

Em.  
650.4092  
Les  
a  
098

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR DALAM PENCAPAIAN  
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PADA  
PT. AJINOMOTO INDONESIA MOJOKERTO FACTORY DI MOJOKERTO**

**SKRIPSI**

Disajikan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan  
Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Soegijapranata  
Semarang



**PERPUSTAKAAN**

UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA

|       |            |                   |
|-------|------------|-------------------|
| No.   | 357        | / e/Hd/CI         |
| Tp.   |            |                   |
| Paraf | <i>Wan</i> | CO: <b>COM 98</b> |
|       |            | TGL. 31 - 8 - 98  |

Disusun Oleh  
**Nama : HERRY LESMANA**  
**NIM : 93.30.1731**  
**NIRM : 93.6.111.02016.50430**  
**Jurusan : Manajemen**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA  
SEMARANG  
1998**

## ABSTRAKSI

Salah satu faktor yang terpenting dalam kelangsungan hidup suatu organisasi perusahaan adalah faktor manusia atau tenaga kerja. Meskipun perkembangan teknologi saat ini sudah sedemikian pesat seperti adanya mesin-mesin yang bekerja secara otomatis, namun faktor manusia masih merupakan faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Efisiensi suatu perusahaan dipengaruhi oleh baik buruknya produktivitas kerja karyawannya. Produktivitas kerja karyawan sangat penting sekali bagi perusahaan karena dengan meningkatnya produktivitas maka akan meningkat pula hasil yang diperoleh perusahaan. Di dalam rangka upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan agar diperoleh hasil yang optimal, unsur kepemimpinan dan motivasi sangat menentukan.

Produktivitas dipengaruhi oleh faktor-faktor yang besar pengaruhnya antara lain tingkat pendidikan, ketrampilan, disiplin sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, perkembangan teknologi, tingkat penghasilan, kesempatan berpartisipasi, masa kerja, lingkungan kerja dan faktor-faktor lain. Karena sistem manajemen juga mempengaruhi produktivitas, maka dalam penelitian ini peneliti menganalisa mengenai gaya kepemimpinan supervisor dalam pencapaian produktivitas kerja karyawan bagian produksi. Penelitian ini didasarkan dari hasil studi kasus yang dilakukan pada P.T. Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory yang berlokasi di Desa Mlirip, Kecamatan Jetis, Kabupaten Mojokerto.

Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan penanaman modal asing di Indonesia yang bergerak dalam bidang penyedap makanan dan pupuk cair untuk makanan tebu. Dalam memperhatikan kesejahteraan karyawannya, baik pimpinan sampai dengan karyawan bawahan sudah di perhatikan kebutuhan yang paling mendasar seperti upah, bonus, dan fasilitas-fasilitas umum seperti kesehatan, tunjangan hari raya, lima hari kerja, dan lain-lain.

Sebagai seorang supervisor dalam memimpin karyawan yang berjumlah puluhan memiliki gaya kepemimpinan yang khas dan berbeda dengan gaya kepemimpinan supervisor yang lainnya pada masing-masing departemen produksi. Dengan adanya perbedaan gaya kepemimpinan ini, maka dalam penerapannya haruslah sesuai dengan perilaku dan karakter karyawan yang berbeda-beda, agar produktivitas kerja karyawan tetap stabil atau mungkin bisa lebih meningkat. Namun, kenyataan dalam kegiatan sehari-harinya antara supervisor dengan karyawan bawahan ada saling kecocokan, tetapi ada pula saling tidak cocok di antara keduanya. Tidak cocok inilah yang membuat sebagian kegiatan operasional perusahaan mengalami kemacetan dan terjadi penyimpangan pencapaian target hasil produksi yang semakin membengkak tiap tahunnya. Oleh karenanya peneliti ingin mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang sebenarnya yang ada pada masing-masing diri supervisor produksi.

Untuk meneliti gaya kepemimpinan supervisor produksi, peneliti menggunakan pendekatan teori kepemimpinan situasional yaitu dengan mendekati kepemimpinan mereka pada situasi dan kondisi dimana mereka

melakukan kegiatannya sehari-hari yang dibantu oleh sejumlah karyawan. Dengan demikian, akan dapat diketahui bagaimana kecenderungan gaya kepemimpinan dari keadaan yang sebenarnya atau perilaku-perilaku apa saja yang ditimbulkan oleh supervisor produksi untuk melaksanakan tugas-tugasnya, juga dapat diketahui banyaknya pengarahan dan dukungan yang diberikan kepada karyawan, bagaimana tingkat kedewasaan (maturity) karyawan dalam mengerjakan tugas pekerjaannya yang diberikan oleh supervisor produksi dan juga bagaimana proses pengambilan keputusan yang dibuat oleh supervisor produksi.

Dalam hal ini, peneliti menggunakan sejumlah pertanyaan yang di namakan dengan Lead Questionnaire, peneliti melakukan wawancara langsung dengan supervisor produksi pada ke-empat departemen produksi dengan berpedoman pada Lead Questionnaire dan peneliti memperoleh jawaban mengenai kecenderungan gaya kepemimpinan. Selanjutnya jawaban dari Lead Questionnaire di analisa dengan menggunakan Scoring Lead Self. Berdasarkan hasil dari Scoring Lead Self yang telah di analisa, maka dapat diungkapkan mengenai kecenderungan gaya kepemimpinan supervisor produksi yang mengarah pada tiga gaya diantaranya adalah gaya kepemimpinan eksekutif, dimana gaya kepemimpinan ini merupakan cermin gaya supervisor pada departemen produksi 2 dan departemen produksi 3. Sedangkan gaya kepemimpinan birokrat merupakan cermin gaya supervisor pada departemen produksi 4. Dan gaya kepemimpinan otokrat merupakan cermin gaya supervisor pada departemen produksi 1.

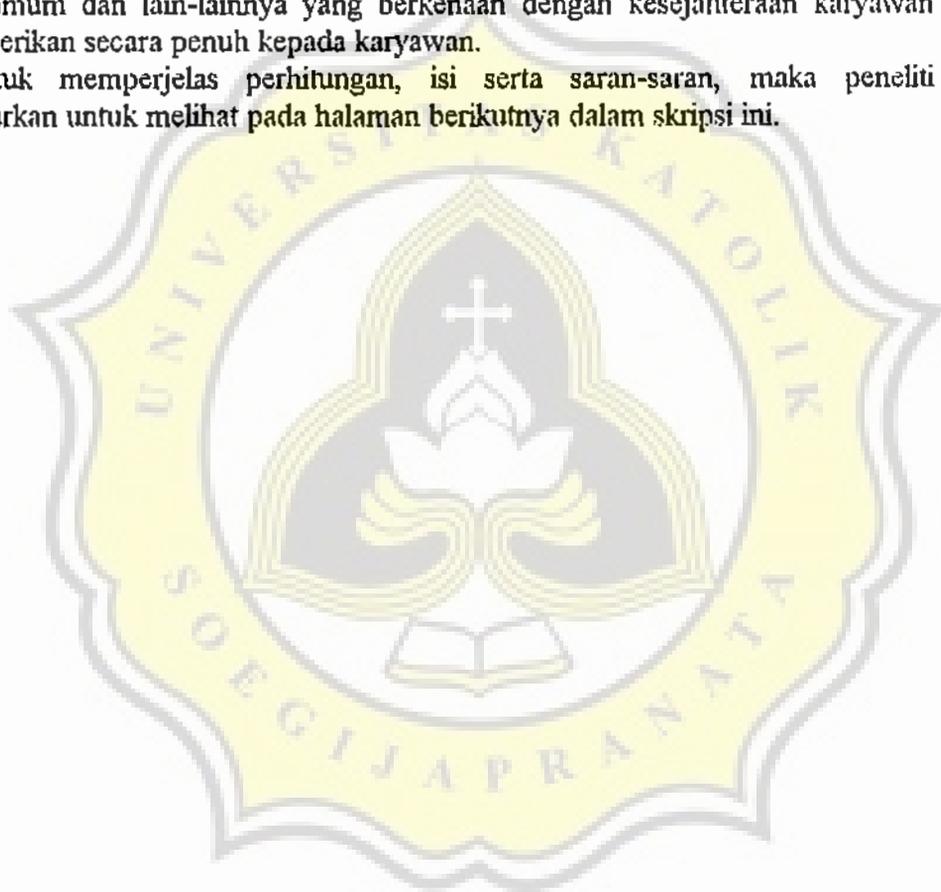
Di samping itu, juga diketahui hasil mengenai ciri dalam proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh supervisor produksi. Supervisor produksi 1 membuat keputusan yang bercirikan instruksi, membuat pemecahan masalah dan mengambil keputusan dengan sendirinya tanpa melibatkan karyawan sehingga tingkat kedewasaan (maturity) karyawan untuk bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya sama sekali tidak tumbuh dalam diri karyawan dan terbiasa dengan sikap menggantungkan. Sedangkan supervisor produksi 2 dan supervisor produksi 3 membuat keputusan yang bercirikan konsultasi, memberikan pengarahan kepada karyawan mengenai masalah atau problem yang akan dipcahkan secara bersama-sama yang di sertai dengan dukungan dari supervisor atas pengambilan keputusan yang telah sepakat sehingga karyawan memiliki kedewasaan bertanggung jawab dalam melaksanakan apa yang telah di tugaskan kepadanya. Dan untuk supervisor produksi 4 dalam pembuatan keputusannya bercirikan delegasi, mendiskusikan masalah secara bersama-sama dan pengambilan keputusan didelegasikan kepada karyawan secara keseluruhan, sehingga karyawan kurang siap untuk menghadapi segala rintangan-rintangan dalam mengerjakan tugas-tugas yang harus dikerjakannya.

Perbedaan gaya kepemimpinan yang di miliki oleh masing-masing supervisor produksi inilah yang membuat produktivitas kerja karyawan ada yang menurun dan ada pula yang meningkat. Dalam penelitian ini, produktivitas kerja karyawan pada masing-masing departemen produksi diukur dengan menggunakan Physical Productivity Index. Berdasarkan hasil perhitungan produktivitas yang telah dianalisa dapat diketahui adanya perbedaan produktivitas kerja karyawan pada masing-masing departemen produksi. Pada departemen produksi 1, produktivitas kerja

karyawan mengalami penurunan terus menerus. Pada departemen produksi 2, naik turunnya produktivitas kerja karyawan hampir seimbang, hal ini sama dengan yang dialami pada departemen produksi 3. Sedangkan pada departemen produksi 4, produktivitas kerja karyawan lebih banyak mengalami penurunan dari pada peningkatan. Ini semua dikarenakan sistem manajemen kepemimpinan yang dimiliki oleh supervisor produksi tidak semuanya sesuai dengan perilaku dan karakter karyawan yang berbeda-beda.

Dengan demikian, melalui analisis kualitatif dapat di simpulkan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan supervisor menyebabkan adanya perbedaan produktivitas kerja karyawan antar departemen produksi, walaupun kesejahteraan, fasilitas umum dan lain-lainnya yang berkenaan dengan kesejahteraan karyawan sudah diberikan secara penuh kepada karyawan.

Untuk memperjelas perhitungan, isi serta saran-saran, maka peneliti menganjurkan untuk melihat pada halaman berikutnya dalam skripsi ini.



**HALAMAN PERSETUJUAN**

**NAMA : HERRY LESMANA**

**NIM : 93.30.1731**

**NIRM : 94. 6. 111. 02016. 50430**

**FAKULTAS: EKONOMI**

**JURUSAN : MANAJEMEN**

**JUDUL : ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR DALAM  
PENCAPAIAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
BAGIAN PRODUKSI PADA P.T. AJNOMOTO INDONESIA  
MOJOKERTO FACTORY DI MOJOKERTO**

**Semarang, 3 Agustus 1998**

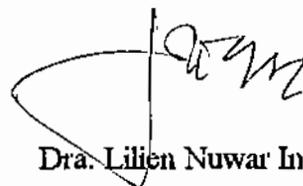
**DISETUJUI OLEH:**



**Drs. J. Sugiarso, PH.SU**

---

**Dosen Pembimbing I**



**Dra. Lilien Nuwar Ingtyas**

---

**Dosen Pembimbing II**

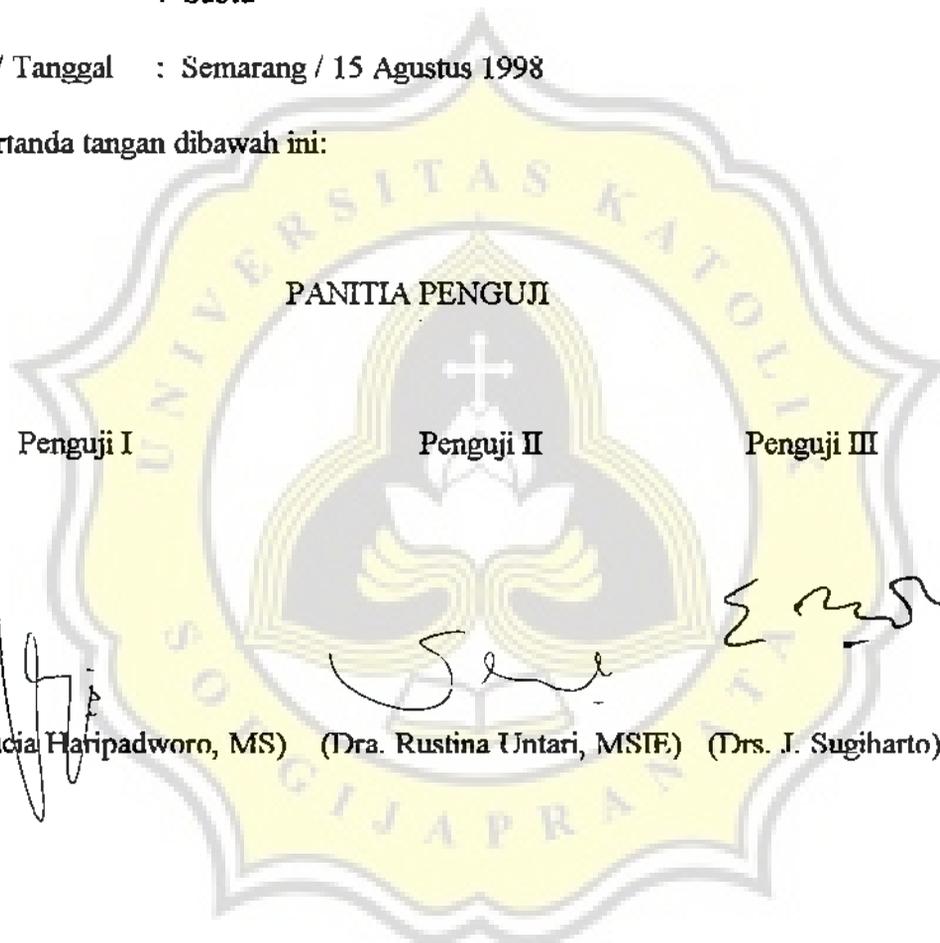
## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diterima dan disetujui oleh panitia penguji dalam sidang yang diselenggarakan pada:

Hari : Sabtu

Tempat / Tanggal : Semarang / 15 Agustus 1998

Yang bertanda tangan dibawah ini:



Penguji I

Penguji II

Penguji III

(Dra. Lucia Haripadworo, MS)

(Dra. Rustina Untari, MSIE)

(Drs. J. Sugiharto)

Mengetahui,

DEKAN FAKULTAS EKONOMI



(Komala Inggawati, SE. MM)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Skripsi ini disusun dengan maksud sebagai syarat dalam jenjang pendidikan S-1 yang diselenggarakan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Dalam menyusun skripsi ini peneliti mendapat bantuan dari banyak pihak, untuk itu peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Ibu Komala Inggarwati, SE. MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.
2. Bapak Drs. J. Sugiarto, PH. SU selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Dra. Lilien Nuwar Ingtyas selaku Dosen Pembimbing II yang dengan penuh perhatian dan kesabarannya telah membimbing peneliti di dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
3. Bapak Drs. Theo Sudimin, MS selaku Dosen Wali.
4. Bapak Slamet Lestari, SE, Bapak Drs. Program Hariyanto dan Bapak Ir. Soegiarto yang telah memberikan data-data dari perusahaan untuk penulisan skripsi ini dan pengarahan-pengarahan selama peneliti mengadakan survei di P.T. Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory.



5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata yang telah banyak mengasuh dan memberikan bekal ilmu kepada peneliti selama dibangku kuliah.
6. Seluruh keluargaku yang terkasih, yang selama ini selalu memberikan doa, perhatian dan dorongan semangat bagi keberhasilan peneliti.
7. Sahabat karib dan teman-teman mahasiswa lainnya yang telah memberikan dorongan dan bantuan dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Akhir kata peneliti berharap semoga penyusunan skripsi ini dapat dipergunakan dan dimanfaatkan bagi mereka yang membutuhkan, peneliti juga menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu saran yang bersifat membangun sangat peneliti harapkan.

Semarang, 3 Agustus 1998

( Peneliti )

## DAFTAR ISI

|   | Halaman |
|---|---------|
| Halaman Judul .....                                     | i       |
| Abstraksi.....  | ii      |
| Halaman Persetujuan.....                                | v       |
| Halaman Pengesahan.....                                 | vi      |
| Kata Pengantar.....                                     | vii     |
| Daftar Isi.....   | ix      |
| Daftar Tabel.....                                       | xii     |
| Daftar Gambar.....                                      | xiii    |
| Daftar Lampiran.....                                    | xiv     |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN</b>                               |         |
| 1.1. Latar Belakang Masalah.....                        | 1       |
| 1.2. Perumusan Masalah.....                             | 5       |
| 1.3. Pembatasan Masalah.....                            | 6       |
| 1.4. Tujuan Penelitian.....                             | 6       |
| 1.5. Manfaat Penelitian.....                            | 7       |
| 1.6. Sistematika Penulisan.....                         | 7       |
| <b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>                         |         |
| 2.1. Landasan Teori.....                                | 9       |
| 2.1.1. Pengertian Dan Arti Pentingnya Kepemimpinan..... | 9       |

|  |    |
|--|----|
| 2.1.2. Definisi Kepemimpinan Dan Lingkupnya..... | 12 |
| 2.1.3. Teori-Teori Kepemimpinan.....             | 14 |
| 2.1.4. Gaya Kepemimpinan.....                    | 19 |
| 2.1.5. Pemimpin Formal Dan Informal.....         | 27 |
| 2.1.6. Produktivitas.....                        | 29 |
| 2.2. Kerangka Pemikiran.....                     | 38 |
| 2.3. Definisi Operasional.....                   | 42 |
| <b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>                |    |
| 3.1. Lokasi Penelitian.....                      | 44 |
| 3.2. Sasaran Penelitian.....                     | 44 |
| 3.3. Data Yang Diperlukan.....                   | 45 |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data.....                | 45 |
| 3.5. Metode Analisis Data.....                   | 45 |
| 3.5.1. Analisis Deskriptif.....                  | 45 |
| 3.5.1.1. Gaya Kepemimpinan.....                  | 45 |
| 3.5.1.2. Produktivitas Kerja Karyawan.....       | 47 |
| 3.5.2. Analisis Kualitatif.....                  | 48 |
| <b>BAB IV. ANALISA DATA</b>                      |    |
| 4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....               | 49 |
| 4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....           | 49 |
| 4.1.2. Lokasi Perusahaan.....                    | 50 |
| 4.1.3. Struktur Organisasi.....                  | 52 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1.4. Proses Produksi.....                                 | 62 |
| 4.1.5. Tujuan Perusahaan.....                               | 64 |
| 4.1.6. Kesejahteraan Karyawan.....                          | 65 |
| 4.1.7. Jam Kerja Karyawan.....                              | 67 |
| 4.1.8. Penggajian/Pengupahan Yang Diberikan Perusahaan..... | 68 |
| 4.1.9. Jumlah Tenaga Kerja Pabrik.....                      | 68 |
| 4.1.10. Jumlah Karyawan Bagian Produksi.....                | 69 |
| 4.2. Analisis Data.....                                     | 70 |
| 4.2.1. Analisis Deskriptif.....                             | 70 |
| 4.2.2. Analisis Kualitatif.....                             | 77 |
| <b>BAB V. PENUTUP</b>                                       |    |
| 5.1. Kesimpulan.....  | 81 |
| 5.2. Saran-Saran.....                                       | 84 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                                       |    |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>                                    |    |



## DAFTAR TABEL

|  | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 1.1. Tingkat Penyimpangan Pencapaian Target<br>Dan Realisasi Hasil Produksi Th. 1994 - 1997..... | 4       |
| Tabel 3.1. Determining Self - Perception Of<br>Leadership Style and Style Range.....                   | 46      |
| Tabel 4.1. Jam Kerja Karyawan.....   | 67      |
| Tabel 4.2. Tenaga Kerja Pabrik.....  | 68      |
| Tabel 4.3. Jumlah karyawan.....  | 69      |
| Tabel 4.4. Hasil Penelitian.....   | 71      |

## DAFTAR GAMBAR

|  | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 2.1. Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam<br>Pembuatan Keputusan.....                            | 19      |
| Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran.....  | 41      |
| Gambar 4.1. Struktur Organisasi<br>P.T. Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory.....                     | 60      |
| Gambar 4.2. Struktur Organisasi Bagian Produksi<br>P.T. Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory.....     | 61      |
| Gambar 4.3. Struktur Organisasi Departemen Produksi<br>P.T. Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory..... | 62      |

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Lead Questionnaire

Lampiran 2 : Perception Of Leadership Style

Lampiran 3 : Hasil Perhitungan Produktivitas Kerja Karyawan

Masing-Masing Departemen Produksi Th. 1994 - Th. 1997

