

**PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJER TERHADAP MOTIVASI
KERJA KARYAWAN**

**(Studi Kasus Pada Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05
Irigasi Cirebon)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Syari'ah (SE.Sy)
pada Jurusan Ekonomi Perbankan Islam Fakultas Syariah



Oleh

Arie Suryani

NIM. 06320144

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) SYEKH NURJATI
CIREBON
2010 / 1431 H**

PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJER TERHADAP MOTIVASI KERJA
KARYAWAN (Studi Kasus Pada Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-
Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon)**

Oleh :

ARIE. SURYANI
NIM : 06320144

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Prof.Dr.H.Abdus Salam DZ, MM
NIP. 19540311 198203 1 003

Toto Suharto, M. Si
NIP. 19681123 2000031 1 001

Mengetahui:

**Ketua Jurusan Muamalah Ekonomi Perbankan Islam (MEPI)
Fakultas Syari'ah IAIN Syekh Nurjati Cirebon**

Ayus Ahmad Yusuf,SE.,M.Si
NIP. 19710801 200003 1 002

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul **PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJER TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN** (Studi Kasus Pada Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon), oleh Arie Suryani NIM. 06320144, telah diujikan dalam sidang munaqosyah Fakultas Syariah IAIN Syekh Nurjati Cirebon pada tanggal 27 Januari 2011. Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana program strata 1 pada Fakultas Syariah

Cirebon, 2 Februari 2011

Sidang Munaqosyah

Ketua,
Merangkap Anggota

Sekretaris,
Merangkap Anggota

Dr. Kosim, M. Ag
NIP.19640104 199203 1 004

Drs.H.Wasman, M. Ag
NIP. 19590107 199201 1 001

Anggota :

Penguji I,

Penguji II,

Ayus Ahmad Yusuf,SE.,M.Si
NIP. 19710801 200003 1 002

Sri Rokhlinasari, SE.M.Si
NIP. 19730806 199903 2 003

NOTA DINAS

Kepada
Ketua Fakultas Syariah
IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Di
Cirebon

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan dan koreksi terhadap penulis Skripsi dari Saudari ARIE SURYANI Nomor Induk Mahasiswa : 06320144 dengan judul "PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJER TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada Balai Besar wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon)" bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Syari'ah IAIN Syekh Nurjati Cirebon untuk dimunaqosyahkan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Prof.Dr.H.Abdus Salam DZ, MM
NIP. 19540311 198203 1 003

Toto Suharto, M. Si
NIP. 19681123 2000031 1 001

Mengetahui:
Ketua Jurusan Muamalah Ekonomi Perbankan Islam (MEPI)
Fakultas Syari'ah IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Ayus Ahmad Yusuf,SE.,M.Si
NIP. 19710801 200003 1 002

PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi saya dengan judul “**PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJER TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon)**”. Ini beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan, saya siap menanggung resiko / sanksi apapun yang di jatuhkan kepada saya.

Cirebon, Desember 2010

Yang membuat pernyataan

ARIE SURYANI
Nim : 06320144

ABSTRAK

ARIE SURYANI, NIM 06320144 “Pengaruh Kepemimpinan Manajer Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon)”

Latar belakang penulis ini adalah mengetahui kepemimpinan manajer Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung berikut motivasi karyawan yang bekerja ditempat tersebut. Permasalahan disini adalah ketidak jelasan antara teori dan praktek dalam kepemimpinan manajer dan hubungannya dengan motivasi kerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data tentang bagaimana kepemimpinan manajer yang dimiliki Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung, motivasi kerja karyawannya dan sejauhmana pengaruh kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan.

Kerangka pemikirannya, Untuk dapat memotivasi karyawannya manajer perlu memiliki suatu kemahiran atau keahlian atau skill. Karena dalam memimpin berarti seorang manajer harus mampu bertindak sebagai seorang pemimpin dan oleh karenanya ia harus mampu pula melaksanakan teknik-teknik kepemimpinan yang baik.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara, studi dokumentasi dan penyebaran angket. Kemudian data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan pendekatan statistik dengan perhitungan prosentase dan korelasi spearman rank.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa persentase hasil kepemimpinan manajer diketahui sebanyak 743,34 % termasuk dalam kategori sangat tinggi, motivasi kerja karyawan diperoleh sebesar 423,32 % termasuk dalam kategori tinggi dan korelasi koefisien mencapai 0,407 terdapat hubungan yang signifikan dan nilai tersebut berada pada 0,40 – 0,599 yang dikategorikan cukup kuat.

MOTTO

“TERUSLAH BERUSAHA JANGAN PERNAH PUTUS ASA”

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya tulis ini sebagai wujud Ananda menuntut ilmu,

Ku persembahkan skripsi ini :

- *Kepada yang terhormat Bapak dan Ibu yang telah mencurahkan segenap jiwa dan raganya da memberikan yang terbaik bagi putrid tercintanya ini.*
- *Kepada sahabatku khususnya Aas Nuraisa yang sudah membantu proses pembuatan skripsi ini*
- *Kepada teman-temanku yang ada di jurusan ekonomi perbankan islam dan semuanya yang tak terlupakan dalam menuntut ilmu*
- *Dan kepada yang terhormat dosen-dosen yang telah membimbing dan menguji hingga saya mendapatkan ilmu ini*

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

PENULIS dilahirkan di Cirebon, pada tanggal 18 April 1984 dari Ayah Suripno dan Ibu bernama Sumaryani. Pendidikan yang pernah diselesaikan oleh penulis sebagai berikut :

1. SDN Kebon Pelon Cirebon lulus tahun 1997
2. SLTPN 8 Cirebon lulus tahun 2001
3. SLTA Budi Arti Cirebon lulus tahun 2004
4. Melanjutkan kuliah Institute Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon pada Fakultas Syari'ah Jurusan Ekonomi Perbankan Islam (EPI) tahun Akademik 2010/2011

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT penulis ucapkan, yang telah memberikan taufik dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini pada waktu yang diharapkan tanpa adanya hambatan yang berarti.

Ucap terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof.Dr.H.Maksum Mukhtar, M.Ag selaku Rektor IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Bapak Dr.H.Kosim, M.Ag selaku ketua Fakultas Syari'ah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
3. Bapak Ayus Ahmad Yusuf, SE. M.Si selaku ketua jurusan Ekonomi Perbankan Islam IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
4. Bapak Prof. Dr. H Abdus Salam DZ, MM., selaku pembimbing pertama yang telah memberikan arahan dengan tulus dan ikhlas.
5. Bapak Toto Suharto, M.Si selaku pembimbing kedua yang telah memberikan arahan dengan tulus dan ikhlas.
6. Bapak Ir. Bebi Hendrawibawa. M.T, selaku pimpinan beserta karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk bisa meneliti di tempat tersebut.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini. Semoga Allah SWT membalas amal kebaikan yang telah diperbuatnya. Amin.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dikarenakan terbatasnya pengetahuan yang dimiliki oleh penulis. Oleh karena itu, kepada semua pihak

penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun, semua kesalahan dan kekeliruan pada skripsi ini, menjadi tanggung jawab penulis sepenuhnya.

Skripsi ini dipersembahkan kepada almamater dan masyarakat akademik sebagai sumbangan pengalaman, pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang pendidikan.

Cirebon, Januari 2011

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| ABSTRAK..... | i |
| MOTTO | ii |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL..... | ix |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. LataBelakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 4 |
| C. Tujuan Penelitian | 6 |
| D. Kegunaan Penelitian | 6 |
| E. Sistematika Penulisan | 7 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Teori Tentang Pemimpina dan Kepemimpinan | 8 |
| 2.1 Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan..... | 8 |
| 2.2 Syarat-syarat Kepemimpinan..... | 13 |
| 2.3 Macam-macam Kemahiran..... | 14 |
| 2.3 Tingkatan-tingkatan Manajer..... | 17 |
| B. Teori Tentang Motivasi..... | 19 |
| 2.1 Definisi Motivasi | 19 |

| | |
|---|----|
| 2.2 Proses Motivasi..... | 24 |
| 2.3 Desain Pekerjaan yang Memotivasi..... | 25 |
| 2.4 Model Karakteristik Pekerjaan | 27 |
| 2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi..... | 30 |
| 2.6 Penelitian Terdahulu | 36 |
| 2.7 Kerangka Pemikiran..... | 38 |
| 2.8 Hipotesis | 41 |

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

| | |
|--|----|
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian | 42 |
| B. Jenis Data..... | 45 |
| C. Sumber Data..... | 46 |
| D. Metode Pengumpulan Data..... | 46 |
| E. Populasi dan Sampel | 47 |
| F. Analisa Data..... | 49 |

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

| | |
|---|----|
| A. Kepemimpinan Manajer yang dimiliki Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon. | 53 |
| B. Motivasi Kerja Karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk- Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon. | 61 |
| C. Pengaruh Kepemimpinan Manajer Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi | 68 |

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan 75

B. Saran..... 76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|----|
| Table 3.1 | Variabel operasional | 43 |
| Table 3.2 | Interprestasi koefisien korelasi | 50 |
| Tabel 4.1 | Memberi penghargaan kepada bawahan bagi yang berprestasi | 53 |
| Tabel 4.2 | Mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya..... | 54 |
| Tabel 4.3 | Membuat berbagai rencana kegiatan atau tugas-tugas..... | 54 |
| Table 4.4 | Menetapkan tujuan-tujuan yang jelas dalam aktivitas kerjanya .. | 55 |
| Table 4.5 | Menciptakan suasana kerjasama kerja yang menyenangkan | 55 |
| Table 4.6 | Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan | 56 |
| Table 4.7 | Tekun dalam hal bekerja atau memperhatikan pekerjaannya | 57 |
| Table 4.8 | Memberikan target waktu dalam melakukan pekerjaannya..... | 57 |
| Table 4.9 | Merencanakan dan mengorganisasi pekerjaan dengan baik | 58 |
| Table 4.10 | Melatih pekerja-pekerja dengan baik..... | 58 |
| Table 4.11 | Disegani oleh pekerja-pekerjanya..... | 59 |
| Tabel 4.12 | Rekapitulasi perhitungan rata-rata prosentase kepemimpinan manajer Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon..... | 60 |
| Table 4.13 | Manajer memberikan kompensasi yang memadai | 61 |
| Table 4.14 | Bekerja keras untuk memperoleh keinginan anda | 61 |

| | | |
|------------|--|----|
| Table 4.15 | Dengan bekerja keras manajer memberikan penghargaan..... | 62 |
| Table 4.16 | Tempat Anda bekerja menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kompak | 62 |
| Table 4.17 | Anda mempunyai keinginan untuk dipilih menjadi ketua atau kepala | 63 |
| Table 4.18 | Dengan kondisi lingkungan kerja seperti tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan akan membuat Anda memotivasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik | 63 |
| Table 4.19 | Kompensasi merupakan sumber penghasilan yang utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Dengan kompensasi yang anda terima dapat memotivasi anda bekerja dengan baik..... | 64 |
| Table 4.20 | Supervisi yang dekat dengan para karyawan | 65 |
| Table 4.21 | Perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan | 65 |
| Table 4.22 | Manajer memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menduduki jabatan | 66 |
| Table 4.23 | Ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan | 66 |
| Table 4.24 | Rekapitulasi perhitungan rata-rata prosentase motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon. | 67 |
| Table 4.25 | Skor dan Ranking Variabel Kepemimpinan Manajer dengan Variabel Motivasi Kerja Karyawan..... | 68 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|----|
| Gambar 2.1 | Empat syarat pemimpin | 13 |
| Gambar 2.2 | Luas sempitnya keahlian yang dimiliki oleh manajer menurut tingkatannya 15 | |
| Gambar 2.3 | Tingkatan-tingkatan manajer | 19 |
| Gambar 2.4 | Empat unsur yang dimotivasi pemimpin | 22 |
| Gambar 2.5 | Proses motivasi | 25 |
| Gambar 2.6 | Model karakteristik pekerjaan..... | 28 |

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini kita banyak mengetahui tentang hal kepemimpinan dibandingkan dengan masa lampau tetapi, patut disayangkan bahwa kita belum memiliki teori-teori lengkap yang terintegrasi mengenai kepemimpinan yang mewakili keseluruhan aspek kepemimpinan tersebut. Kita tidak dapat mengemukakan cara terbaik untuk memimpin manusia.

Kepribadian pemimpin, skillnya, pengalamannya, kepercayaannya, kesadaran akan harkat dirinya, jenis pengikut, interaksi dan iklim organisatoris mempengaruhi kelakuan seorang pemimpin dan apa yang dilakukan olehnya atau tidak dilakukan olehnya.¹

Seorang pemimpin dalam menggerakkan organisasi memerlukan suatu kemahiran atau keahlian atau skill. Kemahiran dalam memimpin seorang manajer harus mampu bertindak sebagai seorang pemimpin dan oleh karenanya ia harus mampu pula melaksanakan teknik-teknik kepemimpinan yang baik.²

Kemahiran atau keterampilan seorang pemimpin meliputi :

a. **Conceptional skill.**

Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam menyusun konsep yang berkaitan dengan organisasi dan perjuangan secara luas.

¹. Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Edisi Baru*. Jakarta : PT. Rineka Cipta. hal. 61

². Ig. Wursanto. 1986. *Dasar-Dasar Manajemen Umum*. Jakarta: Pustaka Dian. hal. 75

b. Technical skill.

Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki pengetahuan dan kemampuan teknis yang berhubungan erat dengan bidang kerjanya, diantaranya adalah: merencanakan kegiatan, menyusun anggaran, berkomunikasi, administrasi, negosiasi, belajar dan mengajar, mengambil keputusan dan lain sebagainya.

c. Human skill.

Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki pengetahuan dan kemampuan yang berkaitan dengan manusia, di antaranya adalah kemampuan mengenal dirinya sendiri, kemampuan psikologi massa, bekerja dalam kelompok, memimpin kelompok, *public relation* dan lain sebagainya.

Kepemimpinan seorang manajer berperan sebagai penyelaras dalam proses kerja sama antar manusia dalam organisasinya. Dengan memahami teori kepemimpinan, manajer akan dapat meningkatkan pemahamannya terhadap dirinya sendiri, mengetahui beberapa kelemahan maupun potensi yang ada dalam dirinya, serta akan dapat meningkatkan pemahamannya terhadap bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya.³

Dalam kenyataan terlihat gambar bahwa ada pemimpin-pemimpin yang lebih cakap dalam bidang aspek teknis-organisasi; ada pula pemimpin-pemimpin yang lebih ahli dalam bidang finansial-ekonomis dan ada pula pemimpin-pemimpin (walaupun frekuensinya agak kurang yang memusatkan perhatian pada aspek manusiawi (sosial) sehubungan dengan usaha memberikan pimpinan.

³. Abi Sujak. 1990. *Kepemimpinan Manajemen (Eksistensiny Dalam Prilaku Organisasi)*. Jakarta : CV. Rajawali Pers. hal. 1

Mengingat hal-hal tersebut dapat juga kita menyatakan bahwa dalam praktik, setiap pemimpin memiliki prasangka-prasangka dan pandangan-pandangan tersebut tentang tindakan memberikan pimpinan.⁴

Pemimpin merupakan penggerak yang utama. Oleh karenanya pemimpinlah yang harus bertanggung jawab terhadap kemampuan dan semangat kerja pegawai. Para pemimpin yang bertanggung jawab sebagaimana usaha-usaha yang harus dijalankan untuk memberikan perangsang kepada para pegawai yang dimanifestasikan dalam memberi kepuasan terhadap berbagai macam bentuk kebutuhan para pegawai.⁵

Masalah dasar kepemimpinan adalah pengembangan skill yang secara konstruktif mempengaruhi pihak bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan yang dispesifikasi. Akibatnya adalah bahwa seorang manajer yang ingin memperbaiki kemampuannya guna mempengaruhi pihak lain, perlu mengerti dirinya sendiri, bawahannya, situasi di mana kelompok bekerja dan teknik-teknik komunikasi dengan apa dilaksanakan pengaruh.⁶

Dengan demikian kepemimpinan seorang manajer dapat dipengaruhi oleh pengembangan keterampilan pemimpin itu sendiri, dengan keterampilan yang dimilikinya seorang pemimpin dapat memimpin organisasinya dengan baik sehingga timbul motivasi kerja karyawan.

Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon merupakan salah satu kementrian pekerjaan umum yang bergerak di

⁴. Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi Edisi Revisi Cetakan Ke-2*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group. hal. 305

⁵. Ig. Wursanto. *Op. Cit.*, hal. 143

⁶. Winardi.2000. *Op. Cit.*, hal. 84

bidang irigasi atau pengairan. Dalam hal ini pemimpin yang ada di Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon sudah memenuhi keterampilan tersebut akan tetapi motivasi kerja karyawan yang ada di perusahaan tersebut masih terbilang kurang.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka dapat dibuat perumusan masalah dalam lima bagian, yaitu identifikasi masalah, wilayah penelitian, batasan masalah, jenis masalah dan pertanyaan penelitian.

1. Identifikasi Masalah

- a. Apakah berpengaruh latar belakang pendidikan manajer Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon terhadap kepemimpinannya?
- b. Apakah berpengaruh kepemimpinan manajer Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon terhadap motivasi kerja karyawannya?

2. Wilayah Penelitian

Adapun wilayah penelitian skripsi ini adalah wilayah kajian Manajemen sumber daya insani.

3. Batasan Masalah

Dari berbagai permasalahan yang teridentifikasi sebagaimana tersebut diatas, tidak mungkin penulis melakukan kajian / penelitian terhadap seluruh permasalahan tersebut karena adanya berbagai keterbatasan pada diri penulis, seperti keterbatasan wawasan pengetahuan penulis tentang Balai Besar

Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon, keterbatasan dalam hal tenaga, biaya dan waktu serta keterbatasan-keterbatasan lainnya. Oleh karena itu, dalam penelitian yang akan dilakukan, penulis membatasi pada permasalahan pengaruh kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan pada Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon.

Dengan adanya pembatasan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Bagaimana latar belakang pendidikan manajer Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon terhadap kepemimpinannya?
- b. Bagaimana kepemimpinan manajer Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon terhadap motivasi kerja karyawannya?

4. Jenis Masalah

Jenis masalah dalam skripsi ini adalah untuk menjelaskan kepemimpinan manajer Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon terhadap motivasi kerja karyawan.

5. Pertanyaan Penelitian

- a. Bagaimana kepemimpinan manajer yang dimiliki Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon?
- b. Bagaimana motivasi kerja karyawan pada Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon?

- c. Sejauhmana pengaruh kepemimpinan manajer Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon terhadap motivasi kerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui :

1. Kepemimpinan manajer yang terdapat di Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon?
2. Pengaruh kepemimpinan manajer Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon terhadap motivasi kerja karyawan?

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan kajian-kajian ilmu manajemen khususnya mengenai perkembangan manajemen perusahaan seperti Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon yang merupakan salah satu perusahaan manufaktur tingkat menengah ke bawah.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai suatu pengetahuan praktis tentang lembaga keuangan syariah, khususnya dalam bidang manajemen.

3. Kegunaan Akademik

Penelitian ini sebagai perwujudan Tri Dharma perguruan tinggi di (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon, khususnya Program Studi Ekonomi Perbankan Islam Jurusan Syariah sebagai sumbangan pikiran bagi pengembangan ilmu

pengetahuan maupun bahan kebijakan institusi dalam menghadapi tantangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

F. Sistematika Penulisan

Adapun untuk mempermudah pembacaan Bab I pada skripsi ini, penulis menggunakan sistematika pembahasan agar dapat mempermudah pembahasan yang sistematis pada apa yang terdapat pada kerangka skripsi yang dimaksud sistematika pembahasannya adalah pendahuluan, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

Pada Bab II membahas tentang kepemimpinan manajer yang meliputi : pengertian kepemimpinan, macam-macam kemahiran, tingkatan-tingkatan manajer, kualifikasi kepemimpinan, pengertian motivasi, proses motivasi, desain pekerjaan motivasi, model karakteristik pekerjaan, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab III membahas tentang metodologi penelitian yang meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, jenis data, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sample, dan analisa data.

Bab IV membahas tentang hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi ; kepemimpinan manajer yang dimiliki Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi, motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi dan pengaruh kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi.

Bab V membahas tentang penutup meliputi kesimpulan dan saran, dilanjutkan daftar pustaka.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Tentang Pemimpin dan Kepemimpinan

2.1. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan

Dalam bahasa Indonesia “pemimpin” sering di sebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Pemimpin menurut Shartle yang di kutip oleh K. Permadi :

1. Seseorang yang mempunyai pengaruh positif terhadap orang lain.
2. Seseorang yang mempunyai lebih banyak pengaruh positif daripada anggota-anggota lain dalam suatu organisasi.
3. Seseorang yang dipilih sebagai pemimpin oleh kelompok.
4. Seseorang yang paling banyak berpengaruh dalam menentukan dan mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Selanjutnya pemimpin menurut Moekijat yang dikutip oleh K. Permadi :

1. Seorang pemimpin adalah seseorang yang membimbing dan mengarahkan / menjuruskan orang-orang lain.
2. Seorang pemimpin adalah seorang yang dapat menggerakkan orang-orang lain untuk mengikuti jejaknya.
3. Seorang pemimpn adalah seseorang yang berhasil menimbulkan perasaan ikut serta, perasaan ikut bertanggung jawab, kepada orang-

orang bawahannya, terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan di bawah pimpinannya.⁷

Pemimpin (*Leader*) adalah mereka yang mampu memberikan bimbingan, pembinaan, pengarahan, fasilitas atau kemudahan serta mampu mengerakkan para bawahan. Aktivitas dari seorang leader disebut *Leadership*. Jadi leadership adalah kemampuan seseorang untuk memberikan bimbingan kepada para bawahan agar mereka mau dan suka bekerja dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁸

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian / pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Sedangkan kepemimpinan adalah sinonim dari manajemen tidak dapat dibenarkan sebenarnya. Kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen.⁹ Menurut K. Permadi kepemimpinan adalah kegiatan untuk

⁷. K. Permadi. 1996. *Pemimpin & Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta. Hal. 9

⁸. Ig. Wursanto. *Loc. Cit.* hal. 143

⁹. Gibson dkk. 1994. *Organisasi Dan Manajemen Prilaku Struktur Proses Edisi Keempat*. Jakarta : Erlangga. Hal. 259

mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.¹⁰

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan intisari manajemen. 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, cara atau *style* kepemimpinan yang diterapkan manajernya baik.

Leader adalah orangnya, sedangkan leadership ialah gaya atau *style* seorang manajer untuk mengarahkan, mengkoordinasi, dan membina para bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja produktif mencapai tujuan perusahaan.

Menurut H. Malayu S.P. Hasibuan, Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang sukses dalam kepemimpinannya, jika kontinuitas perusahaan terjamin dan semua pihak yang terkait memperoleh kepuasan.¹¹

Selanjutnya dalam Islam ada beberapa istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin. *Pertama*, kata Umara yang sering disebut juga dengan Ulul Amri. Hal itu dikatakan dalam Al-Quran dan surat An-Nissa : 59.

¹⁰. K. Permadi. *Op.Cit.*, Hal. 12

¹¹. Malayu Hasibuan. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*. Jakarta : PT. Bumi Aksara. hal.205

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ

تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya :

“ Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasulnya, dan Ulul Amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kebaikannya ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (An-Nissa : 59).

Dalam ayat itu dikatakan bahwa Ulil Amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan rakyat, maka ia bukanlah pemimpin. Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang direktur.

Kedua, pemimpin sering disebut Khadimul Ummah (pelayan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berpikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawan sejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehasiran perusahaan itu. Bagi pemimpin yang bersikap melayani, maka kekuasaan yang dipimpinnya bukan sekedar kekuasaan yang bersifat formalistik karena jabatannya

melainkan sebuah kekuasaan yang melahirkan sebuah power (kekuatan) yang lahir dari kesadaran.¹²

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu ilmu dan seni, yaitu suatu kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi seseorang/kelompok untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kepemimpinan dimana seorang pemimpin tidak hanya berbicara, akan tetapi juga mampu memberikan teladan bagi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan yang harus diterapkan adalah kepemimpinan yang telah diteladani oleh Rasulullah yang telah menerapkan teori manajemen dengan sifat-sifat utamanya bahwa seorang pemimpin harus *shiddiq* (benar), amanah, tabliq dan fathanah, sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Anfal (8) ayat 27:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَحُوْنُوْا اٰمَنَتِكُمْ وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ ﴿٢٧﴾

Artinya :

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.”*¹³

Kepemimpinan islam, melahirkan dua dimensi yang tidak bisa terlepas satu dengan yang lainnya yaitu iman dan kekuatan (*shulton*). Hamba kekasih Allah itu, tak putus-putusnya melaungkan do'a dimalam hari, memohon mendapatkan *sulthonan nasiron*, kekuatan yang membekas yang akan menolong dirinya untuk mampu sebagai khalifah yang memberikan rahmat.

¹². Didin Hafidhuiddin dkk. 2003. *Manajemen Syariah Dalam Praktek*. Jakarta : Gema Insani. hal. 119

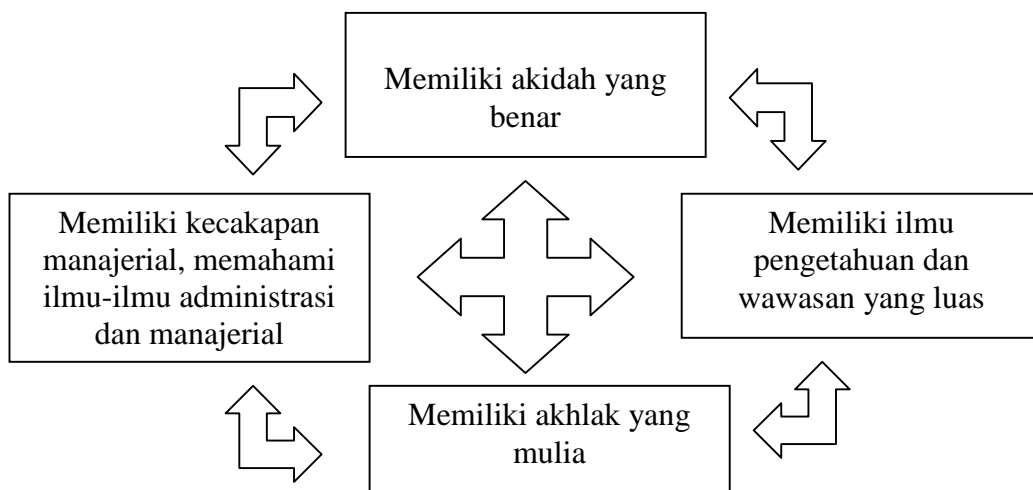
¹³. Veithzal Rivai dkk. 2009. *Islamic Leadership (Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual)*. Jakarta : PT. Bumi Aksara. hal. 380

Sikap-sikap kepemimpinan yang harus tumbuh subur dalam dada seorang muslim adalah satu kesatuan yang kuat antara iman dan amal, antara cinta dan realita, yang kemudian mewujudkan satu ketauladanan (*uswatun hasanah*).¹⁴

2.2 Syarat Kepemimpinan

Syekh Muhammad al-Mubarak menyatakan ada empat syarat seseorang untuk menjadi pemimpin. *Pertama*, memiliki akidah yang benar (*aqidah salimah*). *Kedua*, memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas. *Ketiga*, memiliki akhlak yang mulia (*akhlaqul karimah*). *Keempat*, memiliki kecakapan manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen dalam mengatur urusan-urusan duniawi. Inilah syarat-syarat yang harus dijadikan tolak ukur oleh kaum muslimin dalam memilih seorang pemimpin.¹⁵

Gambar 2.1
Empat syarat pemimpin



Sumber : Didin Hafidhuddin (2003 : 131)

2.3 Macam – Macam Kemahiran

¹⁴. Toto Tasmara. 1995. *Etos Kerja Pribadi Muslim*. Yogyakarta : PT. Dana Bhaktiwakaf. Hal. 136

¹⁵. Didin Hafidhuddin dkk . *Op.Cit.*, hal. 131

Ada tiga macam kemahiran yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu:

1. Fungsional skill

Fungsional skill yaitu kemahiran dalam menjalankan fungsi atau tugas sebagai seorang leader atau manajer, yang terdiri dari :

- a. Planning skill
- b. Organization skill
- c. Motivating skill
- d. Controlling skill
- e. Decision skill

2. Human relations skill

Kemahiran dalam mengadakan hubungan kerja kemanusiaan atau Human relations skill. Seorang pemimpin harus mampu mengadakan hubungan dengan semua pihak baik dengan atasannya, dengan bawahannya, maupun dengan para pejabat (pimpinan) yang setingkat. Tujuan daripada human relations adalah untuk mengadakan *goodwill* (kemauan baik) dari para bawahan sehingga tercapai suatu team work yang harmonis. Human relations adalah merupakan inti daripada kepemimpinan (*leader-ship*).

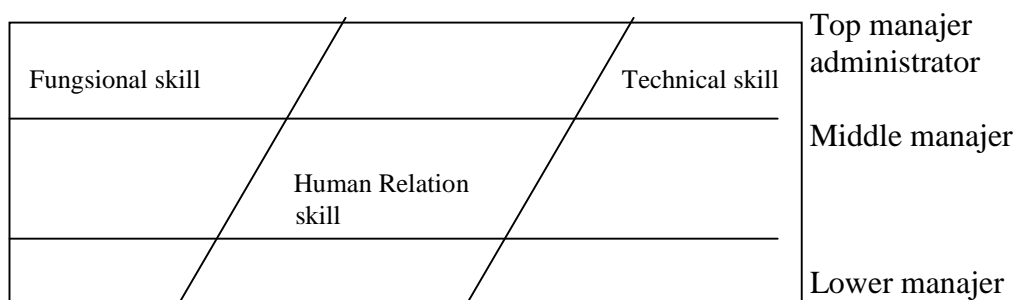
3. Technical skill (kemahiran teknik)

Yang dimaksud dengan kemahiran teknik atau *Technical skill* adalah kemahiran untuk mengetahui bagaimanateknik daripada pelaksanaan setiap tugas, sesuai dengan jenjang atau tingkat dalam organisasi.

Kemahiran teknik (*Technical skill*), tidak terbatas dalam bidang mesin-mesin, atau perbengkelan. Yang dimaksud keahlian teknis disini adalah keahlian yang berhubunga erat dengan tugas-tugas pokok seorang manajer (*planning, organizing, motivating, controlling dan decision making*). Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa setiap tugas pokok manajer memerlukan keahlian teknik tersendiri.¹⁶

Luas kemahiran-kemahiran memimpin atau managerial skill tersebut yang harus dimiliki oleh setiap leader atau manajer berbeda-beda sesuai tingkat kedudukan dalam organisasi, mulai dari top manajer atau administrator, middle manajer dan lower manajer, yang dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2.2
Luas Sempitnya Keahlian Yang Dimiliki Oleh Manajer Menurut Tingkatannya.



Sumber : Ig. Wursanto (1986:78)

¹⁶. Ig. Wursanto. *Loc. Cit.* hal. 75

Kategori kemahiran memimpin atau manajerial skill yang harus dimiliki oleh setiap manajer ternyata memiliki perbedaan pendapat. Menurut Auren Uris dan Rex. F. Harlow yang dikutip oleh Westra dalam bukunya Pokok-pokok pengertian manajemen, masing-masing mengemukakan 3 (tiga) kategori kemahiran yang seharusnya dimiliki oleh setiap manajer.

Menurut Auren Uris tiga kategori kemahiran itu, ialah :

1. Human Relations skill, yaitu kemahiran mengadakan hubungan kerja kemanusiaan seperti : bekerja dengan bawahan, memelihara hubungan baik dengan atasan.
2. Procedural or administrative skills, yaitu kemahiran Procedural dan administratif, misalnya pengawasan atas pekerjaan tata usaha, dan penggunaan jam kerja secara efektif.
3. Personal skill, yaitu kemahiran perseorangan atau efisiensi pribadi, misalnya pengaturan daya ingat dan daya konsentrasi.

Sedangkan Rex.F.Harlow menyebut tiga kemahiran sebagai “*basic skills*” yang terdiri dari :

1. Sufficient technical skills, yaitu kemahiran teknis yang cukup untuk mencapai mekanisasi tugas pekerjaan pokok yang menjadi tanggungjawabnya.
2. Sufficient human skill, yaitu kemahiran kemanusiaan yang cukup dalam mengadakan kerja sama.
3. Sufficient conceptual skill, yaitu kemahiran menyelami keadaan.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa setiap manajer memerlukan kemahiran manajemen (*menegerial skill*) dan keahlian teknis (*technical skill*) dalam menggerakkan organisasi. Sampai seberapa jauh masing-masing kemahiran itu diperlukan oleh seorang manajer, hali ini tergantung dari tingkatan manajer itu sendiri.¹⁷

2.4 Tingkatan-Tingkatan Manajer

Silalahi mengemukaakn sembilan tingkatan manajemen mulai dari jabatan utama hingga kepemimpinan kelompok atau group leader.

Sepuluh tingkatan manajemen itu, ialah :

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Jabatan utama | 6. Pengawasan I |
| 2. Jabatan pimpinan | 7. Pengawasan II |
| 3. Eksekutif madya | 8. Pengawasan III |
| 4. Eksekutif muda | 9. Pimpinan kelompok |
| 5. Pengawasan utama | |

Dikatakan bahwa seorang pemimpin kelompok (group leader) hanya mempunyai tiga fungsi manajemen, yaitu :

1. Melatih pengawasan yang baru atau yang kurang mahir/terampil
2. Mengumpulkan, memeriksa dan menggunakan informasi secara praktis
3. Mengawasi

Sedangkan jabatan utama atau Pembina berfungsi membuat perencanaan yang bersifat strategis yang merupakan “master plan” dari seluruh usaha, sedangkan perencanaan manajemen adalah rencana untuk masing-masing divisi.

¹⁷. Ig. Wursanto. *Loc. Cit.* hal. 78

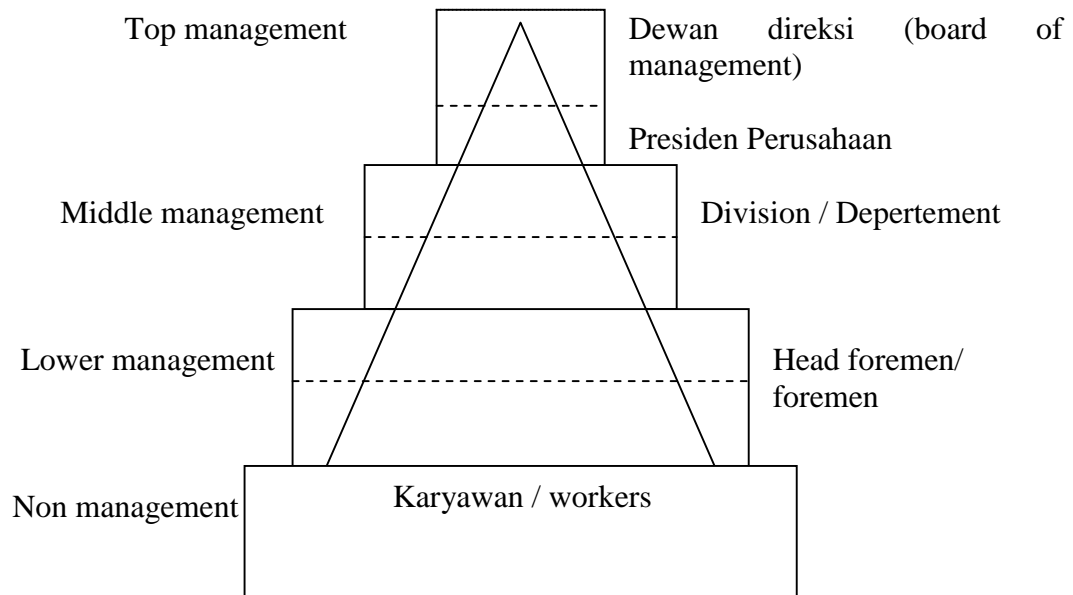
Yang jelas dalam suatu perusahaan yang besar terdapat lebih dari seorang manajer. Dalam suatu perusahaan yang besar pada umumnya susunan para manajer terdiri dari :¹⁸

1. Direktur utama dan para Direktur, yang bertindak sebagai Direksi (Dewan Direksi) atau sering disebut dengan istilah “Board of management”, yang bertugas memimpin perusahaan secara keseluruhan (managing the work).
2. a. Presiden Perusahaan yang memimpin para manajer (managing managers)
b. Kepala departemen, Kepala divisi (department/division heads) yang memimpin pekerja bertindak atau termasuk golongan manajer menengah (middle management).
3. Para pengawas (supervisory manajer) yang merupakan “*first line supervisory*” termasuk manajer tingkat pertama atau sering disebut tingkat “lower manajer”, yang bertugas memimpin para pekerja agar melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan demikian dalam suatu perusahaan ada tiga tingkat manajer, yaitu:
 - a. Top manager (manajer puncak)
 - b. Middle manager (manajer menengah)
 - c. Lower manager (manajer bawah)

Tingkatan-tingkatan manajer tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.

¹⁸. *Ibid.*, hal. 80

Gambar 2.3
Tingkatan-tingkatan manajemen



Sumber : Ig Wursanto (1986 : 81)

Semua tingkat manajer sebagai diutarakan tersebut di atas dalam melaksanakan tugasnya pada prinsipnya senantiasa dituntut tiga syarat kemahiran, yaitu kemahiran manajemen (managerial skill), kemahiran mengadakan hubungan (human relations skill), dan kemahiran teknis (technical skill).¹⁹

B. Teori Tentang Motivasi

2.1. Definisi Motivasi

Dalam melakukan kegiatan, manusia tentu saja didorong oleh sesuatu dalam jiwanya sehingga manusia tersebut berkehendak untuk melakukan kegiatan yang dimaksud. Kehendak yang mendorong terjadinya suatu kegiatan yang dilakukan oleh manusia disebut motif. Motivasi mendorong seseorang untuk bekerja dan melaksanakan kegiatan spesifik sifatnya. Untuk memahami masalah

¹⁹. *Ibid.*, hal. 81

motivasi tersebut dapat ditelusuri dengan memahami asal kata motivasi itu sendiri sebagai langkah pertama.

Motivasi berasal dari bahasa latin (*movere*) yang sama dengan *to move* (bahasa inggris) yang berarti mendorong atau menggerakkan, artinya motivasi merupakan upaya yang dilakukan untuk memunculkan sesuatu dari dalam diri individu, dorongan kepada orang lain agar mau melakukan sesuatu guna mencapai tujuan tertentu yang diharapkan melalui pemberian atau pemberian pemuasan kebutuhan.

Motivasi didefinisikan sebagai “semua kondisi yang memberi dorongan dari dalam diri seseorang yang digambarkan sebagai keinginan, kemauan, dorongan, dan sebagainya. Motivasi merupakan kendala dalam diri seseorang yang mengaktifkan atau menggerakkan.” Dari pandangan seorang manajer, seorang yang termotivasi akan:

1. Bekerja keras
2. Mempertahankan langkah kerja keras
3. Memiliki prilaku yang dikendalikan sendiri ke arah sasaran-sasaran penting.²⁰

John P. Campbell dkk yang dikutip oleh James L. Gibson mengemukakan definisi bahwa motivasi berhubungan dengan (1) arah prilaku; (2) kekuatan respons (yakin usaha) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan

²⁰. James L. Gibson. dkk. 1996. *Manajemen Edisi kesembilan Jilid I*. Jakarta: Erlangga. Hal.340

tertentu; dan (3) ketahanan perilaku, atau berapa lama orang itu terus - menerus berperilaku menurut cara tertentu.²¹

Selanjutnya dalam Islam, motivasi adalah sesuatu yang pokok yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja. Inti pemberian motivasi adalah agar timbul kesadaran diri. Oleh karena itu hal yang perlu dilakukan oleh pemimpin adalah menumbuhkan kesadaran diri pada karyawan bahwa bekerja merupakan suatu kebutuhan. Jika karyawan berpikir bekerja merupakan suatu kebutuhan, maka yang muncul adalah hal-hal berikut :

Pertama, motivasi untuk meningkatkan unsure etos dan kualitas kerja. Etos kerja menurut Geerts adalah sikap mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Dampak lain dari pemikiran bahwa bekerja merupakan kebutuhan adalah meningkatkan minat karyawan untuk terus mengembangkan dirinya. Akibatnya akan timbul suasana untuk berlomba-lomba secara sehat untuk mengembangkan perusahaan.

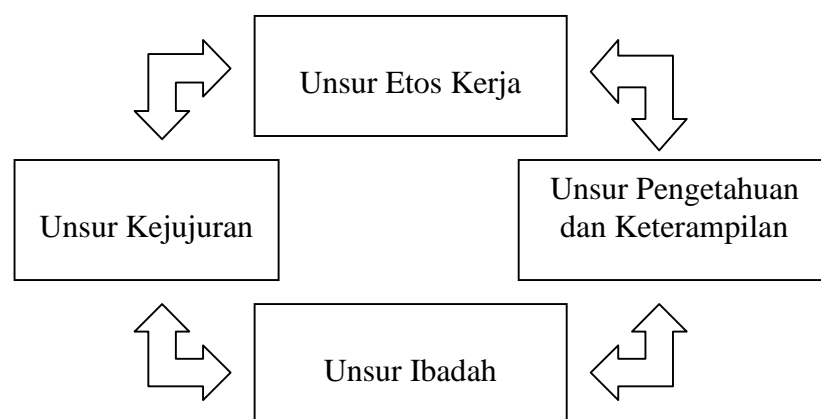
Kedua, di samping etos kerja, seorang pemimpin juga harus memotivasi unsure pengetahuan dan keterampilan karyawan. Oleh karena itu, perlu diselenggarakan program sekolah atau mengikuti pendidikan bagi karyawan. Hanya saja, program pendidikan karyawan itu harus jelas. Jangan seperti sebuah perusahaan yang menyekolahkan bawahannya tanpa ada mekanisme yang jelas. Hanya orang-orang yang dekat dengan pemimpin saja yang mendapat kesempatan untuk sekolah. Akibatnya, karyawan-karyawan lain yang sudah merasa banyak jasanya dan lebih senior, keluar dari perusahaan itu.

²¹. *Ibid.* hal.87

Ketiga, yang perlu dimotivasi kepada seorang karyawan adalah unsur ibadahnya. Kegiatan ibadah para karyawan perlu mendapatkan prioritas utama. Seseorang yang tidak banyak beribadah akan cenderung lalai dalam pekerjaan. Oleh karena itu, target dalam pembinaan ibadah adalah tumbuh sebuah kesadaran bahwa segala yang dilakukannya dalam pekerjaan itu tak lepas dari pengawasan Allah swt. Jenis pengawasan inilah yang paling kuat. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang tidak semata-mata mencari untung, melainkan perusahaan yang memiliki karyawan-karyawan yang termotivasi, baik dari segi etos kerja, pengetahuan, keterampilan, maupun ibadahnya.

Aspek keempat, yang perlu dimotivasi oleh seorang pemimpin adalah kejujuran. Untuk menumbuhkan sikap jujur ini, karyawan harus diyakinkan bahwa dengan kejujuran, bisnis akan jauh lebih mudah. Dengan kejujuran bisnis jauh lebih sehat dan lebih baik.²²

Gambar 2.4
Empat unsur yang dimotivasi pemimpin



Sumber : Didin Hafidhuddin (2003 : 134)

²². Didin Hafidhuddin dkk. *Op.Cit.*, hal. 133

Untuk melaksanakan motivasi dapat melalui berbagai cara. Salah satu cara yang bersifat memberikan dorongan adalah pemberian perangsang. Pemberian perangsang dapat dalam bentuk material kadang-kadang tidak mencapai hasil apabila tidak diimbangi dengan faktor-faktor lain yang bersifat psikologis. Gaji yang besar misalnya, belum tentu memberikan perangsang kerja yang tinggi bagi para pegawai. Untuk memberikan perangsang kepada para pegawai harus diketahui terlebih dahulu berbagai motif yang dimanifestasikan dalam berbagai macam bentuk kebutuhan manusia. Menurut Ig. Wursanto kebutuhan manusia pada prinsipnya dapat dibagi menjadi 3 (tiga) macam kebutuhan, yaitu:²³

1. Kebutuhan fisik (*physical need*)

dalam organisasi/perusahaan kebutuhan fisik para pegawai dapat berupa gaji. Berarti sistem pemberian gaji harus menarik, cukup untuk memenuhi kebutuhan pegawai, sendiri maupun kebutuhan keluarga.

2. Kebutuhan psikologis dan social psikologis

Kebutuhan *psychologis dan social psychologis* digolongkan menjadi 5 golongan yaitu:

- a. kebutuhan untuk diperlakukan sebagai manusia yang layak (*dignity of man*).
- b. kebutuhan akan harga diri (jasanya, kecakapannya, kelebihannya, keistimewaannya).
- c. keamanan (*security*): artinya bebas daripada gangguan dan bahaya.

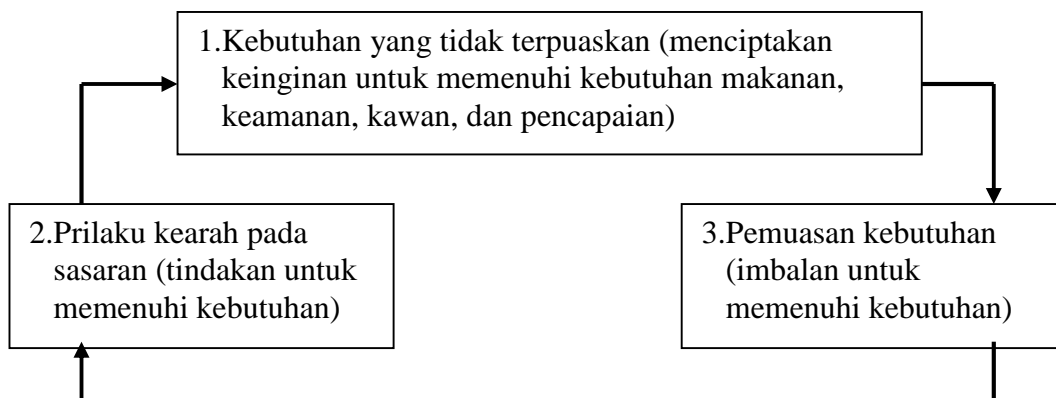
²³. Ig Wursanto. *Op. Cit.*, hal 138

- d. kebutuhan ingin mengatasi kesulitan (*survival*).
- e. kebutuhan-kebutuhan lainnya misalnya kebutuhan ingin memberi sesuatu, kebutuhan ingin mengasiani, dan kebutuhan ingin mencintai.

2.2. Proses Motivasi

Suatu kebutuhan yang tidak memuaskan adalah titik awal proses motivasi. Kekurangan akan sesuatu di dalam diri seseorang merupakan mata rantai pertama dalam rangkaian peristiwa yang mengarah pada perilaku. Kebutuhan yang tidak terpuaskan dapat menyebabkan ketegangan (badaniah atau rohaniah) dalam diri seseorang, mengarahkan individu tersebut untuk mengingatkan diri kepada perilaku tertentu guna memuaskan kebutuhan sehingga dapat mengurangi ketegangan. Perhatikan gambar I bahwa kegiatan ini diarahkan menuju suatu sasaran. Setelah mencapai sasaran yang memuaskan kebutuhan, proses motivasi selesai. Sebagai contoh, seseorang yang berorientasi pada keberhasilan didorong oleh keinginan untuk berhasil dan dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh promosi dan atau keberhasilan untuk memuaskan kebutuhan.

Gambar 2.5
Proses Motivasi



Sumber : Richard L. Daft (2002: 112)

2.3. Desain Pekerjaan yang Memotivasi

Desain pekerjaan (*job design*) adalah aplikasi dari teori motivasi pada struktur kerja untuk memperbaiki produktivitas dan kepuasan. Pendekatan pada desain pekerjaan umumnya diklasifikasikan sebagai penyederhanaan pekerjaan, perputaran pekerjaan, perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan.²⁴

1. Penyederhanaan Pekerjaan

Penyederhanaan Pekerjaan (*job simplification*) mengacu pada eksistensi tugas dengan mengurangi sejumlah tugas yang harus dilakukan seseorang. Penyederhanaan Pekerjaan didasarkan pada prinsip yang diambil dari manajemen ilmiah dan rekayasa industri. Tugas dirancang menjadi sederhana, berulang dan memiliki standar. Karena kompleksitas dilepas dari sebuah pekerjaan, pekerja mempunyai lebih banyak waktu untuk berkonsentrasi melakukan lebih banyak tugas rutin

²⁴. Richard L. Daft. 2002. Manajemen Jilid 2 Edisi Kelima. Jakarta : Erlangga. hal. 112

yang sama. Pekerja dengan persyaratan keterampilan rendah dapat berkinerja pada pekerjaan, dan organisasi mencapai efisiensi tingkat tinggi. Tentu saja pekerja dapat saling bertukar, karena mereka hanya butuh sedikit pelatihan atau keterampilan, dan melakukan sedikit penilaian. Sebagai sebuah teknik memotivasi, penyederhanaan pekerjaan telah gagal. Orang tidak menyukai pekerjaan yang rutin dan membosankan, dan bereaksi dengan cara negatif, hal ini termasuk sabotase, ketidakhadiran, dan berserikat.

2. Perputaran Pekerjaan

Perputaran pekerjaan (*job rotation*) secara sistematis memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, hingga meningkatkan sejumlah tugas berbeda yang dilakukan karyawan tanpa meningkatkan kompleksitas pekerjaan seseorang. Perputaran pekerjaan tetap memberi kelebihan efisiensi rekayasa, tapi ini juga menghasilkan keberagaman dan stimulasi pada karyawan. Sekalipun karyawan pada awalnya menemukan pekerjaan baru yang menarik, pengalaman baru akan segera berujung ketika pengulangan kerja telah dikuasai.

3. Perluasan Pekerjaan

Perluasan pekerjaan (*job enlargement*) mengkombinasikan serangkaian tugas menjadi sesuatu yang baru, pekerjaan yang lebih luas. Ini merupakan tanggapan atas rasa ketidakpuasan karyawan dengan terlalu menyederhanakan pekerjaan. Daripada hanya satu pekerjaan, seorang karyawan mungkin akan bertanggung jawab pada tiga atau

empat, dan akan memiliki lebih banyak waktu untuk mengerjakannya. Perluasan pekerjaan memberi variasi pekerjaan dan tantangan lebih besar bagi karyawan.

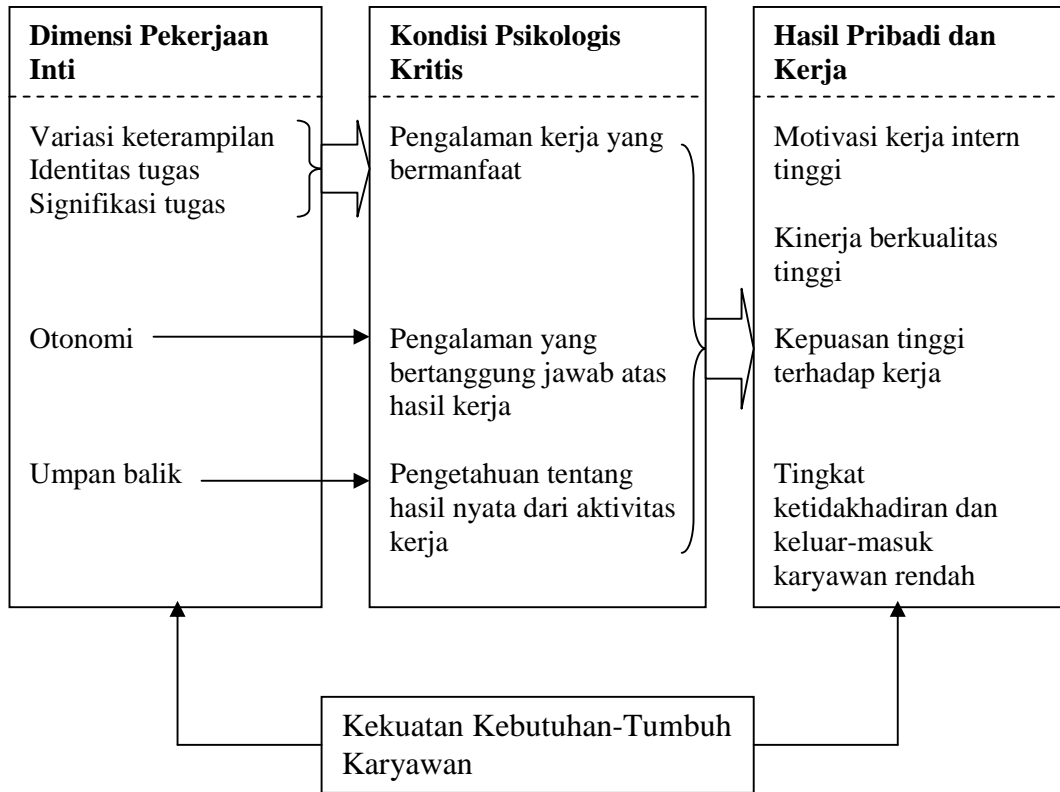
4. Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) menyatukan dengan motivator tingkat tinggi dengan pekerjaan, termasuk tanggung jawab pekerja, pemberian penghargaan dan peluang untuk berkembang, pembelajaran dan pencapaian. Pada pekerjaan yang diperkaya, karyawan memiliki kendali atas sumber daya yang dibutuhkan untuk berkinerja, membuat keputusan bagaimana melakukan pekerjaan, mengalami pertumbuhan pribadi dan merancang sendiri irama pekerjaannya.

Model Karakteristik Pekerjaan

Model karakteristik pekerjaan (*job characteristics model*), dapat diilustrasikan pada gambar 2.4 model ini mencakup tiga bagian utama: dimensi pekerjaan inti (*core job dimensions*), kondisi psikologi kritis (*critical psychological state*), dan kekuatan kebutuhan pertumbuhan karyawan (*employee growth-need strength*).

Gambar 2.6
Model Karakteristik Pekerjaan



Sumber: Richard L.Daft (2002:114)

1. Dimensi pekerjaan inti (*core job dimensions*).

Identifikasikan lima dimensi yang menerangkan potensi motivasi sebuah pekerjaan:

- a. Variasi keterampilan (*skill variety*) adalah beberapa aktivitas beragam yang menciptakan sebuah pekerjaan dan sejumlah keterampilan yang digunakan untuk bekinerja.
- b. Identitas tugas (*task identity*) adalah derajat di mana seorang melakukan seluruh pekerjaan dengan memperoleh penghargaan, baik di awal maupun di akhir.

- c. Signifikansi tugas (*task significance*) adalah derajat di mana pekerjaan diterima sebagai sesuatu yang penting dan mempunyai pengaruh terhadap perusahaan atau pelanggan.
 - d. Otonomi (*autonomy*) adalah derajat di mana pekerjaan mempunyai kebebasan, keluasaan, dan determinasi sendiri dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas.
 - e. Umpan balik (*feedback*) adalah tingkat di mana dengan melakukan pekerjaan akan memberi informasi balik pada karyawan tentang kinerjanya.
2. Kondisi psikologis kritis (*critical psychological state*).

Model ini menyatakan bahwa dimensi pekerjaan inti lebih memberikan penghargaan, ketika individu mengalami tiga kondisi psikologis dalam menanggapi desain pekerjaan. Pada bagan II, variasi keterampilan identitas tugas, dan signifikansi tugas cenderung mempengaruhi kondisi psikologis karyawan pada *pengalaman kerja yang bermanfaat*. Pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan dan memberi penghargaan intrinsik bagi pekerja. Karakteristik pekerjaan berupa otonomi mempengaruhi *pengalaman untuk bertanggung jawab* pada pekerjaan. Karakteristik pekerjaan berupa umpan balik memberi *pengatahuan hasil nyata* pada pekerjaan. Jadi karyawan tahu bagaimana dia bekerja dan dapat mengubah kinerja untuk meningkatkan hasil yang diinginkan.

3. Kekuatan kebutuhan-tumbuh karyawan (*employee growth-need strength*).

Komponen terakhir dari model karakteristik pekerjaan disebut kekuatan kebutuhan-tumbuh karyawan, yang berarti bahwa orang mempunyai kebutuhan berbeda untuk tumbuh dan berkembang. Jika seseorang ingin memuaskan kebutuhan tingkat rendah, seperti keselamatan dan penerimaan, model karakteristik pekerjaan memiliki sedikit efek. Ketika seseorang mempunyai kebutuhan yang tinggi untuk tumbuh dan berkembang, termasuk hasrat untuk tantangan pribadi, pencapaian dan pekerjaan yang menantang, model ini akan sangat efektif. Orang dengan kebutuhan yang tinggi untuk tumbuh dan untuk memperluas kemampuan berespon sangat baik terhadap penerapan model ini dan untuk perbaikan dalam dimensi pekerjaan inti.²⁵

2.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa factor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstren yang berasal dari karyawan.

a. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, antara lain:

²⁵. *Ibid.*, hal. 114

1. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk;

- a. Memperoleh kompensasi yang memadai
- b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang

lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang, itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal;

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

5. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apabila keinginan untuk berkuasa atau menjadi pemimpin itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja,

sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi / kerja.

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah :

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Akan tetapi lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pemimpin perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan yang utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi

yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Sedangkan kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

3. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervise sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervise yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi mempunyai supervise yang angkuh mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para karyawan, akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan, dan dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian peranan supervisi yang melakukan pekerjaan supervisi amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

4. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa

ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam suatu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

5. Status dan tanggung jawab

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bujab hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan percaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

6. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan system dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. System dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang

berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi. Promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan system prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak lagi mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.²⁶

Penelitian Terdahulu

Dari hasil penelusuran penulis terdapat naskah-naskah hasil-hasil penelitian tentang perbankan syariah, ditemukan beberapa judul hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (survey pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo), 2008
2. Pengaruh motivasi terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan (studi kasus di Bank Syariah Mandiri Cabang Cirebon), tahun 2006

²⁶. Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group. Hal. 124-129

3. Pengaruh manajemen marketing PT. Asuransi Takaful “Keluarga” terhadap motivasi masyarakat kota Cirebon menjadi peserta , tahun 2003.

Dari ketiga hasil penelitian yang dikemukakan di atas, secara umum memang membahas kepemimpinan dan motivasi, namun apabila dilihat dari permasalahan penelitian dan sasarannya terdapat perbedaan antara ketiga hasil penelitian tersebut dengan yang akan penulis teliti, walaupun diantaranya ada yang bersinggungan masalah. Misalnya, dari segi permasalahan (kepemimpinan), hasil penelitian tahun 2008 itu melihat dari segi eksistensi penerapan kepemimpinan tersebut.

Sedangkan dari segi sasaran penelitian yang akan penulis lakukan, yakni Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon Penelitian yang dilakukan tahun 2008 tentang Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (survey pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo), sementara penelitian yang akan penulis lakukan adalah tentang Pengaruh Kepemimpinan Manajer Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi kasus pada Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon).

Bertolak pada hasil penelusuran terhadap hasil-hasil penelitian yang terdahulu seperti tersebut yang ternyata terdapat perbedaan permasalahan penelitian dengan yang akan penulis teliti. Oleh karena itu , penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Manajer Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

pada Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon”, penulis anggap layak untuk dilakukan.

Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang memimpin (directs), membimbing (guides), mempengaruhi (influences) atau mengontrol (controls) pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Seorang pemimpin atau manajer mempunyai keahlian dan pengetahuan yang diperoleh melalui pengembangan diri. Pengembangan diri menghasilkan keterampilan-keterampilan seperti: keterampilan teknis, keterampilan manajemen sumber daya manusia, dan keterampilan konseptual.

Keterampilan kepemimpinan dapat dikembangkan dengan praktek biasa dan dengan mencoba-coba pada kerja. Walaupun banyak manajer yang berketerampilan tinggi mencapai kedudukannya dan mengembangkan kebolehnya dengan cara acak, dewasa ini digunakan pendekatan-pendekatan yang lain yang lebih bersifat sistematis. Ada beberapa cara yang lebih cepat dapat mengembangkan keterampilan manajer, yang jauh terhindar dari kebetulan yaitu : pendidikan formal, pengalaman langsung di tempat kerja dan bacaan tambahan.

Apapun teknik yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan manajemen termasuk kepemimpinan, manajer yang potensial berkembang paling baik dalam suasana pertumbuhan yang memungkinkan kebebasan untuk membuat kesalahan.

Pendidikan dapat menjadikan pekerjaan dan pengalaman pribadi lebih mempunyai arti dan percobaan lebih sedikit membuat kesalahan. Kursus-kursus

dalam hubungan manusiawi, perilaku organisasi, manajemen, manajemen kepegawaian, bisnis, dan pengetahuan budaya sering memungkinkan orang maju lebih cepat dalam organisasi.

Pengalaman langsung di tempat kerja, yaitu memperhatikan tentang manajemen dan mengamati manajer pasti diberi wawasan-wawasan tentang bagaimana menjadi pemimpin yang efektif. Organisasi yang terorganisir dengan baik biasanya mempunyai program-program pengembangan kepemimpinan dan manajemen berbentuk formal yang dibuat untuk membantu dan mempercepat pengembangan kepemimpinan seorang karyawan.

Walau demikian kebanyakan organisasi menemukan kesulitan berat serta kegagalan dalam menentukan manajer atau pemimpin untuk mengisi kedudukan manajemen yang lowong tak terduga. Organisasi serta perusahaan lain yang berpandangan jauh telah memprakarsai program-program pelatihan serta pendidikan formal untuk menghasilkan manajer, menghasilkan calon pemimpin dan kepemimpinan yang baik.

Manajer dalam organisasi formal bertanggungjawab dan dipercaya untuk melaksanakan fungsi-fungsi seperti merencanakan, mengorganisasi, dan mengendalikan. Tetapi, pemimpin terdapat juga dalam kelompok informal. Pemimpin informal tidak selalu manajer formal yang melaksanakan fungsi manajer, yang diperlukan oleh organisasi. Karena itu, pemimpin hanya kadang-kadang saja merangkap sebagai manajer yang sebenarnya.

Dalam kelompok informal terdapat juga peran. Pemimpin informal diterima sebagai orang yang melaksanakan tugas dari posisinya. Sekali lagi,

bagaimana pemimpin mengusahakan supaya bawahan memenuhi tugas mereka, hal itu sebagian besar tergantung pada kepemimpinan yang digunakannya. Apa yang efektif bagi seorang pemimpin mungkin tidak efektif bagi pemimpin yang lain. Pada dasarnya ini merupakan masalah yang terpenting dari kepemimpinan.

Dalam suatu organisasi baik perusahaan maupun instansi dalam aktivitasnya memerlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin merupakan salah satu unsur yang menentukan dalam mengembangkan perusahaan. Karena dalam kepemimpinan terjadi suatu proses seorang individu memengaruhi anggota kelompok lainnya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Dimana didalamnya seorang pemimpin mengubah tindakan atau perilaku beberapa bawahan dengan menggunakan teknik memengaruhi yang tidak memaksa.

Dengan kata lain, bawahan menerima pengaruh dari pimpinan untuk menciptakan sistem dan hasil kerja yang positif. Sikap dan perilaku kepemimpinan manajer sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinya.

Untuk dapat memotivasi karyawannya manajer perlu memiliki suatu kemahiran atau keahlian atau skill. Karena dalam memimpin berarti seorang manajer harus mampu bertindak sebagai seorang pemimpin dan oleh karenanya ia harus mampu pula melaksanakan teknik-teknik kepemimpinan yang baik. Teknik kepemimpinan terdiri dari :²⁷

1. Teknik menyiapkan orang-orang supaya bersedia menjadi pengikut.

²⁷. Ig. Wursanto. *Op. Cit.*, hal. 75

2. Teknik memperlakukan orang-orang sebagai manusia tidak sebagai mesin.
3. Teknik menjadi teladan untuk pengikut-pengikut.
4. Teknik menggunakan system komunikasi yang cocok.
5. Teknik persuasi (ajakan, bujukan) dan memberi perintah.
6. Teknik memberi fasilitas-fasilitas untuk menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya.

2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.²⁸

Berdasarkan perumusan masalah penelitian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini :

”Kepemimpinan manajer berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon”

²⁸. Sugiyono. 2005. *Metodologi Penelitian administrasi*. Bandung : Alfabeta,. Hal. 70

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan karakteristik permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Metode pendekatan kuantitatif adalah cara memperoleh pengetahuan atau permasalahan dimana data-data yang dikumpulkan berupa rangkaian atau kumpulan angka-angka. Metode penelitian kuantitatif dapat memberikan gambaran tentang populasi secara umum. Dalam penelitian kuantitatif yang disoroti adalah hubungan antara variable-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Walaupun uraiannya juga mendukung deskripsi, namun sebagai penelitian relasional (hubungan) fokusnya terletak pada penjelasan hubungan-hubungan antar variabel.²⁹

Pendekatan kuantitatif dipilih karena data yang diperoleh dan akan diukur dengan angka-angka dan dianalisis melalui prosedur statistik, dalam rangka menentukan apakah generalisasi yang diprediksi dari suatu teori dapat diuji kebenarannya. (misal: ada tidaknya pengaruh kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan).³⁰

1. Variabel Operasional

Berdasarkan judul penelitian yaitu Pengaruh Kepemimpinan Manajer Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-

²⁹. Toto Syatori Nasehuddien. 2008. *Metodologi Penelitian (Sebuah Pengantar)*. Cirebon : Departemen Agama RI Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN). Hal. 23

³⁰. Sugiyono. 2005. *Op. Cit.*, Hal. 11

Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon terdapat pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan, maka 2 variabelnya adalah sebagai berikut :

1. Variable X sebagai variable bebas (independent) adalah variable yang mempengaruhi variable lain yang tidak jelas. Variable X dalam penelitian ini adalah kepemimpinan manajer.
2. Variable Y sebagai variable terkait (dependent) adalah variable yang dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variable Y dalam penelitian adalah motivasi kerja karyawan.

Tabel 3.1
Variabel Operasional

| Variabel | Konsep | Dimensi | Indikator | Skala pengukuran |
|--|---|--|--|-------------------------|
| 1. Variable x = Kepemimpinan manajer | 1. Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu Hasibuan, 2008:205) | 1. Conceptual skill (Keterampilan Konsep) | 1. Memberikan penghargaan kepada bawahan bagi yang berprestasi 2. Kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya 3. Membuat berbagai rencana kegiatan / tugas-tugas 4. Menetapkan tujuan-tujuan yang jelas dalam aktivitasnya | Ordinal |
| | | 2. Technical skill. (Keterampilan Teknik) | 1. Menciptakan kerjasama yang menyenangkan, 2. Melibatkan bawahan dalam | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | <p>pengambilan keputusan.</p> <p>3. Tekun dalam hal bekerja / memperhatikan pekerjaan</p> <p>4. Dapat memenuhi target waktu</p> <p>5. Merencanakan dan mengorganisasi pekerjaan dengan baik</p> <p>7. Melatih pekerja-pekerja dengan baik</p> <p>8. Disegani oleh pekerja-pekerjanya</p> | |
| | | <p>3. Human Relations (hubungan antar manusia)</p> | <p>1. Berpartisipasi terhadap bawahan</p> <p>2. Memelihara hubungan baik dengan bawahan</p> <p>3. Berpikir menurut pola perasaan orang lain</p> <p>4. Memberikan pujian yang wajar</p> <p>5. Pengakuan bila bersalah</p> <p>6. Mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi</p> <p>7. Menciptakan suasana yang akrab</p> <p>8. Menciptakan kegiatan-kegiatan diluar tugas seperti olahraga, pikni dan acara-acara sejenisnya.</p> <p>(Ig. Wursanto. 1986:75)</p> | |

C. Sumber Data

Untuk melakukan penelitian ini maka peneliti menggunakan sumber data sebagai berikut :

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer diperoleh langsung melalui wawancara (interview) dengan pemimpin atau manajer perusahaan sesuai dengan masalah yang dibahas.

2. Sumber Data Skunder

Sumber data sekunder , diambil dan dikutip dari referensi-referensi yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

D. Metode Pengumpulan Data

1. Studi kepustakaan

Dilakukan penulis dengan cara mengumpulkan, memilih, dan mempelajari buku-buku yang ada kaitannya dengan pembahasan skripsi ini. Hal ini dilakukan untuk memperoleh landasan teori yang digunakan sebagai pembanding dalam melaksanakan pembahasan.

2. Observasi

Observasi yaitu pengamatan secara langsung untuk memperoleh data umum tentang Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon.

3. Wawancara

Wawancara yaitu metode penelitian dengan cara menanyakan secara langsung kepada responden mengenai data-data dan informasi yang dibutuhkan, yaitu

kepada manajer, kepala bagian dan karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon.

4. Angket (quesioner)

Yang merupakan wujud komunikasi tidak langsung, dalam hal ini penulis mengadakan hubungan dengan subjek yang teliti dengan daftar pertanyaan tertulis/angket yang diberikan kepada semua pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon.

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas ciri-ciri yang telah ditetapkan.³¹ Sedangkan Arikunto mendefinisikan populasi adalah keseluruhan objek penelitian.³² Putrawan mengemukakan populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang dan waktu yang ditentukan.³³ Sedangkan menurut Sugiyono, yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.³⁴

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi Cirebon yang berjumlah 99 orang.

³¹. Moh. Nazir. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, hal. 325

³². Suharsimi Arikunto. 2005. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek. Edisi Revisi III*. Jakarta: Rineka Cipta, hal. 115

³³. Made Putrawan. 1990. *Pengujian Hipotesis dalam Penelitian Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta, hal. 5

³⁴. Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta, hal. 72

2. Sampel

Sampel adalah suatu bagian dari populasi yang akan di teliti dan yang di anggap dapat menggambarkan populasinya. Peneliti pada sampel hanya merupakan pendekatan pada populasinya. Ini berarti selalu ada resiko kesalahan dalam menarik kesimpulan untuk keseluruhan populasi. Oleh karena itu, setiap peneliti dengan menggunakan sampel akan selalu berusaha untuk memperkecil resiko kesalahan tersebut. Hal ini akan berkaitan dengan bagaimana cara mengambil sample / teknik sampling yang digunakan³⁵.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *Random Sampling*. Random Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sample.

Dalam random sampling semua individu dalam populasi baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.³⁶ Dalam penentuan perkiraan besarnya sampel untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik di ambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subjeknya lebih dari 100 maka dapat di ambil 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih tergantung setidak-tidaknya pada kemampuan peneliti itu sendiri.³⁷ Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 22 orang .

³⁵. Irwan Soehartono. 1995. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hal. 57

³⁶. Sutrinso Hadi. 2001. *Metodologi Research Jilid 1*. Yogyakarta : Andi, hal. 75

³⁷. Suharsimi Arikunto. *Op. Cit.*, hal. 10

F. Analisa Data

Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variable atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variable satu dengan variable yang lain.³⁸ Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui dan mencari rata-rata, median, modus dan frekuensi. Sedangkan analisis inferensial digunakan untuk mengetahui dan mencari koefisien dan regresi, baik regresi sederhana maupun regresi berganda.

1. Prosentase dengan menggunakan rumus :

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P = Prosentase yang ingin diketahui
 F = Frekuensi (jawaban yang dipilih)
 100% = Bilangan konstanta

Penafsiran hasil penganalisaan Persentase setiap item angket dilakukan dengan menggunakan ketentuan :

100% = Seluruhnya
 90%-99% = Hampir seluruhnya
 51%-89% = Lebih dari setengahnya
 50% = Setengahnya
 40%-49% = Hampir setengahnya
 10%-39% = Sebagian kecil
 1%-9% = Sedikit sekali
 0% = Tidak ada sama sekali

³⁸. Sugiyono. 2005. *Op.Cit.*, hal. 11

2. Untuk menghitung korelasi skor total X dan Y menggunakan spearman rank

Teknik korelasi spearman rank digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif bila masing-masing variabel yang dihubungkan berbentuk ordinal, dan sumber data antar variabel tidak harus sama.

Koefisien korelasi spearman. rank dihitung dengan cara sebagai berikut :³⁹

$$P = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

p = Koefisien korelasi rank spearman

n = Banyaknya ukuran sampel (banyaknya responden)

b_i^2 = Jumlah kuadrat dari selisih rank variable x dengan rank variable y.

Dari perhitungan tersebut akan dapat diketahui besarnya koefisien korelasi spearman rank, dan untuk dapat memberi interpretasi terhadap kuat tidaknya hubungan dari koefisien tersebut, maka dapat berpedoman pada table 3.2 berikut in⁴⁰ :

Table 3.2
Tabel interpretasi koefisien korelasi

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|------------------|
| 0,80 - 1,00 | Sangat kuat |
| 0,60 - 0,799 | Kuat |
| 0,40 - 0,599 | Cukup kuat |
| 0,20 - 0,399 | Rendah |
| 0,00 - 0,199 | Sangat rendah |

³⁹. Sugiyono. 2005. *Op.Cit.*, hal. 304

⁴⁰. Riduwan. 2005. *Belajar Mudah Penelitian*. Bandung : Alfabeta. Hal. 138

3. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk melihat apakah ada kecocokan atau tidak antara variabel X dan variabel Y, dengan pernyataan hipotesis apabila :

$H_0 = 0$ kepemimpinan manajer tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

$H_1 \neq 0$ kepemimpinan manajer berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengujian hipotesis di gunakan apabila hasil perhitungan koefisien korelasi spearman rank digunakan lebih lanjut untuk mengambil keputusan. Sedangkan untuk melakukan uji test akan dapat diketahui dengan membandingkan antara t hitung dengan t table yang berlaku.

Adapun rumus menguji signifikan dengan rumus t hitung sebagai berikut :

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

Dimana : r = koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y dari data yang diteliti, derajat kebebasan (dk) = n-2 dengan ketentuan sebagai berikut :

Jika : $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka tolak H_0 maka H_0 ditolak dan H_a diterima

$t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka terima H_0 maka H_0 diterima dan H_a ditolak (tidak signifikan).

4. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui berupa kontribusi variabel X (kepemimpinan manajer) dalam mempengaruhi variabel Y (motivasi kerja karyawan).

Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd = koefisien determinasi

r^2 = hasil analisa korelasi yang dikuadratkan

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Kepemimpinan Manajer Yang Dimiliki Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK.05 Irigasi

Penelitian mengenai kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan digunakan dengan menggunakan instrument angket dalam hal pengumpulan data. Angket tersebut memuat indikator-indikator dari kepemimpinan manajer pada motivasi kerja karyawan yang disebarkan kepada responden untuk diketahui tanggapannya. Hasil penyebaran angket tersebut diuraikan sebagai berikut :

Tabel 4.1
Memberikan penghargaan kepada bawahan bagi yang berprestasi

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 1 | a. Sangat setuju | 26 | 86.67 |
| | b. Setuju | 4 | 13.33 |
| | c. Ragu-ragu | - | |
| | d. Tidak setuju | - | |
| | e. Sangat tidak setuju | - | |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 1

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa lebih dari setengahnya responden sangat setuju manajer memberikan penghargaan kepada bawahan bagi yang berprestasi, sebab dengan memberikan penghargaan dapat mendorong seseorang atau memotivasi untuk bekerja dengan baik.

Tabel 4.2
Memiliki kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 2 | a. Sangat setuju | 10 | 33,33 |
| | b. Setuju | 14 | 46,67 |
| | c. Ragu-ragu | 2 | 6,67 |
| | d. Tidak setuju | 4 | 13,33 |
| | e. Sangat tidak setuju | - | - |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 2

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa hampir setengahnya responden setuju manajer memberikan hukuman kepada bawahannya yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya. Dengan begitu dapat timbul rasa tanggungjawan kepada karyawan terhadap pekerjaannya yang ia emban agar karyawan tidak semauanya bekerja sendiri.

Tabel 4.3
Membuat berbagai rencana kegiatan atau tugas-tugas.

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 3 | a. Sangat setuju | 23 | 76,67 |
| | b. Setuju | 7 | 23,33 |
| | c. Ragu-ragu | - | - |
| | d. Tidak setuju | - | - |
| | e. Sangat tidak setuju | - | - |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 3

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa lebih dari setengahnya responden menyatakan sangat setuju manajer membuat berbagai rencana kegiatan atau tugas-tugas. Didalam suatu organisasi (perusahaan) karyawan membutuhkan rencana kegiatan atau tugas-tugas yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu

dengan adanya perencanaan maka dapat membantu secara bersama-sama agar dapat memenuhi tujuan perusahaan.

Tabel 4.4
Menetapkan tujuan-tujuan yang jelas dalam aktivitas kerjanya.

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 4 | a. Sangat setuju | 21 | 70 |
| | b. Setuju | 9 | 30 |
| | c. Ragu-ragu | - | - |
| | d. Tidak setuju | - | - |
| | e. Sangat tidak setuju | - | - |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 4

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa lebih dari setengahnya responden menyatakan sangat setuju manajer menetapkan tujuan-tujuan yang jelas dalam aktivitas kerjanya.

Seorang manajer harus mampu menetapkan tujuan-tujuan yang jelas, dengan adanya tujuan yang jelas karyawan dapat memperoleh gambaran yang lebih realistis tentang tujuan dalam implikasi dari pelaksanaan karyawan disuatu organisasi (perusahaan) dengan begitu dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai hasil kerjanya.

Tabel 4.5
Menciptakan suasana kerjasama kerja yang menyenangkan

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 5 | a. Sangat setuju | 26 | 86,67 |
| | b. Setuju | 4 | 13,33 |
| | c. Ragu-ragu | - | - |
| | d. Tidak setuju | - | - |
| | e. Sangat tidak setuju | - | - |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 5

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa lebih dari setengahnya responden menyatakan sangat setuju manajer menciptakan suasana kerjasama kerja yang menyenangkan.

Setiap karyawan harus memiliki rasa kesatuan yaitu rasa senasib sepenambungan sehingga menimbulkan semangat kerja sama yang baik. Semangat kesatuan akan lahir apabila setiap karyawan mempunyai kesadaran bahwa setiap karyawan berarti bagi karyawan lain dan karyawan lain sangat dibutuhkan oleh dirinya. Dengan adanya saling kesadaran bahwa setiap karyawan saling membutuhkan maka akan terciptanya suasana kerjasama yang menyenangkan.

Tabel 4.6
Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 6 | a. Sangat setuju | 21 | 70 |
| | b. Setuju | 7 | 23,33 |
| | c. Ragu-ragu | 2 | 6,67 |
| | d. Tidak setuju | - | - |
| | e. Sangat tidak setuju | - | - |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 6

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa lebih dari setengahnya responden menyatakan sangat setuju manajer melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Seorang manajer yang baik sudah seharusnya selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan seperti memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan-pertimbangan. Hal itu dilakukan untuk memotivasi para karyawan agar mereka merasa ikut memiliki perusahaan.

Tabel 4.7
Tekun dalam hal bekerja atau memperhatikan pekerjaannya

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 7 | a. Sangat setuju | 23 | 76,67 |
| | b. Setuju | 6 | 20 |
| | c. Ragu-ragu | 1 | 3,33 |
| | d. Tidak setuju | - | - |
| | e. Sangat tidak setuju | - | - |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 7

Dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa lebih dari setengahnya responden menyatakan sangat setuju manajer tekun dalam hal bekerja atau memperhatikan pekerjaannya, sebab manajer harus memberikan motivasi kepada para karyawannya.

Tabel 4.8
Memberikan target waktu dalam melakukan pekerjaannya.

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 8 | a. Sangat setuju | 21 | 70 |
| | b. Setuju | 9 | 30 |
| | c. Ragu-ragu | - | - |
| | d. Tidak setuju | - | - |
| | e. Sangat tidak setuju | - | - |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 8

Dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa lebih dari setengahnya responden menyatakan sangat setuju manajer memberikan target waktu dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memberika target waktu maka akan ada upaya keras bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan perusahaan akan semakin cepat untuk mencapai tujuannya.

Tabel 4.9
Merencanakan dan mengorganisasi pekerjaan dengan baik

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 9 | a. Sangat setuju | 22 | 73,33 |
| | b. Setuju | 8 | 27 |
| | c. Ragu-ragu | - | - |
| | d. Tidak setuju | - | - |
| | e. Sangat tidak setuju | - | - |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 9

Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa lebih dari setengahnya responden menyatakan sangat setuju manajer merencanakan dan mengorganisasi pekerjaan dengan baik.

Perencanaan berarti memutuskan apa yang harus terjadi di masa depan dan membuat rencana untuk dilaksanakan kegiatan seorang manajer adalah menyusun rencana. Menyusun rencana berarti memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki agar dapat membuat rencana secara teratur dan logis, sebelumnya harus ada keputusan terlebih dahulu sebagai petunjuk langkah-langkah selanjutnya.

Tabel 4.10
Melatih pekerja-pekerja dengan baik

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 10 | a. Sangat setuju | 16 | 53,33 |
| | b. Setuju | 14 | 46,67 |
| | c. Ragu-ragu | - | - |
| | d. Tidak setuju | - | - |
| | e. Sangat tidak setuju | - | - |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 10

Dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa setengahnya responden menyatakan setuju manajer melatih pekerja-pekerja dengan baik.

Seorang manajer dituntut harus memiliki keterampilan. Dalam hal ini adalah keterampilan teknis. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu. Dalam hal ini seorang manajer harus mampu melatih pekerja-pekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi (perusahaan).

Tabel 4.11
Disegani oleh pekerja-pekerjanya

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 11 | a. Sangat setuju | 14 | 46,67 |
| | b. Setuju | 13 | 43,33 |
| | c. Ragu-ragu | 2 | 6,67 |
| | d. Tidak setuju | 1 | 3,33 |
| | e. Sangat tidak setuju | - | - |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 11

Dari tabel 4.11 dapat diketahui bahwa hampir setengahnya responden menyatakan setuju manajer disegani oleh pekerja-pekerjanya. Sebab manajer harus menjadi teladan yang baik bagi karyawannya agar karyawan dapat menghormati manajernya dengan begitu karyawan dapat termotivasi dalam bekerja.

Tabel 12
Rekapitulasi perhitungan rata-rata prosentase kepemimpinan manajer Balai Besar
Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon

| No item | Option | | | | | Jumlah % |
|-----------|--------|--------|-------|-------|---|-------------|
| | A | B | C | D | E | |
| 1 | 86,67 | 13,33 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| 2 | 33,33 | 46,67 | 6,67 | 13,33 | 0 | 100 |
| 3 | 76,67 | 23,33 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| 4 | 70 | 30 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| 5 | 86,67 | 13,33 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| 6 | 70 | 23,33 | 6,67 | 0 | 0 | 100 |
| 7 | 76,67 | 20 | 3,33 | 0 | 0 | 100 |
| 8 | 70 | 30 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| 9 | 73,33 | 27 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| 10 | 53,33 | 46,67 | 0 | 0 | 0 | 100 |
| 11 | 46,67 | 43,33 | 6,67 | 3,33 | 0 | 100 |
| Jumlah | 743,34 | 316,99 | 23,34 | 16,66 | 0 | 1100 |
| Rata-rata | 67,58 | 28,82 | 2,12 | 1,52 | 0 | 100 |

Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap kepemimpinan manajer menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju dan hampir sebagian responden menyatakan setuju dengan kepemimpinan manajer maka yang baik maka akan timbul motivasi kerja karyawan. Untuk hasil rekapitulasi dari responden sebesar 743,37 % untuk jawaban sangat setuju, sebesar 316,99 % untuk jawaban setuju, sebesar 23,34 % untuk jawaban ragu-ragu dan sebesar 16,66 % untuk jawaban tidak setuju.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan manajer Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi dari sebagian besar pegawai sudah sangat baik karena sudah memenuhi kemahiran atau keahlian atau skill sebagai seorang pemimpin. Keahlian atau skill seorang pemimpin meliputi conceptual skill, technical skill dan human skill.

B. Motivasi Kerja Karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi

Table 4.13
Manajer memberikan kompensasi yang memadai

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 13 | a. Sangat setuju | 2 | 6,67 |
| | b. Setuju | 9 | 30 |
| | c. Ragu-ragu | 10 | 33,33 |
| | d. Tidak setuju | 6 | 20 |
| | e. Sangat tidak setuju | 3 | 10 |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 20

Dari table 4.13 dapat diketahui bahwa kurang dari setengahnya responden menyatakan ragu-ragu dalam bekerja karyawan memperoleh kompensasi yang memadai.

Kompensasi adalah merupakan sumber penghasilan yang utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Dengan kompensasi yang karyawan terima dapat motivasi karyawan bekerja dengan baik.

Table 4.14
Karyawan bekerja keras untuk memperoleh keinginan

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 14 | a. Sangat setuju | 12 | 40 |
| | b. Setuju | 10 | 33,33 |
| | c. Ragu-ragu | 8 | 26,67 |
| | d. Tidak setuju | - | - |
| | e. Sangat tidak setuju | - | - |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 21

Dari table 4.14 dapat diketahui kurang dari setengahnya responden menyatakan sangat setuju karyawan bekerja keras untuk memperoleh

keinginannya. Disamping menghidupi diri beserta keluarganya seorang karyawan juga harus bekerja keras untuk kemajuan perusahaannya.

Table 4.15
Dengan kerja keras manajer Anda memberikan penghargaan.

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 15 | a. Sangat setuju | 2 | 6,67 |
| | b. Setuju | 12 | 40 |
| | c. Ragu-ragu | 9 | 30 |
| | d. Tidak setuju | 6 | 20 |
| | e. Sangat tidak setuju | 1 | 3,33 |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 22

Dari table 4.15 dapat diketahui kurang dari setengahnya responden menyatakan setuju dengan kerja keras pemimpin memberikan penghargaan. Disamping karyawan bekerja keras untuk kemajuan perusahaan seorang manajer sudah sepantasnya memberikan penghargaan kepada karyawan dengan begitu manajer mampu menghargai setiap hasil kerja karyawannya.

Table 4.16
Tempat Anda bekerja menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kompak

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 16 | a. Sangat setuju | 4 | 13,33 |
| | b. Setuju | 13 | 43,33 |
| | c. Ragu-ragu | 8 | 26,67 |
| | d. Tidak setuju | 3 | 10 |
| | e. Sangat tidak setuju | 2 | 6,67 |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 23

Dari table 4.16 dapat diketahui bahwa responden menyatakan setuju sebesar 13(43,33%) tempat karyawan bekerja menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kompak.

Ketika karyawan berada dalam suasana kerja yang kurang nyaman akan mempengaruhi hasil kerjanya. Oleh sebab itu manajer dan karyawan harus bisa menciptakan suasana kerja yang kompak dengan begitu akan terciptanya keharmonisan dalam bekerja.

Table 4.17
Anda mempunyai keinginan untuk dipilih menjadi ketua atau kepala

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 17 | a. Sangat setuju | 2 | 6,67 |
| | b. Setuju | 14 | 46,67 |
| | c. Ragu-ragu | 9 | 30 |
| | d. Tidak setuju | 4 | 13,33 |
| | e. Sangat tidak setuju | 1 | 3,33 |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 24

Dari table 4.17 dapat diketahui bahwa responden menyatakan setuju karyawan mempunyai keinginan untuk dipilih menjadi ketua atau kepala.

Setiap karyawan menginginkan suatu perubahan dalam pekerjaannya. Hal tersebut harus direalisasikan dengan bekerja keras untuk memperoleh apa yang diinginkan.

Table 4.18
Dengan kondisi lingkungan kerja seperti tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan akan membuat Anda termotivasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 18 | a. Sangat setuju | 2 | 6,67 |
| | b. Setuju | 12 | 40 |
| | c. Ragu-ragu | 9 | 30 |
| | d. Tidak setuju | 6 | 20 |
| | e. Sangat tidak setuju | 1 | 3,33 |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 25

Dari table 4.18 dapat diketahui bahwa sebesar 12(40%) responden menyatakan setuju dengan kondisi lingkungan kerja seperti tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan akan membuat Anda termotivasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan lingkungan kerja tersebut akan meningkatkan prestasi perusahaan. Sehingga perusahaan mampu mengembangkan diri.

Table 4.19

Kompensasi merupakan sumber penghasilan yang utama bagi para karyawan. Dengan kompensasi yang anda terima dapat memotivasi Anda bekerja dengan baik.

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 19 | a. Sangat setuju | 4 | 13,33 |
| | b. Setuju | 13 | 43,33 |
| | c. Ragu-ragu | 8 | 26,67 |
| | d. Tidak setuju | 3 | 10 |
| | e. Sangat tidak setuju | 2 | 6,67 |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 26

Dari table 4.19 dapat diketahui bahwa sebesar 13(43,33%) responden menyatakan setuju kompensasi merupakan sumber penghasilan yang utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Pemberian kompensasi secara efektif akan memberikan dampak ganda bagi organisasi, karena biaya yang dikeluarkan organisasi untuk imbalan karyawan akan berdampak pada biaya operasional sebuah organisasi. Disamping itu pemberian kompensasi secara efektif akan mempengaruhi kinerja pada karyawan dan sikap karyawan sesuai keinginan organisasi.

Table 4.20
Supervisi yang dekat dengan para karyawan

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 20 | a. Sangat setuju | 4 | 13,33 |
| | b. Setuju | 12 | 40 |
| | c. Ragu-ragu | 8 | 26,67 |
| | d. Tidak setuju | 4 | 13,33 |
| | e. Sangat tidak setuju | 2 | 6,67 |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 27

Dari table 4.20 dapat diketahui sebesar 12(40%) responden menyatakan setuju bila supervisi yang dekat dengan para karyawan, menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Maka dengan peranan supervisi tersebut sangat memotivasi kerja karyawan.

Table 4.21
Perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 21 | a. Sangat setuju | 5 | 16,67 |
| | b. Setuju | 9 | 30 |
| | c. Ragu-ragu | 7 | 23,33 |
| | d. Tidak setuju | 7 | 23,33 |
| | e. Sangat tidak setuju | 2 | 6,67 |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 28

Dari table 4.21 dapat diketahui sebesar 9(30%) responden menyatakan sangat setuju bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Dengan jaminan tersebut dapat memotivasi Anda dalam bekerja.

Table 4.22
Manajer memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menduduki jabatan

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 22 | a. Sangat setuju | 2 | 6,67 |
| | b. Setuju | 11 | 36,66 |
| | c. Ragu-ragu | 9 | 30 |
| | d. Tidak setuju | 6 | 20 |
| | e. Sangat tidak setuju | 2 | 6,67 |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 29

Dari table 4.22 dapat diketahui sebesar 11(36,66%) responden menyatakan setuju karyawan berharap manajer memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menduduki jabatan dengan begitu maka orang merasa dirinya akan percaya diberi tanggung jawab dan wewenang untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

Table 4.23
Ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

| No. Item | Alternatif Jawaban | Frekuensi | Prosentase 100% |
|----------|------------------------|-----------|-----------------|
| 23 | a. Sangat setuju | 4 | 13,33 |
| | b. Setuju | 12 | 40 |
| | c. Ragu-ragu | 8 | 26,67 |
| | d. Tidak setuju | 4 | 13,33 |
| | e. Sangat tidak setuju | 2 | 6,67 |
| | Jumlah | 30 | 100 |

Sumber : Diolah dari daftar pertanyaan no 30

Dari table 4.32 dapat diketahui bahwa sebesar 12(40%) responden menyatakan setuju bila perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Dengan peraturan tersebut dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Table 4.24

Rekapitulasi perhitungan rata-rata prosentase motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon

| No Item | Option | | | | | Jumlah |
|-----------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | A | B | C | D | E | % |
| 1 | 6,67 | 30 | 33,33 | 20 | 10 | 100 |
| 2 | 40 | 33,33 | 26,67 | 0 | 0 | 100 |
| 3 | 6,67 | 40 | 30 | 20 | 3,33 | 100 |
| 4 | 13,33 | 43,33 | 26,67 | 10 | 6,67 | 100 |
| 5 | 6,67 | 46,67 | 30 | 13,33 | 3,33 | 100 |
| 6 | 6,67 | 40 | 30 | 20 | 3,33 | 100 |
| 7 | 13,33 | 43,33 | 26,67 | 10 | 6,67 | 100 |
| 8 | 13,33 | 40 | 26,67 | 13,33 | 6,67 | 100 |
| 9 | 16,67 | 30 | 23,33 | 23,33 | 6,67 | 100 |
| 10 | 6,67 | 36,66 | 30 | 20 | 6,67 | 100 |
| 11 | 13,33 | 40 | 26,67 | 13,33 | 6,67 | 100 |
| Jumlah | 143,34 | 423,32 | 310,01 | 163,32 | 50,01 | 1100 |
| Rata-rata | 13,03 | 38,48 | 28,18 | 14,85 | 4,55 | 100 |

Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap motivasikerja karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan hampir sebagian responden menyatakan ragu-ragu. Hal ini disebabkan bahwa kepemimpinan manajer sudah cukup baik tetapi perlu ditingkatkan lagi dalam memimpin bawahannya sehingga timbul motivasi kerja pada diri karyawan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan, tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

**C. Pengaruh Kepemimpinan Manajer Terhadap Motivasi Kerja Karyawan
Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi**

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan, maka akan dikemukakan dua variabel yaitu variabel X yang diambil dari kepemimpinan manajer, dan variabel Y diambil dari motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi yang sampelnya 30 orang karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 4.25
Skor dan Ranking Variabel Kepemimpinan Manajer dengan Variabel
Motivasi Kerja Karyawan

| No | Nilai (X ₁) | Nilai (Y ₁) | Ranking (X ₁) | Ranking (Y ₁) | b ₁ | b ₁ ² |
|----|-------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------|-----------------------------|
| 1 | 44 | 41 | 29 | 8 | 21 | 441 |
| 2 | 52 | 44 | 12,5 | 3 | 9,5 | 90,25 |
| 3 | 51 | 37 | 17 | 20,5 | -3,5 | 12,25 |
| 4 | 55 | 38 | 5 | 17,5 | -12,5 | 156,25 |
| 5 | 52 | 39 | 12,5 | 14 | -1,5 | 2,25 |
| 6 | 51 | 36 | 17 | 24 | -7 | 49 |
| 7 | 55 | 39 | 5 | 14 | -9 | 81 |
| 8 | 49 | 42 | 21,5 | 5,5 | 16 | 256 |
| 9 | 51 | 30 | 17 | 30 | -13 | 169 |
| 10 | 49 | 38 | 21,5 | 17,5 | 4 | 16 |
| 11 | 55 | 35 | 5 | 28 | -23 | 529 |
| 12 | 55 | 40 | 5 | 11 | -6 | 36 |
| 13 | 54 | 38 | 10 | 17,5 | -7,5 | 56,25 |
| 14 | 48 | 41 | 24,5 | 8 | 16,5 | 272,25 |
| 15 | 51 | 39 | 17 | 14 | 3 | 9 |
| 16 | 55 | 42 | 5 | 5,5 | -0,5 | 0,25 |
| 17 | 49 | 35 | 21,5 | 28 | -6,5 | 42,25 |
| 18 | 51 | 44 | 17 | 3 | 14 | 196 |
| 19 | 41 | 35 | 30 | 28 | 2 | 4 |
| 20 | 55 | 40 | 5 | 11 | -6 | 36 |

| | | | | | | |
|--------|----|----|------|------|-------|--------|
| 21 | 49 | 36 | 21,5 | 24 | -2,5 | 6,25 |
| 22 | 55 | 36 | 5 | 24 | -19 | 361 |
| 23 | 52 | 48 | 12,5 | 1 | 11,5 | 132,25 |
| 24 | 46 | 38 | 26 | 17,5 | 8,5 | 72,25 |
| 25 | 55 | 36 | 5 | 24 | -19 | 361 |
| 26 | 45 | 40 | 27,5 | 11 | 16,5 | 272,25 |
| 27 | 55 | 44 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| 28 | 48 | 41 | 24,5 | 8 | 16,5 | 272,25 |
| 29 | 52 | 36 | 12,5 | 24 | -11,5 | 132,25 |
| 30 | 45 | 37 | 27,5 | 20,5 | 7 | 49 |
| Jumlah | | | | | -49,5 | 2665,5 |

Keterangan:

$$b = -45,5$$

$$b_i^2 = 2665,5$$

Berdasarkan keterangan table di atas maka untuk memperoleh data tentang korelasi antara kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon, penulis dapat menarik nilai koefisien korelasinya dengan menggunakan rumus koefisien korelasi Spearman Rank

1. Perhitungan nilai koefisien korelasi Spearman Rank

$$p = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$p = 1 - \frac{6.2665,5}{30(30^2 - 1)}$$

$$p = 1 - \frac{15993}{26970}$$

$$p = 1 - 0,593$$

$$p = 0,407$$

Interpretasi atas nilai r , nilai r tidak lebih dari harga $(-1 \leq r \leq +1)$. Apabila nilai $r = -1$ artinya korelasinya negatif sempurna, $r = 0$, artinya tidak ada korelasi ; $r = 1$ berarti korelasinya sangat kuat. Sedangkan arti harga r akan dikonsultasikan pada table interpretasi sebagai berikut :

Interpretasi Koefisien korelasi

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|------------------|
| 0,80 - 1,00 | Sangat kuat |
| 0,60 - 0,799 | Kuat |
| 0,40 - 0,599 | Cukup kuat |
| 0,20 - 0,399 | Rendah |
| 0,00 - 0,199 | Sangat rendah |

Berdasarkan perhitungan, ditemukan korelasi Kepemimpinan manajer dengan Motivasi kerja karyawan yakni sebesar 0,407. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi maka dapat disimpulkan bahwa korelasi cukup kuat.

Untuk menginterpretasikan hasil angka yang diperoleh yaitu 0,407 maka perlu dibandingkan dengan nilai X Rho (lihat tabel nilai-nilai Rho) dari tabel terlibat untuk $N = 30$ pada taraf signifikan 5% sebesar 0,364 sedangkan pada taraf 1% sebesar 0,478.

Nilai Rho yang diperoleh dalam perhitungan yaitu 0,407 adalah lebih besar dari taraf signifikan 5% dan lebih kecil dari taraf signifikan 1% atau dengan kata lain $0,364 < 0,407 < 0,478$.

Dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan. Jadi hipotesisnya teruji kebenarannya.

2. Uji signifikasi dengan menggunakan t_{hitung}

Hasil perhitungan Koefisien Korelasi Product Moment tersebut kemudian di uji signifikasinya dengan menggunakan uji t dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 t_{hitung} &= \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\
 t_{hitung} &= \frac{0,407\sqrt{30-2}}{\sqrt{1-0,407^2}} \\
 &= \frac{0,407\sqrt{28}}{\sqrt{1-0,166}} \\
 &= \frac{0,407 \times 5,29}{\sqrt{0,834}} \\
 &= \frac{2,153}{0,91} \\
 &= 2,366
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh t_{hitung} sebesar 2,366. Selanjutnya harga t_{hitung} tersebut dibandingkan dengan t_{tabel} . Untuk tingkat kesalahan 5% dan $dk=n-2 = 28$, maka $t_{tabel} = 1,701$. Kaidah pengujian dengan $\alpha = 0,05$ dan $dk = n-2$: Berdasarkan ketentuan di atas jika t_{hitung} lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} , maka $t_{hitung} > t_{tabel}$, (2,366 > 1,701), maka H_a diterima dan H_o ditolak artinya terdapat korelasi / signifikan yang positif antara kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan.

3. Uji koefisien determinasi

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan digunakan rumus Koefisien Determinasi (KD), yaitu:

$$\begin{aligned} Kd &= r^2 \times 100\% \\ &= (0,407)^2 \times 100\% \\ &= (0,166) \times 100\% \\ &= 16,6\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan Koefisien Determinasi diatas, diperoleh nilai Koefisien Determinasi sebesar 16,6 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan adalah 16,6 % dan sisanya 83,4 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Seperti faktor ekonomi dan budaya organisasi.

D. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pertama dengan uji t memperoleh nilai $t_{hitung} = 2,366$ diterima pada taraf signifikansi 5%, $\alpha = 0,05$ dan $dk = n - 2 = 28$, maka $t_{tabel} = 1,701$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$, ($2,366 > 1,701$). Artinya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan yang di jalankan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang. Kepemimpinan melibatkan perubahan dalam organisasi yang membutuhkan tindakan motivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi pencapai sasaran.

E. Analisis Ekonomi

Pemimpin adalah seorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemimpin dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan dari para anggota kelompok. Dengan demikian jelas bahwa pemimpin perlu memiliki berbagai kelebihan dibandingkan dengan anggota lainnya. Kelebihan yang dimiliki beraneka ragam di antaranya adalah : kelebihan moral atau akhlak, semangat kerja, kecerdasan, keterampilan dan keuletan. Selain kelebihan-kelebihannya pemimpin dalam kepemimpinannya juga harus disertai tanggung jawab dan mampu membangun atau mendorong atau memotivasi bawahannya untuk bekerja baik dengan mencontoh keteladanan Rasul Allah. Dengan demikian apabila bekerja diartikan sebagai suatu aktivitas atau usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan, maka bekerja adalah sesuatu yang sangat lumrah, karena tidak seorang pun di antara kita yang sanggup mencapai sesuatu tanpa usaha. Di dunia kerja motivasi sering diartikan sebagai suatu dorongan yang menyebabkan seseorang mau bekerja untuk mewujudkan kebutuhannya atau keinginannya. Motivasi ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada sumber daya manusia yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Menurut The Liang Gie bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil

sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut. Oleh karena itu seorang manajer dituntut pengenalan atau pemahaman akan sifat dan karakteristiknya, suatu kebutuhan yang dilandai oleh motivasi dengan penguasaan manajer terhadap perilaku dan tindakan yang dibatasi oleh motivasi, maka manajer dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.⁴¹

⁴¹. Veithzal Rivai dkk. *Op. Cit.*, hal. 386

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah dilakukan pembahasan pada bab-bab sebelumnya terutama dalam membuktikan ada tidaknya pengaruh antara kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Itigasi Cirebon, maka dalam bab ini akan ditarik kesimpulan serta saran yang mungkin dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk Cisanggarung.

1. Pengkajian terhadap variabel kepemimpinan manajer (X) diketahui sebesar 743,34 % dengan nilai rata-rata sebesar 67,58 % termasuk dalam kategori sangat setuju. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan manajer Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi dari sebagian besar pegawai sudah cukup baik karena dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti latar belakang pendidikan manajer dan keterampilan atau kemahiran dalam melaksanakan teknik-teknik kepemimpinan yang baik.
2. Pengkajian pada variabel motivasi kerja karyawan (Y) diketahui sebesar 423,32 % dengan nilai rata-rata sebesar 38,48 % termasuk dalam kategori setuju. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa bahwa motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi di nilai sudah cukup tetapi mesti ditingkatkan lagi. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti penempatan karyawan yang tidak sesuai keahliannya

3. Terdapat korelasi yang positif antara kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon. Hal ini dapat dibuktikan dan perhitungan tingkat koefisien mencapai 0,407 nilai tersebut berada pada jarak 0,40 – 0,599 artinya memiliki korelasi yang cukup kuat. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan manajer terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 16,6 % dan sisanya 83,4 % dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti.

B. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan, maka penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat dijadikan masukan dalam usaha peningkatan motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung dapat dilakukan dengan :
 - a. Penambahan fasilitas kantor terutama fasilitas fisiknya, misalnya penambahan alat tulis menulis, meja gambar, mesin fotokopi dan komputer. Dengan adanya fasilitas kantor yang lengkap diharapkan motivasi kerja karyawan baik.
 - b. Pemberian kompensasi dapat ditingkatkan kembali, agar karyawan semangat dalam melakukan pekerjaannya.
 - c. Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menduduki jabatan dengan begitu maka orang merasa dirinya akan percaya diberi tanggung jawab dan wewenang untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

- d. Penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan yang dimiliki agar dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang ada.

Dengan selesainya penelitian ini dan saran-saran yang diajukan, penulis berharap motivasi kerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Cimanuk-Cisanggarung PPK 05 Irigasi Cirebon dapat ditingkatkan kembali.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi 2005. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek. Edisi Revisi III*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungis, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Daft, L Richard. 2002. *Manajemen Jilid 2 Edisi Kelima*. Jakarta : Erlangga.
- Gibson, L, James dkk. 1994. *Organisasi dan Manajemen Prilaku Struktur Proses Edisi Keempat*. Jakarta : Erlangga.
- 1996. *Manajemen Edisi kesembilan Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Hadi, Sutrisno. 2001. *Metodologi Research Jilid 1*. Yogyakarta : Andi.
- Hafidhuddin, Didin dkk. 2003. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Jakarta : Gema Insani
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Nasehuddien Syatori, Toto. 2008. *Metodologi Penelitian (Sebuah Pengantar)*. Cirebon : Departemen Agama RI Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN).
- Nazir, Moh. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Permadi, K. 1996. *Pemimpin & Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Putrawan, Made. 1990. *Pengujian Hipotesis dalam Penelitian Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Riduwan. 2005. *Belajar Mudah Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dkk. 2009. *Islamic Leadership (Membangun Superleadrship melalui kecerdasan spiritual)*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Soehartono, Irwan. 1995. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.

- 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2005. *Metodologi Penelitian administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajemen (Eksitensiny Dalam Prilaku Organisasi)*. Jakarta : CV. Rajawali Pers.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Tasmara, Toto. 1995. *Etos Kerja Pribadi Muslim*. Yogyakarta : PT. Dana Bhaktiwakaf.
- Wursanto, Ig. 1983. *Dasar-Dasar Manajemen Umum*. Jakarta: Pustaka Dian.
- 1986. *Dasar-Dasar Manajemen Umum*. Jakarta: Pustaka Dian.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Edisi Baru*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi Edisi Revisi Cetakan Ke-2*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Tabel Nilai-Nilai Rho

| N | Taraf | Signif | N | Taraf | Signif |
|-----------|--------------|---------------|-----------|--------------|---------------|
| | 5% | 1% | | 5% | 1% |
| 5 | 1,000 | | 16 | 0,506 | 0,665 |
| 6 | 0,886 | 1,000 | 18 | 0,475 | 0,626 |
| 7 | 0,786 | 0,929 | 20 | 0,450 | 0,591 |
| 8 | 0,738 | 0,881 | 22 | 0,428 | 0,562 |
| 9 | 0,683 | 0,833 | 24 | 0,409 | 0,537 |
| 10 | 0,648 | 0,794 | 26 | 0,392 | 0,515 |
| 12 | 0,591 | 0,777 | 28 | 0,377 | 0,496 |
| 14 | 0,544 | 0,715 | 30 | 0,364 | 0,478 |

Data Ordinal Variabel X (Kepemimpinan Manajer)

| No Responden | Nomor Pertanyaan | | | | | | | | | | | Jumlah |
|---------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
| 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 44 |
| 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 52 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 51 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 55 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 52 |
| 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 51 |
| 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 55 |
| 8 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 49 |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 51 |
| 10 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 49 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 55 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 55 |
| 13 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 54 |
| 14 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| 15 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 51 |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 55 |
| 17 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 49 |
| 18 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 51 |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 41 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 55 |
| 21 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 49 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 55 |
| 23 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 52 |
| 24 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 46 |
| 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 55 |
| 26 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 45 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 55 |
| 28 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 48 |
| 29 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 52 |
| 30 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 45 |
| Jumlah | | | | | | | | | | | | 1525 |

Data Ordinal Variabel Y (Motivasi Kerja Karyawan)

| No Responden | Nomor Pertanyaan | | | | | | | | | | | Jumlah |
|-----------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
| 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 44 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 37 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 1 | 2 | 38 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 39 |
| 6 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 36 |
| 7 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 39 |
| 8 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 42 |
| 9 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 30 |
| 10 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 38 |
| 11 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 | 35 |
| 12 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 40 |
| 13 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 38 |
| 14 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 41 |
| 15 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 39 |
| 16 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 42 |
| 17 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 35 |
| 18 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 44 |
| 19 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 35 |
| 20 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 40 |
| 21 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 2 | 36 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 36 |
| 23 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 48 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 38 |
| 25 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 36 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 40 |
| 27 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 44 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 41 |
| 29 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 36 |
| 30 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| Jumlah | | | | | | | | | | | | 1165 |