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung, berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya;
- d. **Integrasi (integration)**
Integrasi merupakan fungsi operasional untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan, di suatu sisi perusahaan memperoleh laba dan sisi lain karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya;
- e. **Pemeliharaan (Maintenance)**
Pemeliharaan merupakan fungsi operasional untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun;
- f. **Pemisahan (Separation)**
Pemisahan merupakan fungsi operasional yang kegiatannya meliputi pemutusan hubungan kerja

seseorang dari suatu perusahaan serta mengembalikan orang tersebut pada masyarakat. Dalam hal ini, organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan. (Flippo ; 1995; 5)
Sedangkan menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2002, 21-23),

Fungsi manajemen meliputi hal-hal sebagai berikut :

1). Perencanaan

Perencanaan (*Human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan;

2). Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif;

3). Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik;

4). Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana;

5). Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan;

- 6). **Pengembangan**
Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan dan pendidikan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan;
- 7). **Kompensasi**
Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak;
- 8). **Pengintegrasian**
Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya;
- 9). **Pemeliharaan**
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi;
- 10). **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial;
- 11). **Pemberhentian**
Pemberhentian (*seperation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.2. Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Sehubungan dengan esensi kepemimpinan dalam upaya pencapaian tujuan dengan melalui orang-orang dibutuhkan kemampuan dalam seni kepemimpinannya. Salah satu unsur kemampuan tersebut adalah gaya kepemimpinan.

Berikut ini akan dikutip dari beberapa pendapat para ahli mengenai definisi kepemimpinan :

Kepemimpinan sebagai sifat dan perilaku untuk memengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan. (H.B. Siswanto ; 2005 ; 154)

Leadership is the ability to get work done with and through their will joining their confidence and cooperation. (Rodney; 2002; 6)

Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat, maupun yang lebih rendah dari padanya, dalam berpikir dan bertindak dan agar perilaku yang semula mungkin individualistis dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasi. (Siagian ; 1996;3).

Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort and causing willing effort to be expended to achieve purpose (Jacobs & Jakues; 2000; 28).

Menurut Malayu Hasibuan (2002, 12) "Kepemimpinan adalah cara seseorang memimpin, mempengaruhi perilaku bawahan

agar mau bekerja sama dan *bekerja* secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat, perilaku atau cara-cara seseorang dalam mempengaruhi mempengaruhi dan merubah sikap individu atau kelompok agar dapat bekerja sama secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.2.2. Fungsi dan peranan kepemimpinan

2.2.2.1. Fungsi kepemimpinan

Pendekatan perilaku membahas organisasi atau indikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya, agar suatu kelompok dapat berjalan dengan efektif seorang pemimpin harus melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu :

- a). *Fungsi* yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah
Fungsi ini menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat;
- b) *Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (Group maintenance)* atau social
Fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat.

(Hani handoko ; 2001 ; 299)

Sedangkan menurut Wahjoe Soemidjo (1996 ; 154) Fungsi kepemimpinan adalah mengajak atau menghimbau semua bawahan agar dengan penuh kemampuan memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan para bawahan itu secara maksimal.

Dari dua definisi tentang fungsi-fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi dari kepemimpinan adalah untuk mempermudah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, baik yang berhubungan dengan informasi, saran dan pendapat maupun pemecahannya dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Dalam fungsinya sebagai penghimbau atau penggerak seorang pemimpin harus bias membina dan memberikan pemecahan masalah kepada bawahannya sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksana dengan baik.

2.2.2.2. Peranan Kepemimpinan

Peranan menjawab pertanyaan-pertanyaan apa yang sebenarnya dilakukan oleh seorang manajer di dalam menjalankan kewajiban-kewajibannya. Istilah peranan kita pinjam dari panggung teater untuk mencoba menjelaskan apa saja yang biasa dimainkan untuk seorang aktor. Manajer adalah seperti aktor di panggung teater ia biasa

memainkan peranannya sebagai kewajiban yang tak boleh

tidak harus dimainkan.

Suatu peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian

prilaku yang teratur, yang ditimbulkan karena suatu jabatan

tertentu, atau karena adanya suatu kantor yang mudah

dikenal. Peranan timbul karena seorang manajer memahaminya

bahwa ia bekerja tidak sendirian. Dia mempunyai

lingkungan yang setiap saat diperlukan untuk berinteraksi.

Lingkungan itu luas dan beraneka macamnya, dan masing-

masing manajer akan mempunyai lingkungan yang

berlainan.

Menurut Wahjoe Soemijo (1996 : 153) bahwa

“Peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan

penjabaran dari serangkaian fungsi kepemimpinan”.

Dengan demikian peranan kepemimpinan pada

hakikatnya merupakan serangkaian tugas-tugas pemimpin

dalam mempengaruhi bawahannya, sehingga dengan penuh

tanggung jawab dan kesadaran bahwa berusaha mencapai

tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Selain itu pula peranan kepemimpinan dapat

diwujudkan dengan baik apabila didukung oleh keberadaan

pemimpin itu sendiri, menurut Wahjoe Soemijo (1996 :

157) bahwa “Peranan kepemimpinan akan efektif apabila

penampilan pemimpin itu sendiri didukung penguasaan dan

pengalaman teori kepemimpinan dalam arti selalu mampu menciptakan keseimbangan antara perilaku atau gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan kematangan bawahan dan mampu mengadakan hubungan kerjasama dengan bawahan”.

2.2.3. Pendekatan Kepemimpinan

Pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Adapula yang mengatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok orang-orang dan ia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ia ada. Teori ini menekankan bahwa terdapat faktor penentu yang timbul baik dalam kepemimpinan ini faktor penentu itu adalah pemimpin itu sendiri, situasi lingkungan dan perilakunya sendiri.

1. Pendekatan sifat yaitu ada sejumlah sifat atau karakteristik tertentu yang berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan dari pemimpin;
2. Pendekatan perilaku, yaitu aspek terpenting dari kepemimpinan bukan pada sifat atau karakteristik dari pemimpin tapi apa yang dilakukan pemimpin dalam berbagai situasi. Keberhasilan dari pemimpin tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkannya;
3. Pendekatan situasional, yaitu efektivitas dari pemimpin tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan tetapi juga ditentukan oleh situasi yang ada dalam kepemimpinan tersebut. Factor situasi meliputi karakteristik dari pimpinan dan bawahan. Sifat dari tugas, struktur kelompok dan jenis dari pungenan. (Indriyo gitosudarmo. 2000 ; 192)

2.3. Gaya Kepemimpinan

2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Adapun definisi gaya kepemimpinan menurut Tannenbaum dan Schmidt dalam artikel mereka yang dimuat dalam majalah *Harvard Business Review* : *How to choose a leadership pattern*, berargumentasi bahwa gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis, keduanya merupakan gaya kepemimpinan dan oleh karenanya dapat didudukan dalam suatu kontinum dari perilaku pemimpin yang sangat otokratis pada satu ujung sampai pada satu ujung sampai kepada perilaku pemimpin yang sangat demokratik pada ujung yang lain.

Baik buruknya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin hanya dapat dinilai oleh orang-orang yang berada di bawah kendalinya, hal ini sejalan dengan pendapat Agus Dharma (1995, 114) bahwa "Pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipresepsikan orang lain".

The various pattern of behavior favored by leader during the proses of directing and influencing workers. (Stonner : 1995 : 474).

Paul Hersey & Kenneth alih bahasa Agus Darma (1995, 181)

menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari perilaku tugas, perilaku hubungan yang di definisikan sebagai berikut:

1. Perilaku tugas, yaitu kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arahan kepada orang-orangnya dengan memberitahu kepada mereka apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana dan bagaimana melakukannya. Hal ini berarti menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka.
2. Perilaku hubungan, yaitu kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya seperti menyediakan dukungan, dorongan, sambaran-sambaran psikologis, dan memudahkan perilaku".(Hersey ; 1995 ; 181).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah merupakan suatu cara atau metode di mana seorang pemimpin dapat mencapai dan mempengaruhi kinerja bawahannya dalam suatu organisasi atau proses di dalam melaksanakan suatu pekerjaan sehingga dapat mencapai sasaran yang diinginkan.

2.3.2. Macam-Macam Gaya kepemimpinan

Menurut Wahjoe Soemidjo gaya kepemimpinan ada empat :

1. Tipe Direktif
Tipe ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peranan bawahan dan menuju arah kepada bawahan, apa, kapan, di mana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat oleh pemimpin;
2. Tipe konsultatif
Pimpinan tipe ini masih memberikan direktif yang cukup besar serta menetapkan keputusan-keputusan. Tipe ini mempergunakan komunikasi dua arah dan memberikan soporatif terhadap bawahan. Pimpinan mau mendengarkan

saran dan keluhan bawahan mengenai putusan yang diambil;

3. Tipe partisipatif

Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah makin meningkat. Pemimpin makin mendengarkan secara insentif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah makin bertambah karena pemimpin berpendapat bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk penyelesaian tugas;

4. Tipe Delegatif

Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya. (Wahjoe Soemidjo ; 1996 ; 10)

Sedangkan menurut Hasibuan gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga macam :

1. Kepemimpinan otoriter

Jika kekuasaan (wewenang) sebagian besar mutlak tetap berada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut system sentralisasi wewenang, pengambilan keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak ikut sertakan untuk memberi saran-saran, ide-ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Otoritas kepemimpinan difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan para bawahannya;

2. Kepemimpinan partisipatif

Bila seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi menimbulkan loyalitas dan partisipasi bawahan;

3. Kepemimpinan delegatif

Bila seorang pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap, sehingga bawahan tersebut

dapat mengambil keputusan atau kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dengan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan itu. (Hasibuan ; 2001 ; 188).

Menurut Susilo Martoyo, tipe kepemimpinan dibagi enam yaitu:

1. **Tipe pribadi**
Tipe pemimpin ini didasarkan pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahan-bawahannya. Tipe ini sifatnya umum dan sangat efektif dan secara relatif sederhana pelaksanaannya;
2. **Tipe non pribadi**
Pemimpin dengan tipe ini memberikan cermin kurang adanya kontak pribadi yang bersangkutan dengan bawahan-bawahannya;
3. **Tipe Otoriter**
Pemimpin tipe otoriter ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan;
4. **Tipe Demokratis**
Pemimpin tipe ini menitik beratkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan-pandangan dengan atau pendapat-pendapat kelompok. Inisiatif dari kelompok sangat dianjurkan oleh pimpinan dari tipe ini;
5. **Tipe Paternalistis**
Tipe ini cenderung ke "Bapak"-an, sehingga sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah, terlalu melindungi dan membingbing;
6. **Tipe Indigenaus (sifat bawaan)**
Pemimpin tipe ini timbul dalam organisasi-organisasi masyarakat yang bersifat informal seperti perkumpulan sepak bola, sekolah, dan sebagainya, dimana interaksi antara perseorangan seorang dalam organisasi tersebut ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan pimpinan.
(Susilo Martoyo, 1996 : 175)

Menurut James F. Stonner alih bahasa oleh wilhelmus W. Bakowatun yang dikenal dengan model fielder membagi gaya kepemimpinan dalam 3 faktor situasional, yaitu sebagai berikut :

1. *Leader Member Relation*
Hubungan antara pemimpin dengan bawahan baik atau tidak, berkaitan dengan tingkat kepercayaan diri dan rasa hormat bawahan terhadap atasan mereka;
2. *Task Structure*
Stuktur tugas terstruktur atau tidak terstruktur, berkaitan dengan tingkat prosedur tugas;
3. *position power*
Tingkat pengaruh seorang pimpinan terhadap variable kekuasaan seperti penerimaan pegawai, pencatatan pegawai, disiplin dan peningkatan gaji. (Stonner : 1995 : 482)

2.4. Semangat Kerja

2.4.1. Pengertian Semat Kerja

Ada beberapa definisi mengenai semangat kerja, di mana beberapa orang mengartikannya dari sudut pandang yang berbeda-beda tapi mempunyai arti yang sama:

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta disiplin untuk mencapai prestasi yang maksimal. (Hasibuan; 2001; 105)

Menurut Alex. S. Niti Semito (1996, 96) "Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik".

Semangat kerja juga adalah kepuasan kerja, menurut semangat kerja itu adalah jumlah kepuasan yang dimiliki oleh seorang pegawai sebagai seorang jabatan dan anggota organisasi. (Muekijat ; 1999 ; 136).

Dari beberapa pengertian mengenai semangat kerja di atas, penulis mengambil kesimpulan bahwa semangat kerja merupakan keinginan dan kesungguhan dari setiap individu karyawan untuk lebih giat sehingga pekerjaan lebih cepat dan lebih baik.

2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Menurut Soesilo Martoyo dalam bukunya Manajemen Sumberdaya Manusia, adalah sebagai berikut :

1. Gaji/ upah yang baik;
2. Pekerjaan yang aman secara ekonomis;
3. Rekan kerja yang kompak;
4. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan;
5. Pekerjaan yang berarti;
6. Kesempatan untuk maju;
7. kondisi kerja yang aman, dan nyaman dan menarik;
8. Perhatian yang adil dan bijaksana;
9. Penghargaan dan perintah yang wajar;
10. Organisasi/tempat kerja yang dihargai masarakat. (Soesilo Martoyo; 1996 ; 152).

Sedangkan menurut Hasibuan, mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja. Faktor-faktor tersebut adalah :

1. Balas jasa yang adil dan layak;
2. Penempatan yang sesuai dengan keahlian;
3. Berat ringannya pekerjaan;
4. Susunan dan lingkungan kerja;
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan;
6. Sikap pemimpin dan kepemimpinan;
7. Sikap pekerjaan monoton atau tidak. (Hasibuan ;2002 ;222-223).

Dengan demikian agar karyawan senantiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi maka perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor tersebut di atas. Jika ada titik temu antara kepentingan

perusahaan dan kepentingan karyawan, maka kedua belah pihak akan mendapatkan keuntungan.

2.4.3. Faktor-faktor Penyebab Turunnya Semangat Kerja

Perusahaan harus cepat tanggap jika ada gejala menurunnya semangat kerja karyawan agar tidak menyebabkan kerugian yang lebih besar. Untuk itu perusahaan harus mengetahui indikasi-indikasi turunnya semangat kerja, indikasi-indikasi turunnya semangat kerja menurut Alex. S. Niti Semito adalah sebagai berikut :

1. Turun/rendahnya produktivitas
Salah satu indikasi turunnya semangat kerja adalah produktivitas. Turunnya produktivitas ini dapat dibandingkan dengan waktu atau periode sebelumnya. Produktivitas yang turun ini dapat disebabkan karena terjadi kemalasan, penundaan pekerjaan, dan sebagainya. Hal tersebut merupakan indikasi turunnya semangat kerja. Namun perusahaan tidak dapat langsung mengambil kesimpulan bahwa produktivitas tersebut disebabkan karena semangat kerja menurun, tapi mungkin ada faktor lain yang menjadi penyebabnya;
2. Tingkat absensi yang naik/tinggi
Tingkat absensi yang tinggi merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja. Oleh karena itu jika ada gejala naiknya/tingginya tingkat absensi karyawan maka perusahaan harus segera mengadakan penelitian. Tingkat absensi yang dimaksud adalah bentuk absensi secara individu tetapi tingkat absensi secara rata-rata seluruh karyawan;
3. Tingkat perpindahan karyawan (*Labour turnover*) yang tinggi
Jika dalam suatu perusahaan mempunyai tingkat perpindahan karyawan yang tinggi maka perusahaan harus segera mengadakan penelitian, karena hal ini merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja. Tingginya tingkat perpindahan karyawan ini bukan saja berakibat pada turunnya produktivitas tapi juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan, apalagi tingkat perpindahan tersebut dilakukan oleh karyawan yang sudah berpengalaman dan mahir;

4. **Tingkat kerusakan yang tinggi/naik**
Tingkat kerusakan yang disebabkan oleh kesalahan atau kelalaian yang disebabkan karyawan merupakan indikasi turunnya semangat kerja, namun jika kerusakan tersebut disebabkan karena mesin, kesalahan pembelian bahan baku dan lain-lain bukan merupakan indikasi turunnya semangat kerja;
5. **Kegelisahan dimana-mana**
Sebagai seorang pemimpin harus mengetahui kegelisahan yang dialami karyawan, kegelisahan ini dapat terwujud dalam bentuk ketidak tenangan bekerja, keluh kesah. Ketidak tenangan kerja ini merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja karyawan;
6. **Tuntutan yang sering terjadi**
Sering terjadi tuntutan merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja, karena tuntutan ini merupakan perwujudan dari ketidak puasan. Oleh karena itu jika didalam perusahaan sering terjadi tuntutan maka perusahaan harus waspada ;
7. **Adanya pemogokan**
Indikasi yang paling kuat adanya turunnya semangat kerja adalah pemogokan. Pemogokan ini merupakan perwujudan dari ketidak puasan yang terakumulasi dari waktu ke waktu. Hal ini disebabkan karena tuntutan-tuntutan atau keluhan-keluhan yang sering tidak ditanggapi oleh perusahaan. Jika sudah terjadi pemogokan maka sebenarnya akan menimbulkan kerugian kedua pihak, yaitu perusahaan dan karyawan, karena adanya pemogokan ini dapat menimbulkan hubungan yang tidak harmonis dalam waktu yang lama. (Alex ; 1996 ; 97)

2.4.4. Langkah-Langkah Untuk Meningkatkan Semangat Kerja

Setelah mengetahui indikasi turun dan rendahnya semangat kerja maka perusahaan harus cepat mengambil suatu tindakan untuk meningkatkan semangat kerja tersebut. Menurut Alex S. Nitisemito dalam meningkatkan semangat kerja karyawan terdapat 11 langkah yang harus diketahui oleh seorang pemimpin perusahaan yaitu sebagai berikut :

Penjelasan mengenai cara meningkatkan semangat kerja

tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pemberian gaji yang cukup;
2. Memperhatikan kebutuhan rohani;
3. Perlunya penciptaan suasana santai;
4. Harga diri perlu mendapatkan perhatian;
5. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat;
6. Beri kesempatan karyawan untuk maju;
7. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan;
8. Usahakan karyawan mempunyai loyalitas;
9. Sekali-kali karyawan perlu diajak berunding;
10. Pemberian insentif yang terarah;
11. Pemberian pasifitas yang menyenangkan. (Alex ; 1996; 101).

1. Gaji yang cukup
Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Jumlah gaji yang diberikan mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Makin besar gaji yang diberikan makin tercuakupi kebutuhan mereka;

2. Memperhatikan kebutuhan rohani
Selain kebutuhan materi dalam bentuk gaji yang cukup, karyawan juga mempunyai kebutuhan rohani antara lain tempat untuk menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan sebagainya. Di samping itu ada kebutuhan rohani lain yang harus diperhatikan misalnya kebutuhan untuk dihargai, diikuti sertakan, ketentraman dan sebagainya;

3. Sekali-kali perlu diciptakan suasana santai
Suasana kerja yang rutin sering menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi karyawan, untuk menghilangkan hal-hal seperti ini, perusahaan perlu menciptakan suasana santai pada waktu tertentu yang berupa rekreasi, olahraga dan sebagainya;

4. Harga diri perlu mendapat perhatian
Persoalan harga diri merupakan persoalan yang sangat penting, tiap perusahaan bukan saja perlu memperhatikan harga diri, bahkan perlu membayangkan harga diri karyawannya. Seorang karyawan akan merasa harga dirinya diperhatikan jika ia sekali-kali diajak berunding dalam memecahkan suatu persoalan sehingga selain harga

dirinya merasa diperhatikan, perasan, tanggungjawabnya akan bertambah besar;

5. **Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat**
Perusahaan harus mampu menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat. Artinya, tempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Sesungguhnya masalah penempatan karyawan pada posisi yang tepat merupakan faktor penting dalam usaha meningkatkan semangat kerja;
6. **Berikan kesempatan untuk maju**
Semangat kerja akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk maju, dan sebaliknya jika mereka tidak mempunyai harapan untuk maju, dalam perusahaan, semangat kerjanya lama kelamaan akan menurun. Jadi hendaknya setiap perusahaan memberikan kesempatan pada setiap karyawannya, yang dapat berupa kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan sebagainya yang disesuaikan dengan keadaan perusahaan dan prestasi karyawan tersebut;
7. **Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan**
Semangat kerja akan terpupuk jika karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan ada sementara perusahaan melaksanakan program pensiun bagi karyawannya;
8. **Usahakan agar karyawan mempunyai loyalitas**
Kesetiaan atau loyalitas karyawan terhadap perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab yang dapat menciptakan semangat kerja. Untuk menimbulkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan pemimpin harus mengusahakan agar karyawan merasa senasib dengan perusahaan, biasanya dengan cara membagikan laba perusahaan atau membagikan bonus dan juga memberikan kesempatan untuk membeli saham perusahaan itu;
9. **Sekali-kali perusahaan perlu diajak berunding**
Jika karyawan merasa diajak berunding, mereka akan merasa ikut bertanggung jawab sehingga semangat kerja mereka akan tinggi dalam melaksanakan kebijakan perusahaan. Namun tidak berarti dalam merundingkan sesuatu semua karyawan harus diajak berunding. Karyawan yang diikuti sertakan adalah karyawan yang mempunyai sangkutan dengan permasalahan;

154) mengemukakan bahwa permasalahan utama dari kepemimpinan adalah pendidikan serta kultur sosial. Sedangkan menurut HB Siswanto (2005, dari kepribadiannya, yaitu arti yang telah dipengaruhi oleh lingkungan atau Pada kepemimpinan, faktor subjektivitas manajer tidak bisa terlepas karakteristik statistik manajer yang efektif.

baru ketika pimpinan puncaknya diganti meskipun sulit mengidentifikasi terjadinya organisasi bisnis yang tampaknya akan bangkrut mendapat kekuatan mengarahkan merupakan faktor penting dalam efektivitas manajer. Banyak Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan (Leadership) untuk (Ambar dan Rosidah : 2003 ; 197)

dengan individu-individu tertentu dalam kelompok pada organisasi tertentu. Seorang Tugas menggerakkan merupakan salah satu tugas pimpinan. Seorang

2.5. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja Karyawan

11. Fasilitas yang menyenangkan Bila memungkinkannya, setiap perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan. Apabila fasilitas tersebut mampu menambal kesenangan karyawan, berarti semangat kerjanya dapat ditingkatkan. Fasilitas yang menyenangkan tidak hanya tempat olah raga, cafeteria, tempat rekreasi, dan sebagainya. Tetapi termasuk juga balai pengobatan, tempat ibadah dan lain-lain. (Alex : 1996 : 101).

10. Pemberian insentif yang terarah Pemberian insentif yang terarah merupakan sistem karyawan, yaitu dengan cara menggunakan system pemberian insentif yang efektif sebagai dorongan semangat kerja;

perkembangan keahlian yang memengaruhi para bawahan secara konstruktif untuk merealisasikan tujuan.

Dalam kaitannya dengan semangat kerja karyawan kepemimpinan berperan penting dalam penciptaan suatu keputusan yang tepat dan dapat diterima oleh bawahan. Menurut Ambar dan Rosidah (2003, 198) mengemukakan bahwa dalam konteks kepemimpinan di Indonesia mempunyai karakter khusus karena masyarakat Indonesia adalah majemuk sehingga masalah SARA perlu diperhatikan dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu pemimpin harus mempunyai *The ethics pluralis*.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah variabel yang diteliti dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitiannya adalah gaya kepemimpinan dan hubungannya dengan semangat kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara VIII perusahaan tersebut berlokasi di jalan Goalpara Km 8 Sukabumi. Dan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan teh hijau.

Pada penelitian ini penulis menganalisis gaya kepemimpinan dengan indikator kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan Otoriter. Dengan semangat kerja yang indikatornya Tingkat absensi.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

A. Jenis Metode dan Teknik Penelitian

Serangkaian Penelitian Pengambilan Keputusan dilakukan penulis secara rasional untuk memperoleh data (informasi) yang diperlukan dalam menyusun makalah seminar ini mencakup hal hal sebagai berikut :

1. Jenis atau bentuk penelitian

Adapun jenis atau bentuk penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Verifikatif.

2. Metode penelitian yang dilakukan adalah Explanatory Survey.

Explanatory Survey adalah metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis, yang umumnya merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antara variabel.

3. Teknik Penelitian

Teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini statistik kualitatif.

B. Unit Analisis

Unit analisis penelitian ini adalah bagian produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Sukabumi.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN HUBUNGANNYA DENGAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII

Variabel/sub variabel	Indikator	Sekala/ukuran
Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan Partisipatif Kepemimpinan Suportif Kepemimpinan Otoriter	Ordinal
Semangat Kerja	Tingkat Absensi	Ordinal

3.2.3. Metode Penarikan Sempel

Untuk menentukan beberapa sampel yang dibutuhkan, dengan asumsi ukuran populasi (n) diketahui, digunakan rumus Slovin

$$\text{Yaitu ; } n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = Ukuran sampel

N = Populasi

e = Sampling eror

3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam upaya untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini, maka prosedur pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Riset Lapangan (*Field Research*)

Prosedur yang digunakan adalah dengan melakukan penelitian langsung pada perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Untuk data primer ini, pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara yaitu :

a. Wawancara tak terstruktur

Yaitu suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung dengan bagian personalia dan pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah ini, guna memperoleh data dan gambaran umum tentang perusahaan, serta Iklim kerja (Kepemimpinan dan Lingkungan kerja) yang ada pada perusahaan tersebut.

b. Kuesioner

Adalah cara pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Adapun pertanyaan yang diberikan adalah pertanyaan tertutup dimana jawab serta skor sudah ditentukan oleh peneliti.

Untuk menjawab pertanyaan disediakan empat pilihan jawaban, dengan bobot penilaian, sebagai berikut :

Jawaban	A	B	C	D
Skor	4	3	2	1

Dari data dan informasi yang terkumpul kemudian disusun dan dievaluasi untuk diambil suatu kesimpulan dari hasil tanggapan atau respon yang diberikan oleh karyawan-karyawan tersebut. Untuk lebih jelas kuesiner dapat dilihat pada lembar lampiran.

2. Riset Kepustakaan (*Library Research*)

Prosedur yang digunakan adalah dengan melakukan penelitian kepustakaan, yaitu dengan mencari, mencatat dan mengumpulkan bahan bacaan dari literatur yang terdapat di perpustakaan serta data dari sumber tertentu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.2.5. Metode Analisis

1. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII Panglejar. Penulis menggunakan analisis koefisien korelasi rank spearman dengan rumus:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengambil keputusan apakah

hipotesa diterima atau ditolak dengan tingkat keyakinan α sebesar

0,95 atau 0,05, dengan membandingkan nilai CR dengan nilai t

tabel.

Sedangkan untuk uji hipotesis apabila $n > 10$, maka menggunakan

$$\text{pendekatan/ rumus CR} = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

Dengan ketentuan sebagai berikut :

a. Terima H_0 , jika $CR < t$ table. Artinya tidak ada hubungan antara

gaya kepemimpinan dengan semangat kerja.

b. Tolak H_0 dan terima H_1 , jika $CR > t$ table. Artinya ada hubungan

antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Perkebunan Goalpara sebagai salah satu perkebunan dilingkungan PTPN VIII, didirikan sekitar tahun 1928 oleh maskapai perkebunan swasta Belanda dalam bentuk NV (*Nammloze vonootschaap*), pada tahun 1942. Perkebunan Goalpara itu diambil oleh pemerintah Indonesia. Perkebunan Goalpara membudidayakan tanaman teh sebagai komoditi ekspor, disamping sebagai wilayahnya juga ditanami kina. Kapasitas terpasang pabrik teh goal para adalah 36000 kg pucuk basah perhari.

Pada waktu pendudukan pemerintah Jepang tahun 1942, semua perkebunan swasta diambil oleh pemerintah baru. Tetapi setelah pemerintah Jepang kalah dari perang dunia II perkebunan-perkebunan tersebut diambil alih oleh pihak Belanda.

Pada tahun 1958, perkebunan swasta diambil alih oleh pemerintah Indonesia akibat konfrontasi politik memperebutkan Irian Barat. Sejak saat itu terdapat dua perkebunan Nasional yaitu :

1. Perkebunan-perkebunan Negara bekas *gouvernementsbe drijven* disebut PPN (Perkebunan-Perkebunan Negara), lama,
2. Perkebunan-perkebunan Negara bekas Konfrontasi politik disebut PPN baru.

Pada tahun 1963/1964, PPN mengalami regrouping daerah kerja. Masing-masing unit terdiri dari satu macam budidaya (kecuali PPN Aneka tambang), sehingga terbentuk PPN Antan, PPN Karet, dan PPN Gula. Di Jawa Barat terdapat PPN Aneka Tambang (PPN Antan) VII-X, PPN Karet, IX-VIII, sebagai PPN Karet, XI dan XII bergabung menjadi Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) XII. Dengan PP No.25 tahun 1971 PNP XII diubah bentuk menjadi PT Perkebunan XII (Persero).

PT Perkebunan Nusantara VIII merupakan suatu kelompok usaha bidang perkebunan yang mengusahakan berbagai jenis budidaya diantaranya teh, dan kina. Pada tahun 1970 Belanda memberi izin kepada swasta untuk membuka usaha perkebunan melalui undang-undang pemberian Hak Guna Usaha (*Erfpacht*). Selain dikelola oleh pemerintah Hindia Belanda (*Gouvernementtsbe Drijven*) sendiri. Perkebunan swasta itu berdiri berupa maskapai perkebunan (*Cultuur Maatschappijen*) berbentuk PT (waktu itu *NV-naamloze vennootschap*).

Pada bulan Mei 1994, secara pisik diadakan penggabungan PT Perkebunan (PTP) dari PTP XI, PTP XII, PTP XIII menjadi PTP group Jabar. Setelah mengalami konsolidasi yang berjalan sejak bulan Mei 1994, berdasarkan PP No.13 tahun 1996 tanggal 14 Febuari 1996 diadakan peleburan PTP XI, PTP XII, PTP XIII, menjadi PTPN VIII.

4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Gorontalo dapat dilihat pada lampiran. Adapun tugas, tanggung jawab dan wewenang pada setiap bagian adalah :

Administrator

Seorang administrator dibantu oleh

1. Sider kepala
2. Sider pabrik
3. Sider afdeling
4. Sider Teknik
5. Sider TUK

Tugas dan tanggung jawab administrator adalah melaksanakan dan bertanggung jawab pada kelancaran pekerja pengelola perkebunan sebagai unit produksi, dengan berpedoman pada RJP (Rencana jangka Panjang), RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan), PMK (Permintaan Modal Kerja) dan peraturan-peraturan perusahaan sedangkan wewenang daripada administrator adalah mengatur pelaksanaan tugas dalam rangka mengelola perkebunan secara efisien dan efektif, termasuk juga melaksanakan koordinasi dengan kebun lain dan bagian-bagian kantor direksi sesuai dengan peraturan-peraturan perusahaan. Selain itu juga melakukan hubungan intansi diluar perusahaan untuk tugas perusahaan.

1. Sinder Kepala

Sinder Kepala dibantu oleh :

1. Sinder Afdeling
2. Seksi Tanaman Teh dan Kina

Tugas dan tanggung jawab Sinder Kepala adalah melaksanakan dan bertanggung jawab atas kelancaran tugas pekerjaan dibidang tanaman/pengelolaan tanaman, baik existing maupun proyek sesuai dengan kebijakan atau petunjuk direksi. Sedangkan sinder kepala mempunyai wewenang untuk mengatur tugas pelaksanaan pekerjaan secara efisien dan efektif, termasuk melaksanakan koordinasi dengan bagian lain dan kebun.

2. Sinder Afdeling

Sinder Afdeling dibantu oleh

1. Mandor Besar Rawat
2. Mandor Besar Panen
3. Tata Usaha

Tugas dan tanggung jawab Sinder Afdeling antara lain :

1. Memanfaatkan seluruh sarana produksi tanaman yang ada untuk meningkatkan produktifitas kebun;
2. Menyusun rencana kerja panen, RKAP, PMK, target bulan dan harian.;
3. Menusun rencana biaya, tenaga kerja, barang bahan untuk keperluan panen;

4. Menentukan giliran petik yang tepat bersama mandor besar dan mandor kecil;
5. memberikan bimbingan teknik pelaksanaan panen pada bawahannya;
6. Mengawasi, menilai, mengendalikan pelaksanaan kerja dibidang panen;
7. menyiapkan bahan untuk pembuatan laporan-laporan lain yang diperlukan;
8. menyampaikan laporan, saran, usulan, dan masukan-masukan lain pada administratur dalam rangka meningkatkan efesiensi dan efektifitas;
9. menjaga kelancaran pelaksanaan seluruh pekerjaan menyiapkan tercapainya produktivitas disemua bidang pekerjaan afdeling baik kualitas maupun kuantitas;
10. mengamankan dan melaksanakan semua peraturan yang telah digariskan dan berlaku diperusahaan.

3. Silinder TUK

Silinder TUK dibantu oleh

1. Seksi keuangan;
2. Seksi umum/personalia dan sekretariat;
3. Seksi Tata Buku Induk;
4. Seksi Tanaman.

Tugas dan tanggung jawab Sinder TUK antara lain:

1. Menyusun rancangan kerja dan biaya bidang untuk keperluan menyusun RJP, RKAP, dan PMK untuk proyek maupun keperluan oprasional lainnya;
2. Menusun semua bahan dari afdeling, bagian teknik pengelolaan, administrasi dalam menyusun RJP, RKAP, dan PMK untuk proyek;
3. Menyelenggarakan sistem administrasi dalam bidang keuangan, personalia dan bahan perundangan dan harta kekayaan perusahaan lainnya secara efektif dan efisien;
4. Mengadakan pemeriksaan terhadap kelengkapan/kebenaran dokumen pembayaran/penerimaan uang sebelum bukti pengeluaran/penerimaan yang ditandatangani oleh administratur;
5. Melakukan pembayaran dan penerimaan uang berdasarkan bukti yang sah;
6. membuka r/c bank yang menyimpan uang serta alat-alat pembayaran lainnya didalam peti kas perusahaan secara tertib dan aman;
7. Membuat daftar, melakukan pembayaran gaji, upah karyawan kebun, uang pensiun bagi pensiunan dan honorium lainnya.
8. Melakukan pembayaran astek/taspen, pajak bagi karyawan kebun;
9. Bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaannya kepada administratur.

Wewenang sinder tuk adalah untuk mengatur pekerjaannya secara efisien dan efektif termasuk melaksanakan koordinasi dengan sinder kepalam, sinder teknik, sinder pabrik, dan sinder adfeling serta kebun lainnya dan bagian-bagian dikantor dirweksi dengan sepengetahuan administratur.

4. Sinder Pabrik

Sinder pabrik dibantu oleh

1. Seksi Pengolahan Hasil/ Supervisor Produksi
2. Seksi Mesin Pabrik.

Tugas dan tanggung jawab sinder pabrik adalah bertanggung jawab atas kelancaran pekerjaannya dibidang teknologi yang meliputi pengelolaan hasil, ke teknik sipil dan mesin (termasuk ke teknik untuk proyek) sesuai dengan kebijakan-kebijakan/ petunjuk direksi. Sedangkan wewenang sinder pabrik adalah unmtuk mengatur pelaksanaan tugas pekerjaan secara efisien dan efektif termasuk koordinasi dengan bagian lain dengan kebun.

5. Sinder Teknik

Sinder teknik dibantu oleh:

1. Mandor besar kendaraan;
2. Mandor besar mesin-mesin;
3. Tata usaha.

Tugas dan tanggung jawab sinder teknik antara lain ;

- 1. Menyusun rencana kerja dan biaya teknik baik untuk keperluan RJP, RKAP, dan PMK maupun keperluan oprasional dan lainnya;**
- 2. Menyusun kebutuhan tenaga kerja, barang bahan dan sarana teknik lainnya serta mengatur jadwal pengadaannya, dalam rangka melaksanakan rencana yang telah ditetapkan;**
- 3. Secara terus menerus dan teratur mengadakan pemeriksaan, pemeliharaan/perawatan terhadap bangunan perusahaan, jalan, alat-alat pertanian, mesin pengolahan, alat angkut dan sarana-sarana produksi lainnya agar selalu siap dipakai;**
- 4. Sesuai dengan kapasitas yang diharapkan serta menghindari kerusakan yang lebih bera. Mengawasi penerimaan dan penggunaan barang bahan keperluan teknik serta penyimpanan secara aman;**
- 5. Melakukan penelitian yang perlu dalam rangka meningkatkan efisiensi pemakaian hasil-hasil tenaga kerja dan barang bahan lainnya;**
- 6. Menyelenggarakan sistem administrasi dibidang keteknikan yang memadai, efisien dan efektif dalam mengamankan harta kekayaan dan pengelolaan perusahaan;**
- 7. Menyiapkan bahan untuk pembuatan laporan manajemen dan laporan lainnya yang perlu;**

8. Melaksanakan laporan tugas-tugas lainnya sesuai dengan perintah administratur dan direksi;
9. Menyampaikan laporan, saran, usul, dan masukan lain pada administratur dalam rangka meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan;
10. Bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaannya kepada administratur.

Sedangkan wewenang sinder teknik adalah untuk mengatur pelaksanaan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien, termasuk untuk melakukan produksi dengan sinder kepala, sinder afdeling, sinder TUK, sinder pabrik, serta dengan kebun-kebun lain. Selain itu juga koordinasi dengan bagian dikantor administratur.

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada chart struktur organisasi pada lembar lampiran.

Waktu kerja yang dilakukan oleh Perkebunan Goalpara yaitu mulai pukul 07:00 – 16:00 WIB dengan waktu istirahat sekitar pukul 12:00 – 14:00 WIB setiap harinya kecuali hari jum'at yaitu mulai pukul 11:00 – 14:00 WIB sedangkan selama bulan puasa jam kerjanya mulai pukul 08:00 – 15:30 WIB dan waktu istirahatnya mulai pukul 12:00 – 13:30 WIB setiap harinya kecuali hari jum'at yaitu pukul 11:00 – 13:30 WIB.

4.1.3. Kegiatan Perusahaan

PT Perkebunan Nusantara VII merupakan, badan usaha milik pemerintah yang bergerak dalam bidang perkebunan khususnya teh dan kina. Namun dalam penelitian ini penulis terfokus pada produksi teh.

Produksi teh sangat dipengaruhi oleh jumlah dan mutu pucuk teh yang dihasilkan. Kerusakan fisik dan kimia sering terjadi pada pucuk teh yang baru saja dipetik. Kerusakan dapat terjadi karena disebabkan oleh proses pengelolaan yang kurang baik.

Dalam proses produksi perlu adanya perhatian khusus seperti dalam hal penggilingan perlu diperhatikan lamanya waktu, karena apabila proses tersebut terlalu lama akan menyebabkan hilangnya unsur-unsur atau senyawa-senyawa yang terkandung dalam teh, seperti katekin, polifenol oksida serta kafein sehingga akan sulit melakukan proses oksidasi enzimatis dalam proses selanjutnya.

Secara keseluruhan keteraturan langkah-langkah dalam proses produksi bertujuan untuk membuat teh yang rasanya enak, baunya harum, penampakannya baik dan yang lebih penting sesuai standar perusahaan terlebih untuk mempertahankan sertifikat SNI dan ISO 9002 yang diterima PT Perkebunan Nusantara VIII.

Berikut ini secara berurutan proses pembuatan teh, yaitu :

- I. Pemanen dan pengangkutan
- II. Pembeberan
- III. Pelayuan

- IV. Pengepungan
- V. Fermentasi
- VI. Pengeringan
- VII. Sortasi kering
- VIII. Pengemasan

4.1.4. Profil Responden

Responden dalam skripsi ini adalah karyawan produksi khususnya

departemen produksi teh yang dipilih secara acak. Sedangkan jumlah responden yang dipilih ditentukan berdasarkan jumlah karyawan produksi tahun 2007 yaitu sebanyak 102 orang dan dipilih sebanyak 100 orang berdasarkan ketentuan rumus slovin yang digunakan dengan tingkat kepercayaan 10%. Perhitungan jumlah responden yang dijadikan sample

sebagai berikut :

$$n = \frac{1 + N(e)^2}{N}$$

$$n = \frac{1 + 102(0,1)^2}{102}$$

$$n = \frac{102}{103 \times 0,01} = 99,03 \text{ dibulatkan } 100$$

4.2. Pembahasan

4.2.1. Gaya Kepemimpinan Yang Diterapkan Supervisor Produksi PT Perkebunan Nusantara VIII

Penelitian yang dilakukan pada PT PN VIII mengenai gaya kepemimpinan dalam kaitannya terhadap semangat kerja karyawan dilakukan pada departement produksi, di mana gaya kepemimpinan yang diteliti adalah Supervisor Produksi karena staff pimpinan produksi inilah yang setiap harinya berinteraksi kepada karyawan produksi secara langsung.

Baik buruknya cara seorang pimpinan dalam memberikan masukan serta perintah terhadap bawahannya akan sangat mempengaruhi terhadap aktivitas pekerjaan yang dikerjakan para bawahan, oleh karena itu gaya kepemimpinan yang diterapkan sangat mempengaruhi terciptanya suasana kerja yang efektif serta efisien.

Untuk mengetahui kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1

**Gaya Kepemimpinan Yang Sesuai Dengan
Tingkat Kematangan Bawahan**

TINGKAT PEMATANGAN	GAYA KEPEMIMPINAN YANG SESUAI
M1 Rendah Tidak Mampu dan tidak mau atau tidak yakin	G1 Telling Perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan
M2 Rendah Ke Sedang Tidak mau tetapi mau atau yakin	G2 Selling Perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
M3 Sedang Ke Tinggi Mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin	G3 Participating Perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas
M4 Tinggi Mampu atau kompeten Mau atau yakin	G4 Delegating Perilaku rendah hubungan dan rendah tugas

Sumber : Hersey & Blanchard, terjemahan oleh Agus Dharma (1995, 188)

Gaya kepemimpinan merupakan konsep bagaimana usaha seorang pimpinan untuk menselaraskan persepsinya serta mampu mempengaruhi perilaku bawahannya dalam melakukan pekerjaan sesuai tuntutan serta norma-norma yang diinginkan oleh seorang pimpinan.

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Supervisor produksi PT PN VIII, maka dilakukan tanya jawab dengan memberikan angket kuesioner kepada karyawan produksi yang dipilih. Hasil/ skor jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut :

34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
36	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
37	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
38	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	35
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
43	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
44	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
47	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
48	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	35
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
54	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	37
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37
56	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
63	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
64	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	35
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
69	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
70	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	37
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37
72	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39

Berdasarkan hasil skor jawaban kuesioner di atas, maka dapat diketahui bahwa skor rata-rata jawaban adalah 38,28, di mana berdasarkan tabel Pengelompokan Skor Untuk Gaya Kepemimpinan di bawah ini, maka dapat disimpulkan bahwa :

Sumber : Data Diolah, 2007

Rata-rata		Jumlah Total											
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	99	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	98	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	96	4
38	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	95	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93	4
37	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	92	4
37	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	91	4
38	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	90	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89	4
38	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	88	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	87	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86	4
35	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	85	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	4
38	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	83	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	4
38	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	81	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	79	4
37	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	78	4
37	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	77	4
38	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	76	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	4
38	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	74	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	4
38,28													

Tabel 3

Pengelompokan Skor Untuk Gaya Kepemimpinan

35 - 50	25 - 34,9	15 - 24,9	0 - 14,9
G4	G3	G2	G1
Delegating	Participating	Selling	Telling

Maka dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard yang diterjemahkan oleh Agus Dharma (1995, 188), karena nilai rata-rata sebesar 38,28 maka hal ini mencerminkan gaya kepemimpinan Delegating dimana pada gaya kepemimpinan ini perilaku rendah tugas dan rendah hubungan. Dengan kata lain bahwa pimpinan dalam hal ini supervisor produksi sudah memberikan arahan serta masukan yang maksimal tetapi tidak menitik beratkan kepada komunikasi dua arah dan kurangnya penjelasan karena kurangnya saran-saran dari bawahan yang dapat dijadikan pertimbangan.

4.2.2. Semangat Kerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara VIII

Semangat kerja karyawan merupakan faktor penting terciptanya efisiensi dan efektivitas dalam setiap pekerjaan yang akan berdampak pada pencapaian tingkat produktivitas kerja karyawan yang tinggi sehingga pencapaian tujuan yang telah ditetapkanpun akan dapat dicapai dengan maksimal.

Semangat kerja merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang dalam melakukan setiap pekerjaannya dengan tepat cepat serta dengan tingkat disiplin yang tinggi dalam upaya mencapai hasil yang maksimal.

Tingkat semangat kerja karyawan dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan. Berikut ini akan dilakukan perhitungan tingkat absensi khusus karyawan produksi, sebagai berikut :

Tabel 4

**Tingkat Absensi Karyawan Produksi
PT PN VII**

Periode	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Karyawan	Total Hari Kerja	Total Hari Absen Kerja	Tingkat Absensi
2003	270	102	27.540	201	0,73%
2004	271	104	28.184	174	0,62%
2005	272	100	27.200	185	0,68%
2006	270	98	26.460	205	0,77%

Sumber : Data Diolah

Tingkat absensi dapat dicari dengan pendekatan di:

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Jumlah Hari Absen Kerja Per tahun}}{\text{Jumlah Total Hari Kerja Per tahun}} \times 100\%$$

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa tingkat absensi tertinggi adalah pada tahun 2006, sebesar 0,77%. Dari data di atas juga dapat disimpulkan bahwa tingkat absensi karyawan sangat baik karena hanya sebesar kurang dari 1% tingkat ketidak hadiran karyawan dalam tiap tahunnya.

Sedangkan untuk melakukan analisis hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada skripsi ini penulis membuat kuesioner yang berkaitan dengan semangat kerja karyawan yang

ditunjukkan kepada karyawan produksi. Berikut ini data skor jawaban

mengenai semangat kerja karyawan, yaitu :

Tabel 5

Skor Jawaban Responden
Semangat Kerja Karyawan

No.	Hasil Jawaban Responden										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
8	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38
9	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
13	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	35
14	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	35
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38
17	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	35
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
19	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38
20	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	36
21	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
22	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	36
23	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38
26	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	37
27	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37
28	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38

29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
33	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	37
34	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	37
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
36	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38
37	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	37
38	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
46	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
48	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
49	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
52	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
54	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	37
55	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	35
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
57	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
59	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
60	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
61	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
62	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38
63	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
64	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	37
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37

Sumber : Data Diolah, 2007

68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
70	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
77	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
81	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
84	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
85	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
92	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
99	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4.2.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara VIII

Setelah dilakukan pengumpulan data atas jawaban responden dengan cara memberikan angket kuesioner terhadap karyawan produksi PT. Perkebunan Nusantara VIII, maka dapat dilihat data yang sudah diolah untuk memudahkan dalam melakukan perhitungan analisis, sebagai berikut :

Tabel 6

Data Untuk Menghitung Koefisien Korelasi Rank Spearman Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja Karyawan

Responden	Variabel X	Variabel Y	R _X	R _Y	D	D ²
1	38	39	60,5	33,5	27	729
2	39	40	33,5	11,5	22	484
3	38	38	60,5	60,5	0	0
4	39	40	33,5	11,5	22	484
5	38	38	60,5	60,5	0	0
6	40	40	11,5	11,5	0	0
7	38	39	60,5	33,5	27	729
8	37	38	84,5	60,5	24	576
9	37	38	84,5	60,5	24	576
10	39	40	33,5	11,5	22	484
11	40	40	11,5	11,5	0	0
12	38	38	60,5	60,5	0	0
13	38	35	60,5	97,5	(37)	1.369
14	36	35	93,5	97,5	(4)	16
15	40	40	11,5	11,5	0	0
16	37	38	84,5	60,5	24	576
17	35	35	97,5	97,5	0	0
18	39	40	33,5	11,5	22	484
19	36	38	93,5	60,5	33	1.089
20	35	36	97,5	93,5	4	16
21	38	38	60,5	60,5	0	0
22	38	36	60,5	93,5	(33)	1.089
23	37	38	84,5	60,5	24	576
24	39	40	33,5	11,5	22	484

25	38	38	38	60,5	60,5	60,5	0
26	39	38	38	33,5	60,5	60,5	(27) 729
27	38	38	37	60,5	84,5	84,5	(24) 576
28	39	39	38	33,5	60,5	60,5	(27) 729
29	38	38	38	60,5	84,5	84,5	(24) 576
30	40	40	40	11,5	11,5	11,5	0
31	38	38	38	60,5	60,5	60,5	0
32	37	37	38	84,5	84,5	60,5	24 576
33	37	37	37	84,5	84,5	84,5	0
34	39	39	37	33,5	84,5	84,5	(51) 2.601
35	40	40	40	11,5	11,5	11,5	0
36	38	38	38	60,5	60,5	60,5	0
37	38	38	37	60,5	84,5	84,5	(24) 576
38	35	38	38	97,5	60,5	60,5	37 1.369
39	40	40	40	11,5	11,5	11,5	0
40	40	40	40	11,5	11,5	11,5	0
41	40	39	39	11,5	33,5	33,5	(22) 484
42	39	39	39	33,5	33,5	33,5	0
43	39	39	39	33,5	33,5	33,5	0
44	39	40	40	33,5	11,5	11,5	22 484
45	40	39	39	11,5	33,5	33,5	(22) 484
46	38	38	38	60,5	60,5	60,5	0
47	38	40	40	60,5	11,5	11,5	49 2.401
48	35	38	38	97,5	60,5	60,5	37 1.369
49	40	40	39	11,5	33,5	33,5	(22) 484
50	39	40	40	33,5	11,5	11,5	22 484
51	38	38	38	60,5	60,5	60,5	0
52	40	39	39	11,5	33,5	33,5	(22) 484
53	38	38	38	60,5	60,5	60,5	0
54	37	37	37	84,5	84,5	84,5	0
55	37	35	35	84,5	97,5	97,5	(13) 169
56	39	39	39	33,5	33,5	33,5	0
57	40	39	39	11,5	33,5	33,5	(22) 484
58	38	38	38	60,5	60,5	60,5	0
59	39	39	39	33,5	33,5	33,5	0
60	39	38	38	33,5	60,5	60,5	(27) 729
61	40	39	39	11,5	33,5	33,5	(22) 484
62	38	38	38	60,5	60,5	60,5	0
63	38	39	39	60,5	33,5	33,5	27 729

Sumber : Data Diolah

Jumlah		0		35.256	
64	35	37	97,5	84,5	13
65	40	39	11,5	33,5	(22)
66	39	39	33,5	33,5	0
67	38	37	60,5	84,5	(24)
68	40	39	11,5	33,5	(22)
69	38	38	60,5	60,5	0
70	37	37	84,5	84,5	0
71	37	38	84,5	60,5	24
72	39	38	33,5	60,5	(27)
73	40	39	11,5	33,5	(22)
74	38	37	60,5	84,5	(24)
75	39	40	33,5	11,5	22
76	38	38	60,5	60,5	0
77	37	35	84,5	97,5	(13)
78	37	37	84,5	84,5	0
79	39	40	33,5	11,5	22
80	40	39	11,5	33,5	(22)
81	38	38	60,5	60,5	0
82	40	40	11,5	11,5	0
83	38	37	60,5	84,5	(24)
84	38	38	60,5	60,5	0
85	35	37	97,5	84,5	13
86	40	40	11,5	11,5	0
87	39	39	33,5	33,5	0
88	38	37	60,5	84,5	(24)
89	40	40	11,5	11,5	0
90	38	39	60,5	33,5	27
91	37	38	84,5	60,5	24
92	37	37	84,5	84,5	0
93	39	39	33,5	33,5	0
94	40	40	11,5	11,5	0
95	38	38	60,5	60,5	0
96	40	40	11,5	11,5	0
97	38	38	60,5	60,5	0
98	37	35	84,5	97,5	(13)
99	37	37	84,5	84,5	0
100	39	39	33,5	33,5	0

Berdasarkan data tabel di atas, maka dapat dihitung tingkat koefisien

korelasi Rank Spearman, sebagai berikut :

$$r_s = 1 - \frac{\sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{\sum 35,256}{100(100^2 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum 35,256}{100(10.000 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{211,536}{100(9,999)}$$

$$r_s = 1 - \frac{211,536}{999,900}$$

$$r_s = 1 - 0,212$$

$$r_s = 0,79$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka diketahui bahwa nilai

$r_s = 0,79$, yang berarti bahwa adanya keterkaitan yang erat serta kuat positif

antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan.

Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara

Varibel X dan Varibel Y, maka dapat dihitung tingkat Coefisien

Determinasinya, yaitu :

$$CD = r_s^2 \times 100\%$$

$$CD = 0,79^2 \times 100\%$$

$$CD = 62,41\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka diketahui bahwa

Coeffisien Determinasi sebesar 62,41%, yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan sebesar 62,41% sedangkan sisanya sebesar 37,59% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, antara lain tingkat insentif/ gaji yang sesuai, lingkungan kerja yang sehat, serta jaminan kesehatan serta kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan.

Maka untuk membuktikan kebenaran erat tidaknya antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan, maka dapat dilakukan uji hipotesis sebagai berikut :

Dengan menggunakan tarak kepercayaan $\alpha = 0,005$ dimana $n-1$ yaitu $100-2 = 98$, maka diperoleh nilai t tabel = 2,5758

$$\text{Sedangkan nilai CR} = r_s \sqrt{\frac{n-2}{n-1}}$$

$$\text{CR} = 0,79 \sqrt{\frac{100-2}{100-1}}$$

$$\text{CR} = 0,79 \sqrt{\frac{98}{99}}$$

$$\text{CR} = 0,79 \sqrt{0,9898}$$

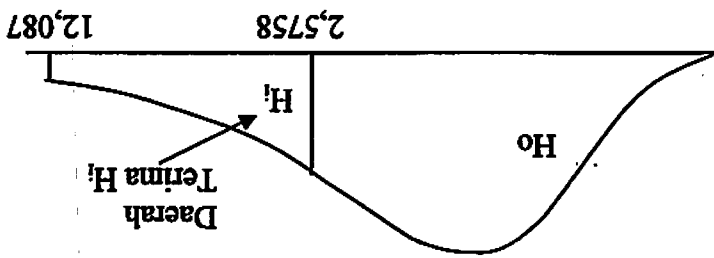
$$\text{CR} = 0,79 \times 0,9949$$

$$\text{CR} = 0,7860$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka diketahui bahwa nilai $\text{CR} > t$

tabel atau $12,087 > 2,5758$, yang artinya terdapat hubungan yang kuat antara

gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan.



Uji Hipotesis

Gambar 2

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

5.1.1. Simpulan Umum

1. PT Perkebunan Nusantara VIII merupakan suatu kelompok usaha bidang perkebunan yang mengusahakan berbagai jenis budidaya diantaranya teh, dan kina. Pada tahun 1970 Belanda memberi izin kepada swasta untuk membuka usaha perkebunan melalui undang-undang pemberian Hak Guna Usaha (*Erfpacht*). Selain dikelola oleh pemerintah Hindia Belanda (*Gouvernementtsbe Drijven*) sendiri. Perkebunan swasta itu berdiri berupa maskapai perkebunan (*Cultuur Maatschappijen*) berbentuk PT (waktu itu *NV-naamloze vennootschap*).
2. Pada bulan Mei 1994, secara pisik diadakan penggabungan PT Perkebunan (PTP) dari PTP XI, PTP XII, PTP XIII menjadi PTP group Jabar. Setelah mengalami konsolidasi yang berjalan sejak bulan Mei 1994, berdasarkan PP No.13 tahun 1996 tanggal 14 Febuari 1996 diadakan peleburan PTP XI, PTP XII, PTP XIII, menjadi PTPN VIII.
3. Dalam kaitannya dengan semangat kerja karyawan, pemimpin berperan penting dalam penciptaan suatu keputusan yang tepat dan dapat diterima oleh bawahan, karena seorang pemimpin adalah produk dari hubungan-hubungannya yang fungsional

dengan individu-individu tertentu dalam kelompok pada organisasi tertentu

4. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan memberikan angket kuesioner terhadap 100 responden dalam hal ini karyawan PTPN VIII, khusus departement produksi teh yang dipilih secara acak dari total karyawan 102 orang.

5.1.2. Simpulan Khusus

1. Berdasarkan hasil skor jawaban kuesioner tentang gaya kepemimpinan, diketahui skor rata-rata jawaban adalah 38,28, di mana berdasarkan tabel Pengelompokan Skor Untuk Gaya Kepemimpinan, maka sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, maka hal ini mencerminkan gaya kepemimpinan Delegating dimana pada gaya kepemimpinan ini perilaku rendah tugas dan rendah hubungan. Dengan kata lain bahwa pimpinan dalam hal ini supervisor produksi sudah memberikan arahan serta masukan yang maksimal tetapi tidak menitik beratkan kepada komunikasi dua arah dan kurangnya penjelasan karena kurangnya saran-saran dari bawahan yang dapat dijadikan pertimbangan.
2. Sedangkan tingkat semangat kerja karyawan dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan, di mana tingkat absensi tertinggi adalah pada tahun 2006, sebesar 0,77%. Dari data di atas juga dapat disimpulkan bahwa tingkat absensi karyawan sangat baik

karena hanya sebesar kurang dari 1% tingkat ketidakhadiran karyawan dalam tiap tahunnya.

3. Sedangkan tingkat Labour Turn Over tahun 2003 sebesar 0,019% sedangkan pada tahun 2004 dan 2005 mengalami penurunan masing-masing -0,039% dan -0,020% dan pada tahun 2006 meningkat menjadi 0,04%.
4. Setelah dilakukan analisis Rank Spearman maka diketahui bahwa nilai $r_s = 0,79$, yang berarti bahwa adanya keterkaitan yang erat serta kuat positif antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan. Sedangkan tingkat Coefisien Determinasi sebesar 62,41%, yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan sebesar 62,41% sedangkan sisanya sebesar 37,59% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, antara lain tingkat insentif/gaji yang sesuai, lingkungan kerja yang sehat, serta jaminan kesehatan serta kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan.
5. Setelah dilakukan uji hipotesis, maka diketahui bahwa nilai $CR > t$ tabel atau $12,087 > 2,5758$, yang artinya terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa gaya kepemimpinan ber tipe gaya kepemimpinan Delegating dimana pada gaya kepemimpinan ini

para pemimpin biasanya kurang berinteraksi terhadap bawahan sehingga tugas yang diberikanpun hanya terbatas kepada rutinitas saja, kondisi ini perlu disikapi dengan hal-hal sebagai berikut :

- a. Meningkatkan hubungan antara atasan dengan bawahan secara keseluruhan maupun personal agar lebih mengeratkan kepedulian antara atasan dan bawahan.
- b. Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk ikut serta memberikan saran-saran atau masukan sebagai sarana serta acuan pertimbangan dalam mengambil keputusan.
- c. Pimpinan harus lebih menitik beratkan kepada komunikasi dua arah dan pemberian penjelasan yang lebih kepada bawahan agar perintah serta tugas yang diberikan cepat dan mudah direspon dan mendapatkan hasil yang optimal dari setiap pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, 1996, *Manajemen Personalia* .(MSDM). Edisi-3, Penerbit Graha Indonesia.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Flippo. Edwin. B.1995, *Manajemen Personalia*, Alih Bahasa Moh. Mas'ud. Edisi 6 jilid 2, Penerbit Erlangga Jakarta.
- Harvey, Don & Robert Bruce Bowinf 1996, *Human Resource Management ; An Experiential Approach*. Prentice-hall int'l, New Jersey, USA..
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan ke-4, Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.
- H.B. Siswanto, 2005, *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersey, Paul & Kenneth. H. Blanchard. 1995. *Manajemen Prilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa Agus Dharma. Penerbit. Erlangg. Jakarta.
- Husein Umar. 2005. *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ivancevich, John M., J.H. Donnelly, Jr. J.L. Gibson. 1998. *Management : Principles and Functions*. Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc. USA.
- Indriyo Gitosudarmo. 2000. *prilaku keorganisasian*, Edisi 1. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- J. Supranto, M.A. 2001. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi ke-6, Penerbit Erlangga.
- Jacobs. T.O. & Jaques. E. 2000, *Measures of Leadership : Military Executive Leadership*. In K.E Clark & M.B. Clark (Eds). Leadership Library of America, USA.
- Minner, John B & Creane, Donald P. 1995, *Human Resoure Management ; The Strategic Perspective*, Harper Collin College Publister, New York.
- Moh. Agus Tulus, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Buku Panduan Mahasiswa*. Penerbit Gramedia Jakarta.
- Muekijat, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE. Yogyakarta,

- Overton, Rodney. 2002. *Leadership Made Simple*, Published & distributed by Whorion Books, Pte Ltd Henderson Industrial Park Singapore.**
- Robbins, Stephen P and Mary Coulter. 1999. *Management International*. Sixth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, USA.**
- Sevilla, Conselo, G. dkk, 1995. *Pengantar Metode Statistik*. Terjemahan Alimudin Tuwu, Cetakan ke-2. Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta.**
- Soesilo Martoyo, 1996, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Penerbit BPFE. Yogyakarta.**
- Stoner, James A.F. 1995. *Management*. Sixth Edition prentice Hall. Inc. USA.**
- T. Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, BPFE, Yogyakarta.**

WORLDWIDE



PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII (PERSERO)

Jl. Sindangsirna No. 4 Bandung 40153 – Indonesia. Kotak Pos 1176, Telp. (62-22) 2038966
Telex. 28168 ptp xii ia. Facs. (62-22) 2031455. Kawat : Kebun duabelas, E-Mail:ptvnviii@pop.rad.net.id.

Bandung. 28 Agustus 2007

Nomor : SB/SDM/ 309 / III/ 2007
Lampiran : —
Perihal : **Praktek Kerja**

Kepada Yth,
Pembantu Dekan Bidang Akademik
Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Jl. Pakuan Po. Box. 452
B O G O R 16143

Menunjuk surat saudara No. 117/D.1/FE-UP/II/2007 tanggal 13 Juli 2007 perihal tersebut di atas, dengan ini diberitahukan bahwa pada perinsipnya kami dapat menyetujui rencana mahasiswa Saudara, atas nama **Widi Yulihardi** untuk melaksanakan Praktek Kerja di PTP. Nusantara VIII, sbb:

1. Tempat : Perkebunan Goalpara.
2. Waktu : 16 Juli s.d 20 Agustus 2007
3. Sebelum melaksanakannya, agar yang bersangkutan menghubungi adminis fratur Perkebunan Goalpara.
4. Akomodasi dan lain-lain selama **Praktek Kerja** tanggungan sendiri.
5. Menyerahkan satu buah karya tulis hasil **Praktek Kerja** tersebut (yang telah dipresentasikan di hadapan Administratur dan unsur pimpinan setempat) Kepada Direksi PTP. Nusantara VIII, c/q. Bagian SDM.
6. Menjaga ketertiban dan mentaati segala peraturan yang berlaku di lingkungan PTP. Nusantara VIII.

Demikian, agar maklum.



Direksi
u.b

Ir. DWI SUTANTI
Kepala Bagian SDM

Tembusan :
- GOL

43	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
44	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	0	0	0
45	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
46	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	8	2	0	0
47	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	0	0	0
48	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	8	2	0	0
49	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
50	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	0	0	0
51	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	8	2	0	0
52	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
53	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	8	2	0	0
54	B	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	8	2	0	0
55	A	A	A	B	A	B	A	B	A	B	A	A	A	A	5	5	0	0
56	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
57	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
58	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	8	2	0	0
59	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
60	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	8	2	0	0
61	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
62	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	8	2	0	0
63	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
64	A	A	B	A	B	A	A	A	A	B	A	A	A	A	7	3	0	0
65	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
66	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
67	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	7	3	0	0
68	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
69	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
70	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	7	3	0	0
71	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	8	2	0	0
72	A	A	A	A	B	A	A	A	A	B	A	A	A	A	8	2	0	0
73	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	9	1	0	0
74	B	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	7	3	0	0
75	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	0	0	0
76	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	8	2	0	0
77	A	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	5	5	0	0
78	A	A	A	A	A	A	A	B	B	B	A	A	A	A	7	3	0	0
79	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	0	0	0
80	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0
81	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	8	2	0	0
82	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	0	0	0
83	A	A	B	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	7	3	0	0
84	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	8	2	0	0
85	B	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	7	3	0	0
86	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	0	0	0
87	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	1	0	0

88	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
89	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
90	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
91	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
92	A	B	A	B	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
93	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
94	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
95	B	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
96	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
97	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
98	A	A	B	A	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
99	B	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
100	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0		
																	829	171	0	0
																	82.90%	17.10%	0	0

Hasil Jawaban Variabel X

Gaya Kepemimpinan

Hasil Jawaban Responden

Total Jawaban

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	B	C	D
42	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	B	0	0
41	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	A	0	0
40	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	A	0	0
39	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	A	0	0
38	A	A	B	B	B	A	A	A	B	B	5	B	0	0
37	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	8	A	0	0
36	A	A	A	A	A	A	B	A	B	A	8	A	0	0
35	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	A	0	0
34	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	9	A	0	0
33	A	A	A	A	A	A	B	A	B	B	7	B	0	0
32	A	A	B	A	A	A	B	A	A	A	7	A	0	0
31	A	A	A	A	B	A	A	A	A	B	8	B	0	0
30	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	A	0	0
29	A	A	A	A	A	A	B	A	A	B	8	B	0	0
28	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	9	A	0	0
27	B	A	A	A	A	A	A	A	B	A	8	A	0	0
26	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	A	0	0
25	A	A	A	A	A	B	A	A	A	B	8	B	0	0
24	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	9	B	0	0
23	B	A	B	A	A	A	A	A	B	A	7	A	0	0
22	A	B	A	A	A	A	A	A	B	A	8	A	0	0
21	A	A	A	B	A	A	A	A	B	A	8	A	0	0
20	B	A	B	B	B	A	B	A	B	A	5	A	0	0
19	A	A	B	B	B	A	B	A	A	B	6	B	0	0
18	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	9	B	0	0
17	B	A	B	A	A	A	B	A	B	B	5	B	0	0
16	B	A	B	A	A	A	A	A	A	B	7	B	0	0
15	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	A	0	0
14	A	A	B	B	A	B	A	A	A	B	6	B	0	0
13	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	8	A	0	0
12	A	A	A	A	A	A	B	A	B	A	8	A	0	0
11	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	A	0	0
10	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	9	A	0	0
9	A	A	A	A	A	A	B	A	B	B	7	B	0	0
8	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	7	A	0	0
7	A	A	A	B	A	A	A	A	A	B	8	B	0	0
6	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	A	0	0
5	A	A	A	A	A	A	B	A	A	B	8	B	0	0
4	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	9	A	0	0
3	B	A	A	A	A	A	A	A	B	A	8	A	0	0
2	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	A	0	0
1	A	A	A	A	A	B	A	A	A	B	8	B	0	0
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	B	C	D

88	A	A	B	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	2	0	0	
89	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	0	0	
90	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	B	8	0	0	
91	A	B	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	7	0	0	
92	A	A	B	A	B	A	B	B	B	A	A	A	A	A	A	7	0	0	
93	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	9	0	0	
94	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	0	0	
95	A	A	B	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	8	0	0	
96	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10	0	0	
97	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	B	8	0	0		
98	A	B	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	7	0	0		
99	A	A	B	A	B	A	B	B	B	A	A	A	A	A	7	0	0		
100	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	9	0	0		
																	833	167	0
																	83.30%	16.70%	0

No	Jumlah Skor	Rank
1	36	
2	34	
3	40	
4	34	
5	37	
6	36	
7	37	
8	40	
9	40	
10	37	
11	31	
12	33	
13	37	
14	32	
15	34	
16	37	
17	33	
18	33	
19	35	
20	40	
21	37	
22	38	
23	33	
24	33	
25	30	
26	34	
27	37	
28	33	
29	40	
30	36	
31	34	
32	39	
33	32	
34	36	
35	32	
36	34	
37	30	
38	40	
39	37	
40	38	
41	40	
42	36	
43	32	

No	Jumlah Skor	Rank
1	31	
2	34	
3	33	
4	36	
5	36	
6	33	
7	36	
8	34	
9	36	
10	37	
11	39	
12	38	
13	35	
14	34	
15	32	
16	33	
17	33	
18	30	
19	36	
20	28	
21	34	
22	30	
23	31	
24	30	
25	25	
26	26	
27	27	
28	28	
29	29	
30	30	
31	37	
32	32	
33	33	
34	34	
35	35	
36	36	
37	37	
38	38	
39	39	
40	40	
41	41	
42	42	
43	43	

87	87	
86	86	
85	85	
84	84	
83	83	
82	82	
81	81	
80	80	
79	79	
78	78	
77	77	
76	76	
75	75	
74	74	
73	73	
72	72	
71	71	
70	70	
69	69	
68	68	
67	67	
66	66	
65	65	
64	64	
63	63	
62	62	
61	61	
60	60	
59	59	
58	58	
57	57	
56	56	
55	55	
54	54	
53	53	
52	52	
51	51	
50	50	
49	49	
48	48	
47	47	
46	46	
45	45	
44	44	

87	87	
86	86	
85	85	
84	84	
83	83	
82	82	
81	81	
80	80	
79	79	
78	78	
77	77	
76	76	
75	75	
74	74	
73	73	
72	72	
71	71	
70	70	
69	69	
68	68	
67	67	
66	66	
65	65	
64	64	
63	63	
62	62	
61	61	
60	60	
59	59	
58	58	
57	57	
56	56	
55	55	
54	54	
53	53	
52	52	
51	51	
50	50	
49	49	
48	48	
47	47	
46	46	
45	45	
44	44	

88	34	
89	40	
90	35	
91	40	
92	40	
93	37	
94	34	
95	38	
96	35	
97	40	
98	34	
99	38	
100	37	

88	31	
89	30	
90	35	
91	31	
92	32	
93	32	
94	35	
95	34	
96	30	
97	28	
98	32	
99	29	
100	29	

Responden	Variabel X	Variabel Y	RX	RY	D	D2
1	38	39	60.5	33.5	27	729
2	39	40	33.5	11.5	22	484
3	38	38	60.5	60.5	-	-
4	39	40	33.5	11.5	22	484
5	38	38	60.5	60.5	-	-
6	40	40	11.5	11.5	-	-
7	38	39	60.5	33.5	27	729
8	37	38	84.5	60.5	24	576
9	37	38	84.5	60.5	24	576
10	39	40	33.5	11.5	22	484
11	40	40	11.5	11.5	-	-
12	38	38	60.5	60.5	-	-
13	38	35	60.5	97.5	37	1,369
14	36	35	93.5	97.5	4	16
15	40	40	11.5	11.5	-	-
16	37	38	84.5	60.5	24	576
17	35	35	97.5	97.5	-	-
18	39	40	33.5	11.5	22	484
19	36	38	93.5	60.5	33	1,089
20	35	36	97.5	93.5	4	16
21	38	38	60.5	60.5	-	-
22	38	36	60.5	93.5	33	1,089
23	37	38	84.5	60.5	24	576
24	39	40	33.5	11.5	22	484
25	38	38	60.5	60.5	-	-
26	39	38	33.5	60.5	27	729
27	38	37	60.5	84.5	24	576
28	39	38	33.5	60.5	27	729
29	38	38	60.5	84.5	24	576
30	40	40	11.5	11.5	-	-
31	38	38	60.5	60.5	-	-
32	37	38	84.5	60.5	24	576
33	37	37	84.5	84.5	-	-
34	39	37	33.5	84.5	51	2,601
35	40	40	11.5	11.5	-	-
36	38	38	60.5	60.5	-	-
37	38	37	60.5	84.5	24	576
38	35	38	97.5	60.5	37	1,369
39	40	40	11.5	11.5	-	-
40	40	40	11.5	11.5	-	-
41	40	39	11.5	33.5	22	484
42	39	39	33.5	33.5	-	-
43	39	39	33.5	33.5	-	-

44	39	40	33.5	11.5	22	484
45	40	39	11.5	33.5	22	484
46	38	38	60.5	60.5	-	-
47	38	40	60.5	11.5	49	2,401
48	35	38	97.5	60.5	37	1,369
49	40	39	11.5	33.5	22	484
50	39	40	33.5	11.5	22	484
51	38	38	60.5	60.5	-	-
52	40	39	11.5	33.5	22	484
53	38	38	60.5	60.5	-	-
54	37	37	84.5	84.5	-	-
55	37	35	84.5	97.5	13	169
56	39	39	33.5	33.5	-	-
57	40	39	11.5	33.5	22	484
58	38	38	60.5	60.5	-	-
59	39	39	33.5	33.5	-	-
60	39	38	60.5	33.5	27	729
61	40	39	11.5	33.5	22	484
62	38	38	60.5	60.5	-	-
63	38	39	60.5	33.5	27	729
64	35	37	84.5	97.5	13	169
65	40	39	11.5	33.5	22	484
66	39	39	33.5	33.5	-	-
67	38	37	60.5	84.5	24	576
68	40	39	11.5	33.5	22	484
69	38	38	60.5	60.5	-	-
70	37	37	84.5	84.5	-	-
71	37	38	84.5	60.5	24	576
72	39	38	33.5	60.5	27	729
73	40	39	11.5	33.5	22	484
74	38	37	60.5	84.5	24	576
75	39	40	33.5	11.5	22	484
76	38	38	60.5	60.5	-	-
77	37	35	84.5	97.5	13	169
78	37	37	84.5	84.5	-	-
79	39	40	33.5	11.5	22	484
80	40	39	11.5	33.5	22	484
81	38	38	60.5	60.5	-	-
82	40	40	11.5	11.5	-	-
83	38	37	60.5	84.5	24	576
84	38	38	60.5	60.5	-	-
85	35	37	84.5	97.5	13	169
86	40	40	11.5	11.5	-	-
87	39	39	33.5	33.5	-	-
88	38	37	60.5	84.5	24	576

		jumlah			
89	40	40	11.5	11.5	-
90	38	39	60.5	33.5	27
91	37	38	84.5	60.5	24
92	37	37	84.5	84.5	-
93	39	39	33.5	33.5	-
94	40	40	11.5	11.5	-
95	38	38	60.5	60.5	-
96	40	40	11.5	11.5	-
97	38	38	60.5	60.5	-
98	37	35	84.5	97.5	13
99	37	37	84.5	84.5	-
100	39	39	33.5	33.5	-
					35,256

No.	Hasil Jawaban Responden										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	36
2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	34
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	34
5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	37
6	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	36
7	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
10	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	37
11	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
12	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	33
13	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	37
14	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	32
15	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	34
16	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37
17	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	33
18	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	33
19	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	35
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37
22	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38
23	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	33
24	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	33
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
26	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	34
27	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37
28	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	33
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	36
31	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	34
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
33	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	32
34	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	36
35	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	32
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	30
37	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	37
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	37
40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
42	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	36

88	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
94	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
95	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4
99	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
100	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

No	Jumlah Skor	Rank
1	36	
2	34	
3	40	
4	34	
5	37	
6	36	
7	37	
8	40	
9	40	
10	37	
11	31	
12	33	
13	37	
14	32	
15	34	
16	37	
17	33	
18	33	
19	35	
20	40	
21	37	
22	38	
23	33	
24	33	
25	30	
26	34	
27	37	
28	33	
29	40	
30	36	
31	34	
32	39	
33	32	
34	36	
35	32	
36	34	
37	30	
38	40	
39	37	
40	38	
41	40	
42	36	
43	32	

No	Jumlah Skor	Rank
1	31	
2	34	
3	33	
4	36	
5	36	
6	33	
7	36	
8	34	
9	36	
10	37	
11	39	
12	38	
13	35	
14	34	
15	32	
16	33	
17	33	
18	30	
19	36	
20	28	
21	34	
22	30	
23	31	
24	30	
25	25	
26	26	
27	27	
28	28	
29	29	
30	32	
31	29	
32	37	
33	35	
34	33	
35	34	
36	36	
37	37	
38	38	
39	39	
40	40	
41	41	
42	42	
43	43	

87	38	
86	34	
85	38	
84	39	
83	34	
82	35	
81	35	
80	31	
79	30	
78	34	
77	35	
76	35	
75	40	
74	38	
73	37	
72	40	
71	36	
70	36	
69	33	
68	34	
67	31	
66	37	
65	38	
64	37	
63	38	
62	37	
61	34	
60	32	
59	40	
58	34	
57	32	
56	36	
55	30	
54	36	
53	38	
52	35	
51	36	
50	34	
49	29	
48	29	
47	32	
46	28	
45	30	
44	34	

87	33	
86	29	
85	38	
84	32	
83	34	
82	35	
81	35	
80	31	
79	30	
78	34	
77	35	
76	29	
75	33	
74	33	
73	31	
72	32	
71	32	
70	30	
69	34	
68	32	
67	29	
66	29	
65	33	
64	32	
63	31	
62	34	
61	30	
60	34	
59	32	
58	36	
57	32	
56	29	
55	29	
54	30	
53	27	
52	30	
51	32	
50	30	
49	31	
48	30	
47	30	
46	29	
45	32	
44	30	

100	37	
99	38	
98	34	
97	40	
96	35	
95	38	
94	34	
93	37	
92	40	
91	40	
90	35	
89	40	
88	34	

100	29	
99	29	
98	32	
97	28	
96	30	
95	34	
94	35	
93	32	
92	32	
91	31	
90	35	
89	30	
88	31	

Responden	Variabel X	Variabel Y	RX	RY	D	D2
1	36	31	45.5	63.5	- 18.0	324
2	34	34	67	27	40.0	1600
3	40	33	7.5	38	- 30.5	930.25
4	34	36	67	10	57.0	3249
5	37	36	33.5	10	23.5	552.25
6	36	33	45.5	38	7.5	56.25
7	37	36	33.5	10	23.5	552.25
8	40	34	7.5	27	- 19.5	380.25
9	40	36	7.5	10	- 2.5	6.25
10	37	37	33.5	5	28.5	812.25
11	31	39	91	1	90.0	8100
12	33	38	79	2.5	76.5	5852.25
13	37	35	33.5	17	16.5	272.25
14	32	34	86	27	59.0	3481
15	34	32	67	50.5	16.5	272.25
16	37	33	33.5	38	- 4.5	20.25
17	33	33	79	38	41.0	1681
18	33	30	79	76.5	2.5	6.25
19	35	36	54.5	10	44.5	1980.25
20	40	28	7.5	98	- 90.5	8190.25
21	37	34	33.5	27	6.5	42.25
22	38	30	21.5	76.5	- 55.0	3025
23	33	31	79	63.5	15.5	240.25
24	33	30	79	76.5	2.5	6.25
25	30	30	95	76.5	18.5	342.25
26	34	28	67	98	- 31.0	961
27	37	31	33.5	63.5	- 30.0	900
28	33	29	79	90.5	- 11.5	132.25
29	40	32	7.5	50.5	- 43.0	1849
30	36	29	45.5	90.5	- 45.0	2025
31	34	37	67	5	62.0	3844
32	39	37	15.5	5	10.5	110.25
33	32	35	86	17	69.0	4761
34	36	33	45.5	38	7.5	56.25
35	32	32	86	50.5	35.5	1260.25
36	34	34	67	27	40.0	1600
37	30	34	95	27	68.0	4624
38	40	31	7.5	63.5	- 56.0	3136
39	37	29	33.5	90.5	- 57.0	3249
40	38	36	21.5	10	11.5	132.25
41	40	32	7.5	50.5	- 43.0	1849
42	36	34	45.5	27	18.5	342.25
43	32	30	86	76.5	9.5	90.25
44	34	30	67	76.5	- 9.5	90.25
45	30	32	95	50.5	44.5	1980.25
46	28	29	100	90.5	9.5	90.25

93	37	32	33.5	50.5	-	17.0	289
92	40	32	7.5	50.5	-	43.0	1849
91	40	31	7.5	63.5	-	56.0	3136
90	35	35	54.5	17	37.5	1406.25	4761
89	40	30	7.5	76.5	-	69.0	12.25
88	34	31	67	63.5	3.5	272.25	552.25
87	38	33	21.5	38	-	16.5	361
86	34	29	67	90.5	-	23.5	1225
85	38	38	21.5	2.5	19.0	35.0	1600
84	39	32	15.5	50.5	-	40.0	1406.25
83	34	34	67	27	37.5	37.5	1406.25
82	35	35	54.5	17	37.5	37.5	756.25
81	35	35	54.5	17	37.5	37.5	342.25
80	31	31	91	63.5	27.5	40.0	1600
79	30	30	95	76.5	18.5	37.5	1406.25
78	34	34	67	27	37.5	37.5	1296
77	35	35	54.5	90.5	-	36.0	930.25
76	35	29	7.5	38	-	30.5	272.25
75	40	33	21.5	38	-	16.5	900
74	38	33	33.5	63.5	-	30.0	1849
73	37	31	7.5	50.5	-	43.0	25
72	40	32	45.5	50.5	-	5.0	961
71	36	32	45.5	76.5	-	31.0	2704
70	36	30	79	27	52.0	16.5	272.25
69	33	34	67	50.5	0.5	0.25	3249
68	34	29	91	90.5	-	57.0	272.25
67	31	29	33.5	38	-	16.5	289
66	37	29	21.5	50.5	-	17.0	1764
65	38	33	33.5	63.5	-	42.0	42.25
64	37	31	21.5	27	6.5	90.25	3481
63	38	34	33.5	76.5	-	9.5	1849
62	37	30	67	27	59.0	3249	1260.25
61	34	34	86	50.5	35.5	2025	20.25
60	32	32	86	90.5	-	45.0	961
59	40	29	45.5	76.5	-	31.0	6162.25
58	34	36	67	100	-	78.5	484
57	32	32	86	76.5	-	22.0	25
56	36	32	45.5	50.5	-	5.0	90.25
55	36	29	95	76.5	-	9.5	1225
54	30	30	95	63.5	35.0	484	90.25
53	36	27	21.5	76.5	22.0	25	1225
52	38	30	54.5	98.5	22.0	484	90.25
51	35	30	45.5	76.5	9.5	1225	484
50	36	32	45.5	63.5	35.0	484	90.25
49	36	30	67	76.5	9.5	1225	484
48	38	31	21.5	98.5	22.0	484	90.25
47	38	30	54.5	76.5	9.5	484	90.25

94	34	35	67	17	50.0	2500	
95	38	34	21.5	27	- 5.5	30.25	
96	35	30	54.5	76.5	- 22.0	484	
97	40	28	7.5	98	- 90.5	8190.25	
98	34	32	67	50.5	16.5	272.25	
99	38	29	21.5	90.5	- 69.0	4761	
100	37	29	33.5	90.5	- 57.0	3249	
Jumlah						-	153248

ANGKET KUESIONER

Kepada Yth,
Bapak/ Ibu
Di

Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian untuk kepentingan penyusunan skripsi, maka dengan ini saya mengajukan beberapa pertanyaan tentang permasalahan yang diteliti yaitu : "peranan gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan".

Bentuk pertanyaan yang diberikan adalah pertanyaan tertutup dimana jawab serta skor jawaban sudah ditentukan peneliti, yaitu :

Jawaban	Skor
A	4
B	3
C	2
D	1

Atas kerja sama serta partisipasi dalam penelitian ini saya ucapkan terima kasih.

Profil Responden;
Nama Responden :
Lama Kerja :
Jenis Kelamin :

Hormat Saya,

W i d i

I. KUESIONER TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN

1. Setujukah Anda bahwa supervisor produksi anda telah maksimal dalam memberikan pengarahan tentang proses pelaksanaan pekerjaan Anda ?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Sangat tidak setuju

2. Setujukah anda bahwa supervisor produksi sudah tepat dalam menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anda ?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Sangat tidak setuju

3. Setujukah Anda, bahwa supervisor produksi telah baik dalam mengtur situasi kerja bagi anda dalam penyelesaian pekerjaan anda ?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Sangat tidak setuju

4. Setujukah anda bahwa supervisor produksi anda sudah tepat dalam memberikan motivasi selama pelaksanaan pekerjaan anda ?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Sangat tidak setuju

5. Setujukah anda bahwa komunikasi yang dilakukan supervisor produksi anda sudah cukup baik?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Sangat tidak setuju

6. Sudah tepatkah supervisor produksi anda dalam menetapkan batas waktu bagi penyelesaian pekerjaan kepada anda ?
 - a. Sangat tepat
 - b. Tepat
 - c. Kurang tepat
 - d. Sangat tidak tepat

7. Seberapa sering supervisor produksi anda mendiskusikan dan meminta pendapat anda tentang setiap pekerjaan yang dikerjakan?
 - a. Sangat sering
 - b. Sering
 - c. Kurang sering
 - d. Tidak sama sekali

8. Setujukah Anda dengan kebebasan yang diberikan oleh supervisor produksi anda dengan menyerahkan pekerjaan anda sepenuhnya ?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Sangat tidak setuju

9. Perlukah supervisor produksi anda membuat laporan rutin terhadap kemajuan pelaksanaan pekerjaan anda sebagai sarana pengukur prestasi kerja anda ?
 - a. Sangat perlu
 - b. Perlu
 - c. Kurang perlu
 - d. Sangat tidak perlu

10. Sudah cukup baikkah cara atau gaya kepemimpinan supervisor produksi anda dalam melakukan tugasnya sebagai seorang pemimpin ?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Kurang baik
 - d. Sangat tidak baik

II. KUESIONER TENTANG SEMANGAT KERJA KARYAWAN

1. Seberapa sering anda tidak masuk kerja atau mangkir dari tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan kepada anda?
 - a. Tidak pernah sama sekali
 - b. Tidak pernah
 - c. Sekali-kali
 - d. Sering
2. Seberapa sering anda meminta izin pada hari aktif kerja untuk tidak masuk kerja setiap bulannya?
 - a. Tidak pernah sama sekali
 - b. Tidak pernah
 - c. Sekali-kali
 - d. Sering
3. Apakah anda sering lalai dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan anda ?
 - a. Tidak pernah sama sekali
 - b. Tidak pernah
 - c. Sekali-kali
 - d. Sering
4. Seberapa sering anda terlambat masuk kerja dari waktu seharusnya pada setiap bulannya?
 - a. Tidak pernah sama sekali
 - b. Tidak pernah
 - c. Sekali-kali
 - d. Sering
5. Seberapa sering anda pulang kerja lebih awal atau sebelum waktunya tanpa alasan yang tepat ?
 - a. Tidak pernah sama sekali
 - b. Tidak pernah
 - c. Sekali-kali
 - d. Sering
6. Seberapa sering anda meninggalkan pos kerja anda pada jam kerja tanpa ada perintah dari pimpinan anda ?
 - a. Tidak pernah sama sekali
 - b. Tidak pernah
 - c. Sekali-kali
 - d. Sering

7. Seberapa baik tempat serta fasilitas yang disediakan perusahaan untuk dapat mendukung semangat kerja anda ?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Kurang baik
 - d. Sangat tidak baik

8. Apakah anda merasa sudah cukup baik pekerjaan anda sekarang sehingga anda tidak perlu lagi mencari pekerjaan lain ?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Kurang baik
 - d. Sangat tidak baik

9. Apakah sudah cukup baik kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan dalam mendukung semangat kerja anda?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Kurang baik
 - d. Sangat tidak baik

10. Apakah anda merasa timbal balik berupa gaji serta insentif yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan kontribusi yang anda telah berikan kepada perusahaan?
 - a. Sangat sesuai
 - b. Sesuai
 - c. Kurang sesuai
 - d. Sangat tidak sesuai

