



**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN  
PERKEBUNAN WIDODAREN PADA PT. PP JEMBER  
INDONESIA**

**SKRIPSI**

Oleh :  
**VITA RANI ANGGRAINI**  
NIM : 030810201015

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI  
2008**

## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap semangat kerja karyawan serta mengetahui pengaruh dominan antara gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren pada PT. Jember Indonesia.

Penelitian yang dilakukan ini untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan. Jenis penelitian ini menggunakan metode survai yaitu penelitian yang mengambil responden dari seluruh populasi yang ada pada obyek yang diteliti dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data pokok. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Perkebunan Widodaren PT. PP Jember Indonesia sebanyak 60 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan teori dimana apabila jumlah populasi  $< 100$  maka diambil semua. Analisis data yang digunakan antara lain pengujian instrumen data, uji normalitas data, regresi linear berganda, uji asumsi klasik, koefisien determinasi dan pengujian hipotesis.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren. Hal itu berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 12,315 lebih dari F tabel sebesar 1,370 atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $12,315 > 1,479$ ). Sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dengan nilai t hitung sebesar -2,359, t tabel sebesar -1,299 sehingga  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia. Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren. Hal itu ditunjukkan dengan hasil koefisien determinasi parsial sebesar 49%.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren PT. PP Jember Indonesia.

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Pernyataan.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Persembahan.....	iv
Halaman Motto.....	v
Abstraksi.....	vi
<i>Abstract</i> .....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB.1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	3
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	3
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	4
BAB. 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Kajian Teoritis .....	5
2.1.1 Definisi Kepemimpinan .....	5
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	5
2.1.3 Tipe Kepemimpinan .....	9
2.1.4 Konsep Semangat Kerja .....	10
2.1.5 Indeks Rendahnya Semangat Kerja .....	11
2.1.6 Sebab Turunnya Semangat Kerja .....	12
2.1.7 Cara Meningkatkan Semangat .....	13
2.2 Kajian Empiris .....	13
2.3 Kerangka Konseptual.....	15
2.4 Hipotesis.....	16
BAB. 3 METODE PENELITIAN.....	17

3.1 Rancangan Penelitian .....	17
3.2 Populasi dan Sampel.....	17
3.3 Jenis Data .....	17
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	18
3.5 Definisi Variabel Operasional .....	18
3.6 Skala Pengukuran .....	20
3.7 Uji Instrumen .....	21
3.7.1 Uji Validitas .....	21
3.7.2 Uji reliabilitas .....	21
3.8 Metode Analisis Data .....	22
1.8.1 Uji Normalitas Data .....	22
1.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda .....	22
1.8.3 Uji Asumsi Klasik .....	23
1.8.4 Analisis Koefisien Determinasi Berganda .....	25
1.8.5 Analisis Koefisien Determinasi Parsial .....	26
1.8.6 Uji Statistik .....	26
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....	27
<b>BAB. 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>30</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	30
4.1.1 Sejarah Singkat PT. PP Jember Indonesia .....	30
4.1.2 Struktur Organisasi .....	31
4.1.3 Personalia .....	34
4.1.4 Kegiatan Pokok Perusahaan .....	36
4.2 Karakteristik Responden .....	41
4.3 Uji Instrumen Data .....	42
4.3.1 Uji Validitas .....	42
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	42
4.4 Metode Analisis Data .....	44
4.4.1 Uji Normalitas Data .....	44
4.4.2 Analisis Regresi Linear Berganda .....	45
4.4.3 Uji Asumsi Klasik .....	46
4.4.4 Analisis Koefisien Determinasi Berganda .....	49
4.4.5 Analisis Koefisien Determinasi Parsial .....	49

4.4.6 Pengujian Hipotesis .....	49
4.5 Pembahasan .....	51
BAB. 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	54
5.1 Simpulan .....	54
5.2 Saran .....	54
DAFTAR PUSTAKA	55
LAMPIRAN	

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di Indonesia banyak bermunculan usaha baru dengan berbagai jenis usaha. Munculnya perusahaan-perusahaan itu diharapkan akan menambah luasnya lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia. Di sisi lain perusahaan tidak mungkin mengoperasikan kegiatannya tanpa adanya manusia, karena faktor tenaga kerja manusia ini memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian perusahaan.

Perusahaan dalam tujuan untuk mencapai keuntungan harus melakukan kegiatan operasional yang menyangkut sumber daya manusia, keuangan dan pemasarannya. Kegiatan tersebut akan berjalan dengan lancar apabila dilaksanakan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen, yaitu: perencanaan, penyusunan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Salah satu kegiatan perusahaan yang perlu dilaksanakan dengan baik yaitu masalah sumber daya manusia. Personalia menyangkut kegiatan yang paling sulit dilakukan karena menyangkut faktor kemanusiaan. Masalah personalia antara lain berkaitan dengan masalah penarikan tenaga kerja, kesejahteraan karyawan dan lainnya.

Tenaga kerja merupakan asset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi perusahaan. Yang tidak kalah pentingnya adalah perekrutan tenaga kerja tersebut harus sesuai dengan kebutuhan. Jadi setiap tenaga kerja yang direkrut harus mengerti kemampuan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditawarkan. Hal ini dapat mengakibatkan tenaga kerja tersebut dapat bekerja secara maksimal sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja. Oleh karena itu karyawan harus mempunyai semangat kerja yang tinggi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

Menurut Sastrohadiwiryono (2002:167), semangat kerja diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Pada dasarnya pengertian dari semangat kerja dan kegairahan kerja ini tidak dapat dibedakan atau dengan kata lain sama. Jadi semangat kerja dan kegairahan kerja ini merupakan salah satu faktor terpenting yang harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan, sebab menyangkut masalah kejiwaan para karyawan untuk mau berusaha lebih baik guna mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu, di dalam mengelola karyawan yang dalam perusahaan harus diciptakan suatu komunikasi

kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan agar tercipta hubungan kerja yang serasi dan selaras. Dengan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja para karyawan tersebut diharapkan akan mencapai kinerja yang lebih baik di bidang pekerjaan mereka masing-masing sehingga akan tercapai pula tujuan perusahaan. Dalam persaingan global dimana kondisi selalu berubah diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang tepat dan lebih adaptif untuk dapat mempengaruhi bawahan yang mempunyai sifat individual yang berbeda-beda.

Setiap manusia mempunyai watak dan perilaku yang berbeda. Hal itulah yang mendasari adanya perbedaan antara pemimpin satu dengan yang lain dalam menerapkan suatu gaya kepemimpinan di perusahaannya. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang akan berpengaruh terhadap kelancaran kegiatan kerja. Seorang pemimpin yang disukai karyawannya, jika dalam penerapan kepemimpinannya dapat mengerti dan memahami keinginan serta kebutuhan bawahannya, sehingga dengan gaya kepemimpinannya tersebut dapat digunakan untuk mempengaruhi bawahan dalam berbagai hal, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Sedangkan menurut Kadarman (1992:110), kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai kelompok.

Sebagaimana kita ketahui, bagaimanapun majunya teknologi yang dimiliki perusahaan jika tidak ditunjang dengan karyawan yang cakap dan handal, maka kemungkinan besar sasaran dan perusahaan tidak akan tercapai. Karyawan yang bekerja sesuai dengan fungsinya akan menunjang keberhasilan tujuan perusahaan. Peran seorang pemimpin juga tidak kalah pentingnya. Seorang pemimpin perusahaan yang bijaksana harus dapat memberikan dan berusaha memperhatikan semangat kerja karyawan. Tentunya pihak pimpinan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola, mengarahkan, mempengaruhi, memerintah dan mem. Seorang pemimpin yang disukai karyawannya, jika dalam penerapan kepemimpinannya dapat dimengerti dan memahami keinginan serta kebutuhan karyawannya. Sehingga dengan gaya kepemimpinannya tersebut dapat digunakan untuk mempengaruhi karyawan dalam berbagai hal, baik didalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Menurut Tannenbaum, Weschler dan Massarik dalam Yulk (1998 : 2) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi,

ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Motivasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan

PT. Perusahaan Perkebunan Jember Indonesia sebagai perusahaan perkebunan sebagai satu kesatuan produksi bertugas untuk menyelenggarakan ketatalaksanaan perusahaan. Salah satunya dalam hal penjualan hasil kebun. Profesionalisme dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia perlu dilaksanakan karena berpengaruh terhadap pendapatan asli daerah. Pada akhirnya nanti diharapkan penjualan hasil kebun dapat memenuhi kebutuhan konsumen dari segi jumlah, jenis, mutu, ukuran dan kualitas hasil kebun yang sesuai dengan selera konsumen. Oleh karena itu dalam upaya mencapai tujuan perusahaan maka harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan mengelola perkebunan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang nantinya akan meningkatkan hubungan yang kondusif antara pimpinan dan karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang maka pokok permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren pada PT. PP Jember Indonesia ?
- b. Variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren pada PT. PP Jember Indonesia ?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren pada PT. Jember Indonesia?
- b. Mengetahui pengaruh dominan antara gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan

berorientasi hubungan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren pada PT. Jember Indonesia

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Akademisi diharapkan penelitian ini mampu menjadi tambahan informasi dan referensi bagi insan akademisi serta mampu memberi kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan.
- b. Bagi Penelitian sebagai aktualisasi ilmu di bangku kuliah terutama yang berkaitan dengan masalah Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada di dunia kerja.
- c. Bagi Perusahaan diharapkan akan dapat memberi masukan berupa informasi mengenai kepemimpinan dalam pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan sebagai pertimbangan dalam merancang suatu gaya kepemimpinan.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Kajian Teoritis**

#### **2.1.1 Definisi Kepemimpinan**

Pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat keberhasilan suatu perusahaan. Para pemimpin juga memainkan peranan penting dalam membantu kelompok atau individu untuk mencapai tujuan. Seperti yang dikatakan Siagian (1999:19), dalam suatu kenyataan kehidupan organisasional, pemimpin memainkan peranan yang sangat penting bahkan dikatakan sangat menentukan dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

Banyak para ahli yang mendefinisikan kepemimpinan dari sudut pandang yang berbeda. Menurut Robbins (2003:3), kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan kepemimpinan menurut Mintzberg (Davis dan Newstrom, 1999 : 152) adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan. Hersey dan Blanchard (1995:99) mengungkapkan bahwa para penulis manajemen sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan orang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk tercapainya tujuan tertentu.

#### **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

Sebuah kepemimpinan terdapat unsur seni untuk mempengaruhi di dalamnya. Usaha pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan adalah dengan menggunakan gaya-gayanya. Gaya merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin sebab gaya inilah akan memberikan dampak bagi efektifitas kepemimpinan. Akan tetapi, sebelum membahas gaya kepemimpinan, terlebih dahulu perlu menguraikan arti dan maksud dan gaya itu sendiri. Menurut Siagian (1999:297), gaya adalah keseluruhan tabiat atau sifat seseorang tercermin dalam ucapannya dan tindakan-tindakannya sebagai anggota organisasi. Sementara itu Thoha (1999:52) menyatakan bahwa adalah norma yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain.

Pemimpin itu memiliki atau mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya orang lain. Gaya atau sytle hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan gaya kepemimpinannya. Beberapa pendapat mengenai deflnisi kepemimpinan dan gaya diatas, dapat dijadikan sebagai dasar untuk mendefinisikan gaya kepemimpinan. Menurut Harsey dan Blancard (1995: 1 50), yang menyebutkan gaya kepemimpinan sebagai pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang dipersepsikan oleh orang-orang itu. Jadi pola-pola itu timbul pada waktu mereka mulai memberikan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang tidak dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang itu. Sementara Davis dan Newstrom (1999:162) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawai. Jadi gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Pendapat tersebut hampir sama dengan Harsey dan Blanchard yang menyoroti gaya kepemimpinan sebagai pola tindakan pemimpin yang konsisten dalam bekerja secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawai. Sementara itu Flippo (1999:122) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.

Berdasarkan pendapat di atas memberikan suatu dasar bahwa gaya kepemimpinan merupakan segala sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin baik dalam wujud perbuatan maupun lesan maupun dengan sikap tertentu yang bertujuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain atau bawahan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan.

Hasil dan studi-studi Ohio memberikan indikasi bahwa para bawahan memandang perilaku atasannya dalam kaitannya dengan dua dimensi atas kategori dari perilaku yaitu *consideration*, dan *initiating structure*. Sementara itu hasil penelitian yang dilakukan di Michigan, terdapat dua gaya kepemimpinan yang dapat dijadikan sebagai indikator kepemimpinan yang efektif Yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau *task oriented*, yang kelihatannya sama dengan *initiating structure* dan gaya yang berorientasi pada hubungan atau *relationship oriented*, yang kelihatannya sama dengan *consideration* (Yukl, 1998: 48)

Gaya yang digunakan oleh pimpinan dalam menghadapi bawahan, pada intinya ada dua yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada hubungan. Tetapi istilah yang digunakan oleh beberapa penulis lain berbeda-beda. Seperti Harsey dan Blanchard yang menyebutkan dengan orientasi pegawai dan orientasi produksi (menekankan pada pekerjaan). Sedangkan Gibson, Ivanchevich, dan Doneily (1997:14) mereka menyebut kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut dengan *job centered* (berpusat pada pekerjaan) dan *employee centered* (berpusat pada Karyawan). Perbedaan tersebut hanya ada sebatas istilah. tetapi tetap mempunyai makna dan pengertian yang sama.

Hasil penelitian tersebut akan lebih menyederhanakan pembagian model kepemimpinan. Sehingga pembahasan mengenai gaya kepemimpinan ini maka memakai istilah dan Yukl, yaitu berorientasi tugas dan berorientasi hubungan. Menurut Yukl (1998:49) bahwa berorientasi tugas kelihatannya sama pada *iniating structure* dan berorientasi hubungan kelihatannya sama pada *consideration*. Pendapat tersebut menyatakan bahwa kedua-duanya adalah kategori yang didefinisikan secara luas yang terdiri atas sejumlah varietas yang luas mengenai jenis-jenis yang spesifik. Jadi kedua dimensi atau kategori tersebut memiliki penjelasan-penjelasan yang jika dijabarkan terdiri dan beberapa varietas atau item-item mengenai jenis-jenis gaya khusus.

Menurut Yukl (1998:44), gaya kepemimpinan ini dikategorikan menjadi :

a. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas

Gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas, Hersey dan Blancard (1995 : 155) menyebutkan dengan berorientasi produksi, mereka menyatakan lebih menekankan pada aspek-aspek teknis pekerjaan atau para pegawai dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Mengenai gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas ini Robbins (2003:39) berpendapat bahwa berorientasi produksi (berorientasi tugas) ialah kecenderungan seorang pemimpin yang menekankan aspek teknis atau tugas dan pekerjaan dan perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok, dan anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir.

Sedangkan Davis dan Newstrom (1999: 165) berpendapat bahwa para pemimpin yang berorientasi pada tugas yang berstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang sibuk dan mendesak mereka untuk berproduksi.

Lebih lanjut Yukl (1998:49) menyatakan bahwa berorientasi pada studi-studi Michigan sama dengan *Initiating Structure* yaitu menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja, memberi kritik bila pekerjaan salah atau jelek. mau bekerja sama menyusun pekerjaan atau tugas, memberikan instruksi yang jelas dan memberikan pengawasan pada saat bekerja.

Gaya kepemimpinan hasil penelitian University of Michigan ini lebih menekankan pada penegasan antara peran pemimpin dengan peran bawahan. Peranan pemimpin dalam menentukan perencanaan-perencanaan dan pengorganisasian serta menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaan melalui bawahan, sedangkan bawahan melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin secara baik dan benar.

b. Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan

Menurut Hersey dan Blanchard (1995 : 120) berorientasi pada hubungan mereka menyebutkan dengan orientasi pegawai, dan mereka mengatakan bahwa para pemimpin lebih menekankan pada aspek hubungan dari pekerjaan mereka. Para pemimpin merasa bahwa setiap pegawai adalah penting dan menaruh perhatian terhadap setiap orang dengan menerima individualitas dan kebutuhan pribadi.

Menurut Stoner dan Sirait (1996:120) *employed oriented* merupakan suatu usaha atau cara-cara untuk mencoba memotivasi dan mengendalikan bawahan, mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan anggota kelompok berpartisipasi dalam keputusan mempengaruhi mereka dan membentuk hubungan yang bersahabat. Saling percaya dan saling menghormati diantara anggota kelompok. Sedangkan menurut Davis dan Newstrom (1999: 166) pemimpin yang berorientasi pada konsiderasi (orientasi hubungan) akan mencapai tingkat produksi yang agak lebih tinggi. Sebab pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan manusiawi para pegawai. Pemimpin seperti ini biasanya berusaha untuk membina kerja tim dan membantu para pegawai untuk menanggulangi masalah mereka. Menurut Yukl (1998 : 41), menyatakan bahwa *Consideration* adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak secara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Selanjutnya Yukl (1998:44) memberikan contoh tindakan termasuk konsiderasi adalah mengembangkan sifat-sifat bersahabat.

Memberikan kesempatan menyampaikan usulan, gagasan dan pendapat, memberikan dukungan dan ramah, memperhatikan konflik yang terjadi, memikirkan kesejahteraan pegawai. memberikan kesempatan mendiskusikan masalah-masalah pegawai.

### 2.1.3 Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan adalah jenis atau model bagaimana cara pemimpin itu memimpin itu bawahannya. Menurut Yukl (1998), tipe kepemimpinan ada empat. macam:

- a. Kepemimpinan direktif  
Pemimpin ini bersifat otokratis dimana tidak ada partisipasi bawahan. Bawahan secara tahu jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus diberikan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan direktif mempunyai hubungan positif dengan kepuasan dan harapan bawahan yang melakukan pekerjaan lebih dan satu, mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan dan harapan bawahan yang melakukan tugas-tugas jelas.
- b. Kepemimpinan suportif  
Pemimpin bersikap sebagai teman, mudah didekati dia menunjukkan dirisebagai kawan sejati baik bawahan. Gaya kepemimpinan ini mempunyai pengaruh positif pada kepuasan bawahan yang bekerja dengan tugas-tugas yang penuh tekanan, frustasi dan tidak memuaskan
- c. Kepemimpinan partisipatif  
Pemimpin memperhatikan saran saran bawahan tetapi masih membuat keputusan untuk tugas –tugas yang tidak rutin. Karyawan lebih puas dibawah pimpinan yang partisipatif daripada pemimpin yang non partisipatif
- d. Kepemimpinan orientasi – prestasi  
Pemimpin mengajukan tantangan dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan dan melaksanakan tugas dengan baik.

### 2.1.4 Konsep Semangat Kerja

Suatu perusahaan yang ingin meningkatkan semangat kerja karyawannya haruslah selalu berusaha memupuk dan mencari cara agar semangat kerja dapat

tumbuh. Bila perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja, maka mereka akan memperoleh banyak keuntungan. Hal ini dikarenakan tanpa adanya unsur manusia sebagai karyawan maka tujuan perusahaan tersebut tidak dapat dicapai sesuai yang diinginkan, kerjasama tidak akan terwujud, alat-alat menjadi benda mati dan waktu akan terbuang percuma. Hal tersebut tidak akan terjadi bila karyawan dalam perusahaan tersebut memiliki semangat kerja yang tinggi

a. Pengertian dan arti penting semangat kerja

Suatu perusahaan yang ingin meningkatkan semangat kerja karyawannya haruslah selalu berusaha memupuk dan mencari cara agar semangat kerja dapat tumbuh. Jadi bila perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja, maka mereka akan memperoleh banyak keuntungan.

Setiap kebutuhan manusia pada dasarnya dapat terpenuhi dengan cara bekerja. Tujuan akan dapat tercapai apabila manusia lebih giat dan lebih bersemangat. Nitisemito (1999 : 96) membedakan pengertian semangat kerja dengan kegairahan kerja, seperti berikut : Semangat kerja adalah : melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan dapat lebih cepat dan lebih baik, Sedangkan kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam pada diri karyawan.

Dari pengertian tersebut pada dasarnya semangat kerja adalah keadaan yang mencerminkan kondisi rohaniah atau perilaku untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, serta lebih antusias dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Apabila dapat meningkatkan semangat kerja, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan. Untuk lebih memperjelas variabel dan semangat kerja terdapat beberapa indikator untuk mengukurnya seperti yang disebutkan oleh As'ad (1998: 127) adalah :

1) Kedisiplinan kerja

Kedisiplinan kerja merupakan sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik secara tertulis atau tidak, serta sikap menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (1999 : 214) beberapa sebab yang mempengaruhi kedisiplinan suatu organisasi adalah tujuan dan kemampuan, teladan pemimpin, balas jasa, keadilan, dan hubungan kemanusiaan.

2) Keputusan kerja

Keputusan kerja adalah emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Hasibuan (1999 : 223) adapun indikator yang dipakai adalah kedisiplinan, moral kerja, labour turn over yang rendah Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan kerja menurut Hasran (1999 : 225) adalah :

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
  - 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keadilan
  - 3) Berat ringannya pekerjaan
  - 4) Suasana dan lingkungan kerja
  - 5) Peralatan yang menunjang pekerjaan
  - 6) Sikap pemimpin dalam kepemimpinan
  - 7) Sikap pekerjaan yang monoton atau tidak
- 3) Tanggung jawab  
Semangat kerja dapat dilihat dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan khususnya dan perusahaan pada umumnya. Tanggung jawab dapat dilihat dan sikap karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya dan sikap jika perusahaan menghadapi kesuksesan.
- 4) Kegairahan kerja  
Menurut Nitisemito (1999 : 170) kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan Segala bentuk aktivitas kerja karyawan memang dipengaruhi oleh semangat kerja karyawan. Oleh karena itu penting sekali bagi pihak manajemen untuk selalu memantau segala aktivitas kerja karyawannya. Dengan mengadakan pengawasan itu pihak manajemen dapat melihat bagaimana kondisi semangat kerja karyawannya, mengalami penurunan atau masih dalam kondisi baik

#### 2.1.5 Indikasi Rendahnya Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1999:160-166) adanya indikasi yang menyebabkan rendahnya semangat kerja. Dengan mengetahui indikasi ini maka akan diketahui sebab-sebab turunnya semangat dan kegairahan kerja. Indikasi-indikasi tersebut adalah:

- a. Rendahnya produktivitas

Rendahnya produktivitas ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja.

- b. Tingkat absensi yang tinggi  
Untuk melihat tingkat absensi dikatakan tinggi, maka kita tidak boleh melihat naiknya tingkat absensi tersebut secara perseorangan tapi harus dilihat secara rata.
- c. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi  
Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama disebabkan karena ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga mereka akan berusaha untuk mencari kerja di tempat lain. Tingkat keluar masuknya karyawan yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan.
- d. Tingkat kerusakan yang tinggi  
Naiknya kerusakan tersebut menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang.
- e. Kegelisahan dimana-mana  
Kegelisahan di lingkungan kerja akan terjadi bila semangat dan kegairahan kerja turun. Seorang pemimpin harus mengetahui adanya kegelisahan-kegelisahan yang timbul di lingkungan kerja.
- f. Tuntutan yang seringkali terjadi  
Tuntutan yang seringkali terjadi sebenarnya adalah wujud dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.
- g. Pemogokan  
Tingkat indikasi yang terkuat yang menyebabkan turunnya semangat dan kegairahan kerja adalah terjadinya pemogokan. Hal ini disebabkan karena pemogokan terjadi karena ketidakpuasan dan kegelisahan para karyawan

#### 2.1.6 Sebab Turunnya Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1999:167-168), turunnya semangat dan kegairahan kerja itu dikarenakan antara lain: upah yang terlalu rendah, tidak cocoknya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang buruk, dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut maka perusahaan harus dapat menemukan penyebab dan turunnya semangat dan kegairahan kerja itu. Pada prinsipnya semangat dan

kegairahan kerja itu dikarenakan ketidakpuasan karyawan. Sumber ketidakpuasan bisa bersifat material atau non material yang bersifat material, misalnya rendahnya upah yang diterima, fasilitas yang minim, dan sebagainya. Sedangkan yang bersifat non material, misalnya penghargaan sebagai manusia, kebutuhan untuk berpartisipasi dan sebagainya.

### 2.1.7 Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1999:168.181), mengungkapkan setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja semaksimal mungkin, dalam batas-batas kemampuan perusahaan tersebut. Cara atau kombinasi yang paling tepat tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai.

Cara-cara tersebut di antaranya:

- a. Memberikan gaji yang cukup
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani
- c. Sesekali perlu menciptakan suasana santai
- d. Memperhatikan harga diri karyawan
- e. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat
- f. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju
- g. Memperhatikan rasa aman menghadapi masa depan
- h. Sesekali mengajak karyawan untuk berunding
- i. Pemberian fasilitas yang menyenangkan

## 2.2 Kajian Empiris

Penelitian terdahulu diteliti oleh Lyan Dewi Kartika ( 2005) dengan judul : Hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PTPN XI PG Wringin Anom Situbondo. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan penelitian survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul sumber data utama. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ), sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja adalah system reward, pekerjaan itu sendiri, keadaan kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung.

Perhitungan dan analisis menggunakan statistik non parametrik, menggunakan analisis korelasi Rank Spearman antara variabel gaya kepemimpinan (X) dan variabel kepuasan kerja (Y) diperoleh hasil regresi sebesar 0,6900 karena N lebih besar 30 maka pengujian signifikansinya menggunakan uji t dari perhitungan uji t diperoleh hasil test sebesar 2,144. Sedangkan harga kritis untuk  $N = 45$  dimana  $df = N - 2 - 1$  (  $45-2-1$ ) dengan taraf signifikansinya 5% taraf kepercayaan 95 % adalah 2,021.

Adapun persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah :

- a. Taraf signifikansinya adalah 5 %
- b. Variabel x yang digunakan yaitu :
  - 1)  $X_1$  ( gaya kepemimpinan berorientasi tugas )
  - 2)  $X_2$  ( gaya kepemimpinan berorientasi hubungan )
- c. Sama-sama melakukan penelitian survei

Sedangkan perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah :

- a. Meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, pada penelitian sekarang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan
- b. Peneliti sebelumnya menggunakan analisis korelasi Rank Spearman, pada penelitian ini menggunakan analisis Regresi Linier Berganda
- c. Jumlah sampel sebanyak 45 orang, pada penelitian ini sampel sebanyak 60 orang

Penelitian kedua yang juga relevan adalah penelitian yang dilakukan Nurul Musukh (2006) yang berjudul : analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan pada UD Tegal Jaya Jember. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian Musukh dengan menggunakan teknik analisis Regresi Linier Berganda, Uji F, Uji t, analisis Koefisien determinasi berganda dan parsial. Teknik tersebut biasanya digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dua variabel yang berbeda dan mengetahui indikator variabel bebas yang paling berpengaruh.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan pada UD Tegal Jaya Jember, bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap prestasi kerja karyawan UD Tegal Jaya Jember, Kontribusi pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut prestasi kerja karyawan UD Tegal Jaya Jember sebesar 0,634 atau 63,4 %. Sedangkan sisanya sebesar 0,366 atau 36,6 % disebabkan faktor lain yang berada diluar penelitian ini. Sedangkan hasil perhitungan koefisien determinasi parsial untuk gaya kepemimpinan berorientasi tugas sebesar 57,6 % sedangkan untuk gaya kepemimpinan berorientasi hubungan sebesar 55,6%. Hanya ada selisih sedikit dari kedua gaya kepemimpinan tersebut, yang menunjukkan gaya kepemimpinan berorientasi tugas lebih dominan daripada gaya kepemimpinan berorientasi hubungan.

Adapun persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian baru adalah :

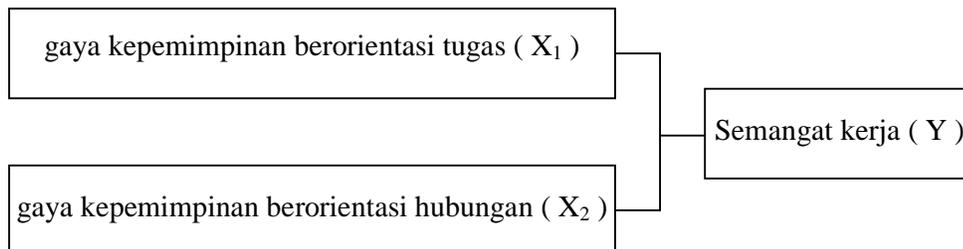
- a. Menggunakan teknik analisis yang sama yaitu Regresi Linier Berganda
  - b. Variabel bebas yang digunakan sama yaitu
    - 1)  $X_1$  ( gaya kepemimpinan berorientasi tugas )
    - 2)  $X_2$  ( gaya kepemimpinan berorientasi hubungan )
  - c. Sama-sama menganalisis pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y
- Sedangkan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian baru adalah
- a. Variabel terikatnya adalah prestasi kerja karyawan pada penelitian baru semangat kerja karyawan
  - b. Penelitian terdahulu tidak menggunakan uji asumsi klasik sedang penelitian baru menggunakan uji asumsi klasik.
  - c. Objek penelitian pada UD Tegal Jaya Kabupaten Jember, penelitian baru pada PT PP Jember Indonesia Perkebunan Widodaren

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan bisa berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, dengan adanya gaya kepemimpinan yang sesuai diharapkan mampu untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Seorang pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memotivasi semangat kerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dalam hal ini peneliti menyusun hipotesis berdasar gaya kepemimpinan yang terdiri dari 2 variabel yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya

kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan (Y)



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja

Sumber : Data diolah

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja para karyawan.

Ho : Tidak ada ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja para karyawan.

## **BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan. Jenis penelitian ini menggunakan metode survai yaitu penelitian yang mengambil responden dari seluruh populasi yang ada pada obyek yang diteliti dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data pokok. Untuk mengetahui pengaruh menggunakan regresi berganda, dalam survai informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuisioner.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Menurut Arikunto (2006:108), populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi adalah keseluruhan dari individu yang akan dijadikan obyek penelitian. Sehubungan dengan populasi ini, maka Singarimbun dan Effendi (1999:152) menyatakan bahwa, "Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirnya mudah diduga". Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Perkebunan Widodaren PT. PP Jember Indonesia sebanyak 115 orang dengan jumlah karyawan tetap sebanyak 60 orang dan karyawan lepas 55.

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling* yaitu tehnik penentuan sampel dengan adanya pertimbangan – pertimbangan tertentu kriteria sampel yang diambil adalah seluruh karyawan tetap PT. PP Jember Indonesia Perkebunan Widodaren dengan asumsi bahwa karyawan tetap tingkat perputaran karyawannya lebih rendah dari pada karyawan lepas.

Penentu jumlah responden dalam penelitian ini menggunakan pendapat dari Ari kunto ( 2006 : 23 ) yaitu dalam penentuan sampel apabila jumlah populasi < 100 maka diambil semua tetapi jika jumlahnya > 100 maka dapat diambil 10 %, 15 %, 25 %, dan 50 % sampel yang hendak diambil dalam penelitian ini adalah 60 responden yang seluruhnya karyawan tetap PT. PP Jember Indonesia Perkebunan Widodaren dikarenakan jumlah populasi < 100

### **3.3 Jenis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data primer adalah data yang didapat dari pihak PT Jember Indonesia. Data primer ini meliputi hasil wawancara dan penyebaran kuisioner serta hasil pengamatan langsung yang dilakukan peneliti.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dengan menggunakan dan melaporkan penelitian sebelumnya dan literature yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data primer dilakukan dengan cara :

a. Kuisioner

adalah pengumpulan data dengan jalan memberikan daftar pertanyaan yang tertulis secara langsung kepada responden untuk memperoleh data pokok yang akan diolah secara statistik

b. Wawancara

yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara langsung pada pihak yang terkait untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan

c. Observasi

Observasi merupakan kegiatan penelitian dalam pencatatan dan pengamatan yang sistematis sehingga memperoleh gambaran dari obyek yang diselidiki

### 3.5 Definisi Variabel Operasional

Definisi operasional variabel sangat penting dan diperlukan bagi penelitian untuk mengetahui ada tidaknya hubungan dari masing-masing variabel dalam penelitian. Menurut Nasir (1998:152 ). Bahwa definisi operasional adalah definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberikan suatu operasional yang diperlukan atau menspesifikasikan kegiatan untuk mengukur variabel.

Untuk menghindari salah pengertian dan meluasnya permasalahan dalam penelitian ini, maka variabel operasional yang digunakan adalah :

a. Gaya Kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan adalah suatu sikap yang diwujudkan oleh pimpinan baik melalui perbuatan maupun ucapannya dalam usaha untuk mempengaruhi sikap bawahannya agar mau mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpinnya. Indikator yang digunakan sebagai alat ukur gaya kepemimpinan adalah :

1) Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ( $X_1$ )

Adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya dan peran bawahan kearah tujuan formal (Yukl, 1998).

Item-item dari indikator gaya kepemimpinan yang berorientasikan tugas adalah :

- a) Menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja
- b) Memberi tahu apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya
- c) Memberikan kritik bila pekerjaan salah satu atau jelek
- d) Mau bekerja sama dalam menyusun pekerjaan
- e) Memberikan instruksi yang jelas
- f) Memberikan pengawasan pada saat bekerja

2) Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan ( $X_2$ )

Adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak secara ramah tamah dan mendukung, memeperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Yukl, 1998). Item-item dari indikator gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah :

- a) Mengembangkan sifat-sifat bersahabat
- b) Memberikan kesempatan menyampaikan usul, gagasan dan pendapat
- c) Memberikan dukungan dan ramah
- d) Memperhatikan konflik yang terjadi
- e) Memikirkan kesejahteraan pegawai
- f) Memberikan kesempatan mendiskusikan masalah karyawan

b. Semangat Kerja ( $Y$ )

Semangat dan kegairahan kerja adalah suatu perilaku karyawan yang dapat menimbulkan kesenangan dalam dirinya untuk bekerja dengan giat dan konsekuen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Indikator yang digunakan adalah :

- 1) Kedisiplinan kerja
- 2) Keputusan kerja
- 3) Tanggung jawab
- 4) Kegairahan kerja

### 3.6 Skala Pengukuran

Pengukuran digunakan untuk menjelaskan angka-angka pada suatu variabel menurut metode tertentu. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan modifikasi skala *likert*. Untuk setiap item dalam daftar pertanyaan menggunakan kriteria sebagai berikut :

- a. Selalu / Sangat Mau / Sangat Senang : 4
- b. Sering / Mau / Sengang : 3
- c. Kadang-kadang / Tidak Mau / Tidak Senang : 2
- d. Tidak Pernah / Sangat Tidak Pernah / Sangat Tidak Pernah : 1

Dalam penelitian ini menggunakan modifikasi Skala Likert dari 5 kategori jawaban menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan kategori ditengah berdasar 3 alasan sebagai berikut (Hadi, 1991:20):

- a. Kategori *undecided* (kategori jawaban ditengah) mempunyai arti ganda, bisa belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya), bisa juga diartikan netral, setuju tidak, tidak setuju juga tidak atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban yang ganda-arti (*multiple interpretable*), ini tentu saja tidak diharapkan dalam suatu instrumen.
- b. Tersedianya jawaban ditengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas kecenderungan jawabannya, kearah setuju ataukah kearah tidak setuju.
- c. Maksud kategori menjadi 4 jawaban adalah untuk melihat kecenderungan pendapat responden, kearah setuju atau kearah tidak setuju. Jika disediakan 5 jawaban akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijarah dari para responden.

### 3.7 Uji Instrumen Data

Untuk menguji instrumen yang digunakan dalam penggalan data pada penelitian ini, maka perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas instrumen.

### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu angket (kuisisioner). Uji validitas data dapat dilakukan dengan menghitung antara korelasi antar masing-masing menyatakan dengan skor total pengamatan (Ghozali, 2002:45).

Pengujian validitas menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. (Djarwanto, 1993:273)

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n(\sum x^2 - (\sum x)^2 / n))(n \sum y^2 - (\sum y)^2 / n)}}$$

Dimana r = Korelasi *Pearson Product Moment*

x = Independen Variabel

y = Dependen Variabel

n = Jumlah Sampel

Kriteria pengujian validitas yaitu apabila nilai korelasi hitung lebih besar dari angka kritis sebesar 0,256 maka pertanyaan dalam kuisisioner dinyatakan signifikan/valid

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan suatu kuisisioner handal atau tidak handal. Uji dilakukan setelah uji validitas dan dilakukan pada pernyataan yang sudah memiliki validitas.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari masing-masing item pertanyaan dalam suatu variabel. (Nasution, 2001 : 23)

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k-1)r}$$

Dimana :  $\alpha$  = koefisien reliabilitas

$r$  = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

$k$  = jumlah variabel dalam persamaan

Setelah menilai  $\alpha$ , selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas pada tabel  $\alpha$  yaitu tabel yang menunjukkan hubungan antar jumlah butir pertanyaan dengan reliabilitas seperti terlihat pada tabel 3.1 di bawah ini. Instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui handal (reliabel) apabila memiliki *Cronbach Alpha*  $>0,50$ .

Tabel 3.1 Hubungan Jumlah Butir Pertanyaan dengan Reliabilitas Instrumen

No	Jumlah Butir Pertanyaan	Reliabilitas
1	5	0,20
2	10	0,33
3	20	0,50
4	40	0,67
5	80	0,80
6	160	0,89

Sumber : (Santoso, 2001:180)

Penelitian ini menggunakan jumlah butir pertanyaan/item untuk masing-masing variabel 20 butir, maka angka untuk mengukur reliabilitas instrumen adalah 0,50.

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data yang digunakan adalah uji *Kolmogorov-Smirnov* (uji K-S). Data berdistribusi normal apabila hasil pengujian normalitas data diperoleh probabilitas lebih dari 0,05, sebaliknya apabila probabilitas kurang dari 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

#### 3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur hubungan kausal antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ),

gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja karyawan (Y) dengan rumus (Dajan, 2000:143):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_i$$

Dimana :

- a = konstanta
- b = Koefisien arah regresi
- Y = Semangat kerja
- $X_1$  = variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas
- $X_2$  = variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain: tidak ada multikolinieritas, adanya homoskedastisitas dan tidak ada autokorelasi (Gujarati, 1997:75).

#### a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Adanya multikolinieritas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen (Santoso, 2001:124). Gejala multikolinieritas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Multikolinieritas dianggap tidak terjadi jika nilai  $VIF < 5$ .

Apabila dalam model regresi yang dihasilkan terjadi multikolinieritas maka langkah yang dapat dilakukan untuk mengatasinya adalah tidak melakukan apa-apa karena  $R^2$  tinggi dan F hitung signifikan.

#### b. Uji Heterokedasitas

Keadaan yang masing-masing kesalahan pengganggu mempunyai varian yang berlainan. Dimaksudkan untuk menguji apakah variabel kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel independen. Pengujian dilakukan dengan uji grafik Scatter Plot dan hasil pengujiannya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar di atas dan di bawah

angka nol pada sumbu Y. Berarti variabel dalam penelitian ini tidak heterokedasitas.

Dasar pengambilan keputusan yaitu :

- 1) Heterokedasitas terjadi jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit).
- 2) Heterokedasitas tidak terjadi jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik meyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y.

c. Uji Autokorelasi

Salah satu asumsi lain adalah bentuk nilai residual dari pengamatan yang bersifat bebas (tidak berkorelasi) dengan periode pengamatan lain. Korelasi berkaitan dengan hubungan diantara nilai-nilai yang berurutan dari variabel yang sama. Untuk menguji adanya autokorelasi dapat dideteksi dengan *Durbin Watson Test*. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *Durbin Watson Test* (d) dengan tabel uji Durbin Watson ( $d_u$  dan  $d_L$ ).

Dengan ketentuan :

$H_0$  : tidak ada autokorelasi

$H_a$  : ada autokorelasi positif atau negatif

Dengan formulasi sebagai berikut :

$$d < d_L \quad = \text{tolak } H_0$$

$$d < 4 - d_L \quad = \text{tolak } H_0$$

$$d_u < d < 4 - d_u \quad = \text{terima } H_0$$

$$d_L \leq d \leq d_u \text{ dan } 4 - d_u \leq d \leq 4 - d_L \quad = \text{tidak dapat disimpulkan}$$

apabila dalam model regresi yang dihasilkan terjadi autokorelasi maka langkah yang dapat dilakukan untuk mengatasinya adalah:

- 1) Mengestimasi model dan menghitung residualnya.
- 2) Membuat *auxiliary regression* :

$$e_t = \hat{\rho} e_{t-1} + u_t$$

- 3) Menghitung :

$$y_t = y_t - \hat{\rho} x_{t-1}$$

$$x_t = x_t - \hat{\rho} x_{t-1}$$

- 4) Mengestimasi model :  $yt^* = b0^* + b1^*xt^*$
- 5) Menghitung residual dari model pada langkah (4)
- 6) Mengulang kembali langkah 2,3,4 dan 5 hingga  $\Delta \hat{\rho}$  kecil (0,01).

#### 3.8.4 Analisis Koefisien Determinan Berganda ( $R^2$ )

Analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui sumbangan variabel lingkungan kerja yang terdiri dari kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel terikat semangat kerja karyawan ( $Y$ ). Formulasi analisis koefisien determinasi berganda adalah sebagai berikut (Sarwoko. 2005:52):

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}$$

Dimana :

- $R^2$  = koefisien determinasi
- $Y$  = semangat kerja
- $X_1$  = variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas
- $X_2$  = variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan
- $b_{1,2}$  = koefisien arah regresi

#### 3.8.5 Analisis Koefisien Determinan Parsial ( $r^2$ )

Analisis koefisien determinan parsial ( $r^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan secara parsial terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja karyawan. Semakin besar  $r^2$  suatu variabel bebas menunjukkan, semakin besar sumbangan variabel terikat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Koefisien determinasi parsial ini dirumuskan oleh Supranto (2001 : 370 ) dirumuskan sebagai berikut :

$$r^2 = \frac{b \{ n \sum X_1 Y - (\sum X_1)(\sum Y) \}}{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}$$

Dimana

- $b$  = Koefisien arah

$X_1$	= Variabel bebas I
$Y$	= Variabel terikat
$r^2$	= Koefisien determinasi parsial

### 3.8.6 Uji Statistik

Model yang dikembangkan perlu diuji statistik untuk mengetahui seberapa jauh derajat pengaruh dari masing-masing variabel yang terdapat pada model yang telah dikembangkan tersebut. Uji statistik yang perlu dilakukan adalah :

#### a. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan (Supranto, 2001:257).

#### 1) Menentukan kriteria pengujian hipotesis :

$H_0 : b_1:b_2:\dots:b_k \neq 0$ ; maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat ( $Y$ ).

#### 2) Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau interval keyakinan 95%

#### 3) menentukan nilai F dengan rumus :

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{1 - R^2 / (n-k)}$$

Dimana :

$F$  = pengujian secara serentak

$R^2$  = koefisien determinan

$k$  = banyaknya variabel

$n$  = banyaknya data

#### 4) kriteria pengujian

1)  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak apabila  $F < F_{\alpha; (k-1)(n-k)}$  pada 5% artinya variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) tersebut berpengaruh terhadap variabel terikat ( $Y$ )

2)  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $F > F_{\alpha; (k-1)(n-k)}$  pada 5% artinya variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat ( $Y$ )

b. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel independen yang lain konstan (Supranto, 2001:258).

1) Menentukan kriteria pengujian hipotesis.

- a)  $H_0 : b_1 : b_2 : \dots : b_k = 0$ ; maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara individu variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) terhadap variabel terikat (Y).
- b)  $H_0 : b_1 : b_2 : \dots : b_k \neq 0$ ; maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh secara individu variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) terhadap variabel terikat (Y).

2) Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah  $\alpha = \frac{5\%}{2} = 0,025$  atau *confidence interval* = 95%

3) menentukan nilai t hitung dengan rumus : (Supranto, 2001:205)

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

dimana :

$b_i$  = koefisien regresi ( $b_1, b_2, \dots, b_k$ )

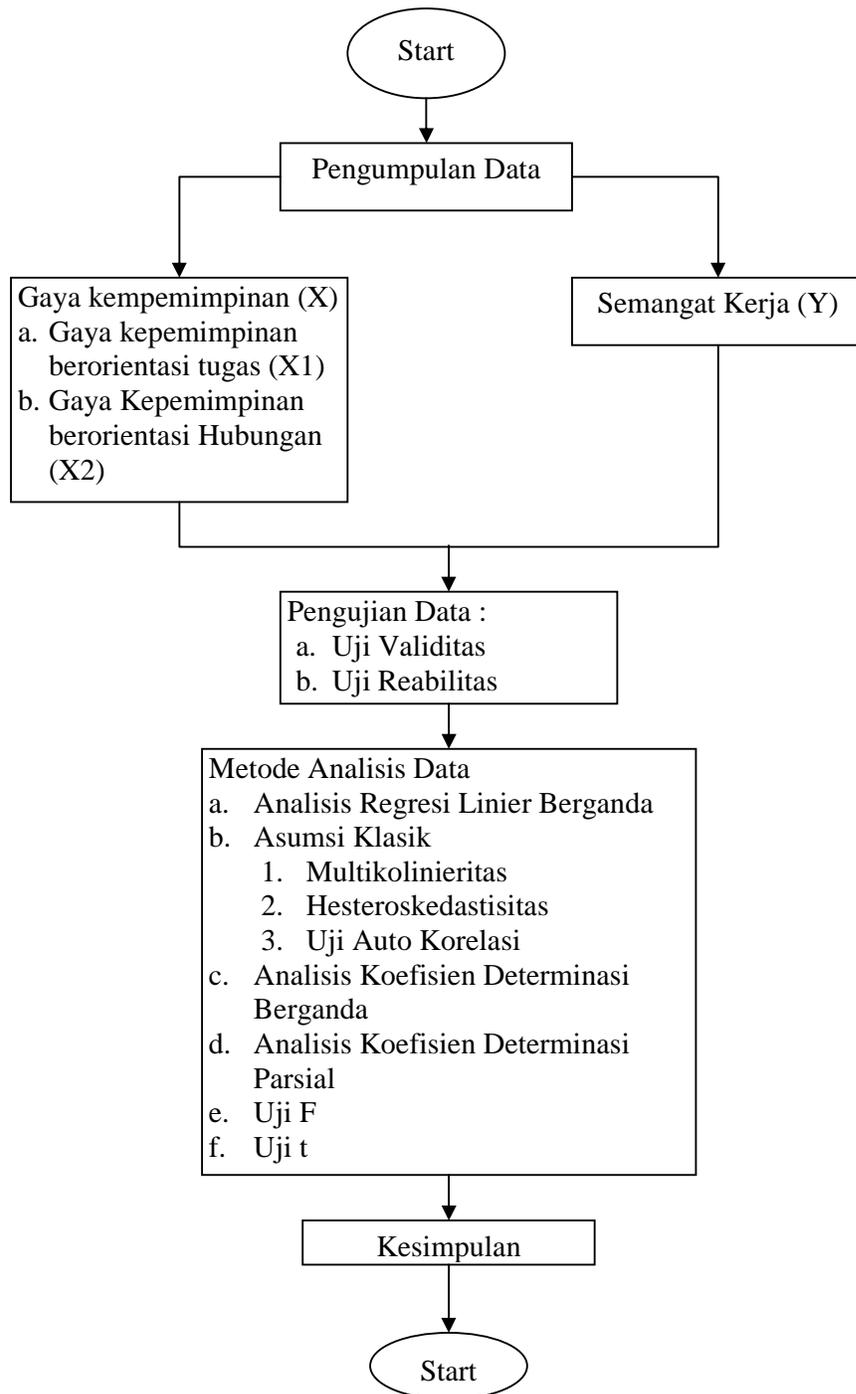
$Se(b_i)$  = standar error dari koefisien regresi

4) kriteria pengujian

- a)  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila  $t \leq \alpha / 2$  pada taraf 5%, artinya variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).
- b)  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $t\alpha/2 < t$  pada taraf 5%, artinya variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. Persiapan penelitian
- b. Pengumpulan data-data melalui penyebaran kuisisioner kepada karyawan perkebunan widodaren PT Jember Indonesia
- c. Melakukan pengujian data menggunakan uji Validitas dan Uji Reliabilitas untuk menguji tingkat keaslian dan keandalan data
- d. Data-data yang terkumpul dianalisis
  - 1) Analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja.
  - 2) Dilakukan uji asumsi klasik untuk mengetahui heterokedastisitas, multikolinieritas dan auto korelasi data.
  - 3) Analisis Koefisien Determinasi Berganda digunakan untuk mengetahui sumbangan variabel lingkungan kerja.
  - 4) Analisis Koefisien Determinasi Parsial digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas.
  - 5) Dilakukan uji F digunakan untuk menguji koefisien regresi.
  - 6) Dilakukan uji t digunakan untuk menguji koefisien regresi.
- e. Diambil keputusan setelah data-data selesai dianalisis
- f. Penelitian berakhir

## BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 4.1.1. Sejarah Singkat PT. Jember Indonesia

Perkebunan widodaren yang dikelola oleh PT. Perusahaan Perkebunan Jember Indonesia dengan area seluas 646.7172 Ha yang terletak didesa Badean Kecamatan Bangsalsari Kabupaten Jember, telah memiliki hak guna usaha (HGU) dari Menteri Dalam Negeri Nomor SK.48/HGU/DA/75 tanggal 21 Oktober 1975, dan berakhir tanggal 31 Desember 1998. Berdasarkan SK HGU, Perkebunan Widodaren adalah untuk usaha perkebunan tanaman kopi, karet dan kakao, sedangkan kopi yang dikembangkan adalah kopi Robusta.

Riwayat tanah perkebunan Widodaren seluas 646.7172 Ha, sebagai berikut:

- a. Lahan perkebunan Widodaren seluas 646.7172 Ha adalah bekas hak *erfpacht* dan hak *oigendom*. Terletak didesa Badean Kecamatan Bangsalsari seluas 556,2553 Ha dan didesa Badean Selodakon Kecamatan Tanggul seluas 90,4619 Ha dengan rincian sebagai berikut:
  - 1) Terletak didesa Badean seluas 556,2553 Ha
    - a) Hak *Erfpacht* Widodaren I Verp No.545 luas 353,9336 Ha
    - b) Hak *Erfpacht* Widodaren II Verp No.649 luas 8,9140 Ha
    - c) Hak *Erfpacht* Widodaren III Verp No.838 luas 18,1700 Ha
    - d) Hak *Erfpacht* Widodaren IV Verp No.1271 luas 34,3900 Ha
    - e) Hak *Erfpacht* Widodaren V Verp No.3277 luas 50,4558 Ha
    - f) Hak *Erfpacht* Widodaren VI Verp No.3278 luas 16.8765 Ha
    - g) Hak *Erfpacht* Widodaren VII Verp No.4262 luas 67,2749 Ha
    - h) Hak *Eigendom* Verp No.1024 luas 3,9160 Ha
    - i) Hak *Eigendom* Verp No.3477 luas 1,9160 Ha
    - j) Hak *Eigendom* Verp No.3478 luas 1,4135 Ha
  - 2) Terletak didesa Selodakon seluas 90,4619 Ha.

Hak *Erfpacht* Banyutulis Verp No. 1589 luas 90,4619 Ha

Perkebunan Widodaren didirikan sekitar tahun 1890 dengan pengelola pengusaha Belanda, sebelum Jepang masuk ke Indonesia pada tahun 1942, kebun Widodaren di usahakan oleh Firma Society De Plantation De Jember S.A sesudah perang kemerdekaan selama tahun 1947 – 1957 dikuasai oleh David Bernie Administrasi kantor (DBAK). Tahun 1958 pindah tangan pengelolanya ke

*Landbouw Maatschappij Oud Jember* (LMOD) dengan pemilik kebangsaan Belgia. Tahun 1958 setelah pembebasan Irian Barat, kebun Widodaren dinasionalisasi dan dikuasai oleh Pemerintah Indonesia dan dikelola oleh perusahaan perkebunan Negara (PPN) – Baru. Tahun 1960 perkebunan Widodaren pindah tangan ke J.A Wattie & Co dan NV. Sidarahe Bogor, kemudian selama tahun 1960 sampai dengan 1968 dikelola oleh PT. Dwikora VI. Tahun 1968 sampai dengan 1976 dikelola oleh  *Holding Jabelmat SA* (PT. Melania), selanjutnya sejak bulan April 1976 sampai dengan sekarang perkebunan Widodaren dimiliki dan dikelola oleh PT. Perusahaan Perkebunan Jember Indonesia.

Khusus mengenai tanaman kakao, PT. Perusahaan Perkebunan Jember Indonesia, Perkebunan Widodaren telah ditunjuk sebagai kebun benih kakao seluas 4,90 Ha dengan susunan Klon ICSG, IC12, ICS13, ICS60, SCA 89 dan DR-9, sesuai surat keputusan Menteri Pertanian Nomor: 338/KPT S/KB.350/5/90 tanggal 14 Mei 1990 tentang penunjukan PT. Perusahaan Perkebunan Jember Indonesia sebagai sumber dan produsen benih kakao undak hibrida.

Dalam rangka optimalisasi pemanfaatan lahan berdasarkan kesesuaian tanah dan iklim, maka PT. Perusahaan Perkebunan Jember Indonesia sebagai pengelola perkebunan Widodaren telah melakukan perubahan jenis tanaman pada sebagian areal tanaman (konversi).

#### 4.1.2. Struktur Organisasi

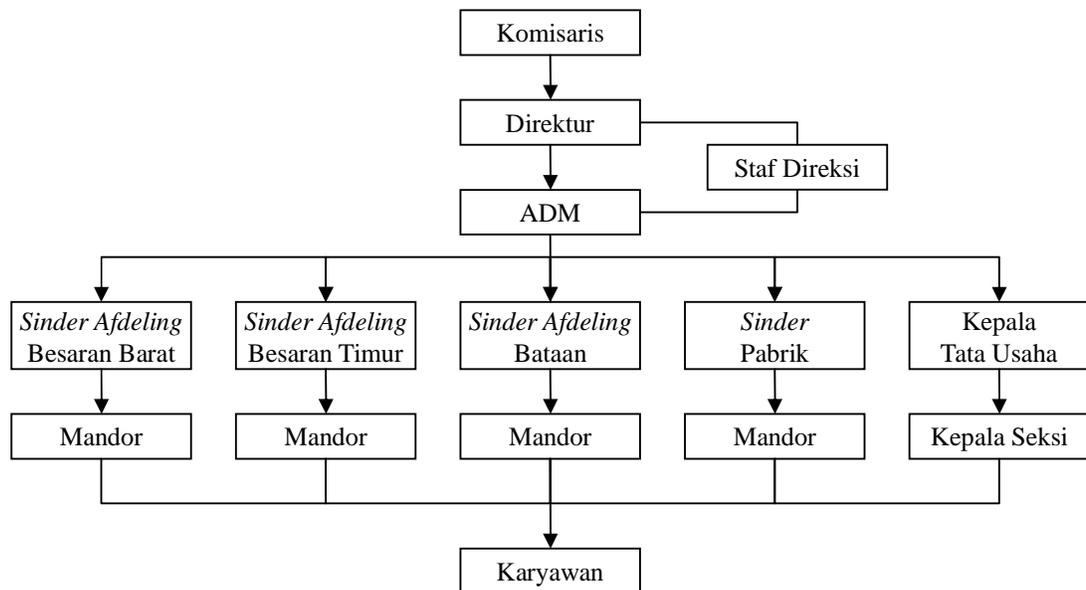
Struktur organisasi adalah suatu kerangka yang menunjukkan hubungan-hubungan antara pejabat maupun bidang-bidang kerja satu sama lain, sehingga jelas fungsi dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur. Struktur organisasi menjelaskan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dimiliki oleh karyawan, sehingga setiap fungsi dan kesatuan tanggung jawab dapat diarahkan guna mencapai tujuan perusahaan.

Untuk menjalankan suatu usaha diperlukan sarana dan orang-orang sebagai pelaksanaannya. Orang-orang tersebut ditempatkan pada posisinya yang tepat sesuai dengan kemampuannya agar hasil kerja dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Tercapainya suatu tujuan perusahaan adalah tergantung pada beberapa masalah, terutama di bidang organisasi dan manajemen. Pengorganisasian dan Koordinasi dari bagian kegiatan perusahaan dapat dijalankan dengan baik apabila

dalam usaha tersebut terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab serta wewenang pada setiap pekerjaan yang ditunjukkan dengan struktur organisasinya.

Struktur organisasi PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren berbentuk lini atau garis. Adapun struktur organisasi yang terdapat di PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren ditunjukkan pada gambar 4.1 di bawah ini.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Sumber : PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren

- a. *Direktur* mempunyai tugas dan tanggung jawab :
  - 1) Melaksanakan tugas sesuai dengan bidang kewenangannya serta mengkoordinasi pelaksanaan kegiatan/tugas bagian-bagian yang berada di bawah kewenangannya, yaitu Bagian Umum, ADM, *Sinder*, Bagian Tata Usaha Keuangan.
  - 2) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada *Direktur* Utama.
- b. *ADM* mempunyai tugas :
 

Menyelenggarakan kebijaksanaan dalam bidang pengadaan barang-barang kebutuhan perusahaan, urusan kesekretariatan kantor direksi dan urusan rumah tangga serta urusan personalia.

  - 1) Sub bagian pengadaan barang

- 2) Sub bagian Personalia dan Kesejahteraan
- 3) Sub bagian Sekretariat dan Rumah tangga

c. Sinder mempunyai tugas :

- 1) Menyusun rencana produksi, menyelenggarakan proses produksi serta pengawasan dan pengendalian terhadap proses produksi.
- 2) Menyusun pedoman kerja sebagai pedoman dan petunjuk kerja bagi petugas tehnik produksi.
- 3) Menyelenggarakan pembelian bahan untuk produksi.
- 4) Menentukan penggunaan metode kerja dan tehnik, penggunaan tenaga kerja dan peralatan/bahan-bahan, sesuatunya berhubungan dengan bidang tanaman, pengolahan hasil, dan persiapan pengiriman hasil produksi.
- 5) Mengurus soal-soal agraria dan pemakaian tanah-tanah perusahaan.
- 6) Melakukan bimbingan dan mengawasi pelaksanaan rencana kerja dikebun-kebun dibidang tanaman/pengolahan hasil.
- 7) Mengurus persoalan-persoalan hama dan penyakit tanaman serta mengawasi penggunaan dan penyimpangan obat-obat tanaman dikebun.
- 8) Memperbaiki, merevisi, merawat dan mengawasi pemeliharaan mesin-mesin dan instalasi.
- 9) Mengawasi pekerjaan bengkel-bengkel yang sehubungan kontrak-kontrak perbaikan mesin-mesin.
- 10) Menyelesaikan penawaran dan kontrak-kontrak perbaikan mesin-mesin.
- 11) Membuat gambar mesin-mesin.
- 12) Memperbaiki, merevisi, merawat dan mengawasi pemeliharaan kendaraan bermotor.
- 13) Mengawasi penggunaan kendaraan bermotor dan kebutuhan bahan-bahan yang diperlukan.
- 14) Menyelesaikan penawaran kontrak-kontrak perbaikan kendaraan bermotor.
- 15) Mengawasi pekerjaan bangkel-bengkel dimana kendaraan tersebut diperbaiki.
- 16) Menyelesaikan administrasi di bidang kendaraan bermotor mengenai pajak, STNK, BPKB, Surat ijin Trayek dan keur kendaraan bermotor.
- 17) Memperbaiki, merevisi, merawat dan mengawasi pemeliharaan gudang-gudang dan bangunan.

- 18) Eksploitasi mesin-mesin dan instalasi listrik, terdiri dari :
- a) Sub bagian mesin, kendaraan dan bangunan
  - b) Sub bagian tanaman/teknologi tanaman
  - c) Sub bagian Statistik dan Evaluasi Produksi
- d. Kepala tata usaha mempunyai tugas :
- Menyelenggarakan kebijaksanaan Direksi yang menyangkut bidang anggaran, permodalan, pembiayaan, penerimaan, administrasi keuangan serta perbendaharaan perusahaan, perasuransian, dan perpajakan serta mengerjakan tata usaha keuangan, terdiri dari :
- 1) Sub bagian Pembukuan
  - 2) Sub bagian Keuangan
- e. Kepala seksi administrator
- Susunan organisasi, uraian tugas dan tata kerja keadministrasian beserta kebun-kebun dan *afdilingnya*.

#### 4.1.3. Personalia

Salah satu faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya adalah peranan tenaga kerja khususnya bagi perusahaan yang mengutamakan tenaga dan keterampilan manusia.

##### a. Hari kerja dan jam kerja

Hari kerja dan jam kerja pada setiap perusahaan merupakan salah satu faktor yang patut diperhitungkan. Di mana jam kerja yang akan digunakan akan menimbulkan pengaruh atau dampak bagi perusahaan yang bersangkutan.

PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren menentukan hari dan jam kerja diatur sebagai berikut:

##### 1) Bagian Kantor

Senin – Kamis	: 06.00 – 09.00
	: 09.00 – 09.30 (istirahat)
	: 09.30 – 13.30
Jumat	: 06.00 – 11.30
Sabtu	: 06.00 – 09.00
	: 09.00 – 09.30 (istirahat)

- : 09.30 – 13.30
- 2) Bagian Kebun
- Senin – Kamis         : 06.00 – 09.00
- : 09.00 – 09.30 (istirahat)
- : 09.30 – 13.30
- Jumat                 : 06.00 11.00
- Sabtu                 : 06.00 – 09.00
- : 09.00 – 09.30 (istirahat)
- : 09.30 – 13.30

b. Sistem Upah dan Gaji Pegawai

Dasar pelaksanaan gaji dan upah pada PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren berdasar atas:

- 1) Peraturan gaji untuk staf (termasuk dirut dan direktur) dan non staf.  
Peraturan pokok penggajian PT. PP Jember Indonesia untuk pegawai staf dan non staf berdasarkan Surat Keputusan direksi PT. PP Jember Indonesia.
- 2) Ketentuan upah bagi karyawan Bulanan, Harian dan Lepas.  
Upah mengikuti ketentuan Upah Minimum Kabupaten/kota di Jawa Timur yang tertuang dalam SK. Direksi Kab. Jember tanggal 7 Januari 2003 Nomor:01/611.5/001/436/2003.

c. Kesejahteraan Karyawan

Dalam memberikan kesejahteraan pada pegawainya PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren memberikan bantuannya dengan menyediakan tunjangan-tunjangan sebagai berikut:

- 1) Perumahan  
Tidak semua pegawai mendapat perumahan karena jumlahnya terbatas. Sebagai gantinya yang tidak mendapat fasilitas perumahan mendapat ganti uang sewa perumahan.
- 2) Jasa produksi (Jasprod)  
Tunjangan ini diberikan kepada seluruh karyawan setiap menjelang hari raya.
- 3) Tunjangan Hari Raya  
Tunjangan ini diberikan kepada seluruh karyawan sebesar satu bulan gaji.
- 4) Pengobatan karyawan atau kesehatan

Tunjangan ini diberikan kepada semua karyawan untuk mendapatkan fasilitas berobat secara gratis. Setiap bulan perusahaan memberikan biaya pengobatan kepada pegawai staf 30% dan pegawai non staf 35% dari gaji bruto, apabila sampai opname maka semua biaya ditanggung penuh oleh perusahaan. Untuk karyawan kebun biaya pengobatan ditanggung penuh oleh perusahaan disamping disediakan poliklinik. Untuk menjaga kesehatan karyawan, perusahaan juga menyediakan fasilitas olah raga berupa lapangan tennis, lapangan bola voly dan lapangan bulu tangkis baik di kebun maupun di Kantor Direksi yang dapat dipergunakan oleh semua karyawan PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren.

#### 4.1.4. Kegiatan Pokok Perusahaan

Kegiatan pokok PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren antara lain proses pengolahan kopi dan proses pengolahan karet.

##### a. Proses pengolahan kopi

Proses pengolahan kopi antara lain melalui beberapa tahap yaitu:

##### 1) Sortasi Biji

Buah kopi dipisahkan antara buah masak dengan buah yang hijau dan buah yang kering. Dalam pengolahannya yang masak akan diolah secara basah (RWP), sedang buah yang muda dan buah yang kering akan diolah secara kering (RDP).

##### 2) Tangki basah

##### a) Tangki Conus (Shipon)

Buah dari kebun diterima pabrik dalam conus untuk memisahkan antara buah yang berisi dengan buah rambangan. Buah yang berisi akan diolah lebih lanjut sedang buah rambangan masuk proses secara kering.

##### b) Pengupasan Kulit

Pengupasan buah dengan *Vispulper* yang mempunyai dua rool yang dilapisi *bouble plat*, plat yang mempunyai permukaan kasar. Pada proses ini kulit buah akan terpisah dari biji kopi. Kapasitas terpasang *Vispulper* 4.000 kg/jam.

##### c) Pengeringan

Pengeringan biji kopi dengan menggunakan *Mason Dryer*, suhu

pengeringan yang digunakan 110-120o c selama +/- 24 jam. Kapasitas *Dryer* +/- 20.000 kg.

d) Penggerbusan – pengayaan

Untuk meningkatkan efisiensi proses penggerbusan dengan *Huller* dan *Catador* dirangkai dalam 1 unit. Kopi yang telah dihilangkan kulit arinya dalam proses penggerbusan langsung masuk *Catador* untuk dipisahkan menjadi kopi A (tidak lulus ayakan 7,5 mm), kopi B (ayakan 6,5-7,5 mm), kopi C (ayakan 5,5-7,5 mm), kopi D (ayakan <5,5 mm) dan biji kosong. Kapasitas *Huller Catador* 800 kg/jam.

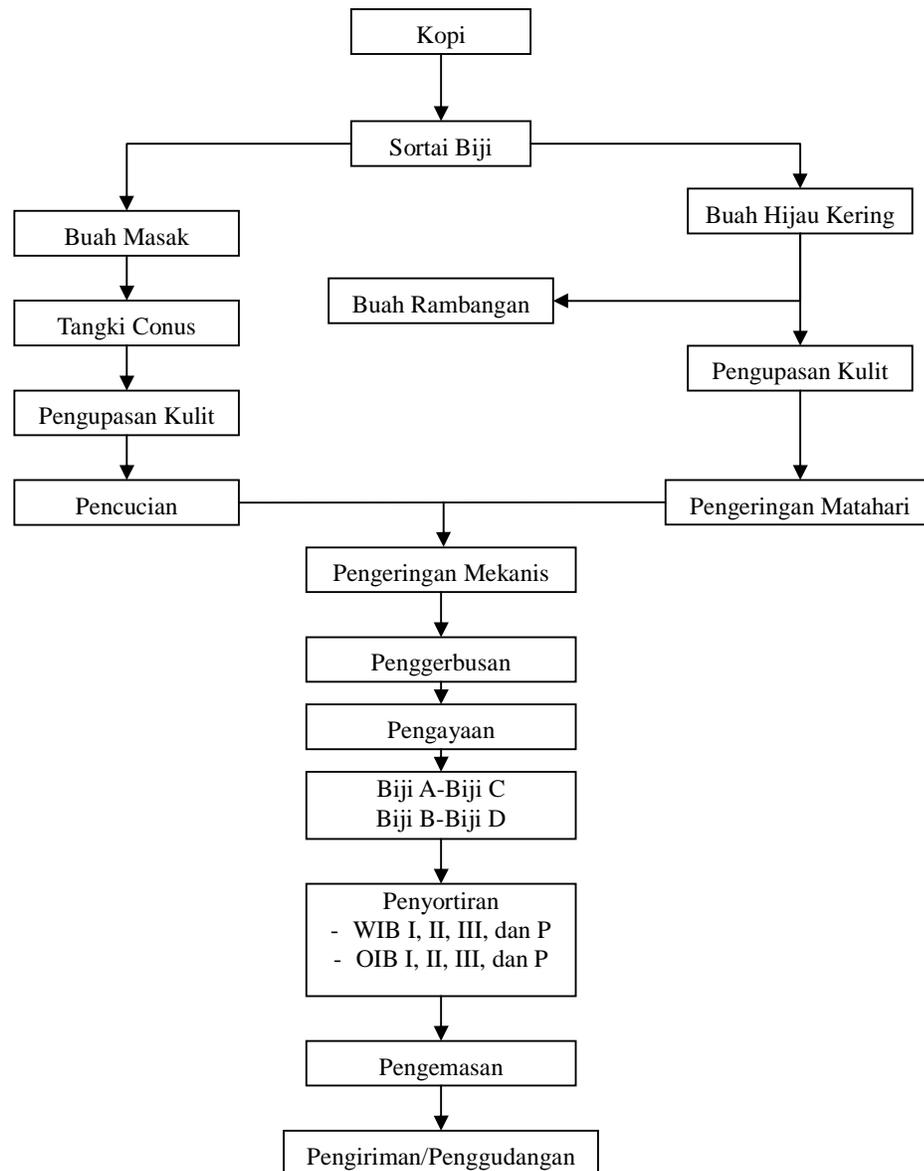
e) Sortasi

Penentuan grede kopi dilakukan sortasi secara manual dari hail sortasi akan diperoleh mutu I, II, III dan P (picle atau pecah) dari kopi ayakan A, B, C, khusus untuk kopi D hanya dipisahkan kotorannya saja.

3) Pengolahan Kering

Pengolahan kering dilakukan untuk buah hijau, buah kering dan buah rambangan.

Bagan pengolahan kopi dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut:



Gambar 4.2 Bagan Pengolahan Kopi

Sumber : PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren

b. Proses Pengolahan Karet

Latek diambil dari kebun dikumpulkan dan diadakan pemisahan antara latek yang telah memberku dengan latek cair. Setelah pemisahan, latek dibawa ke pabrik dan masukkan ke dalam bak penampungan yang sebelumnya disaring terlebih dahulu.

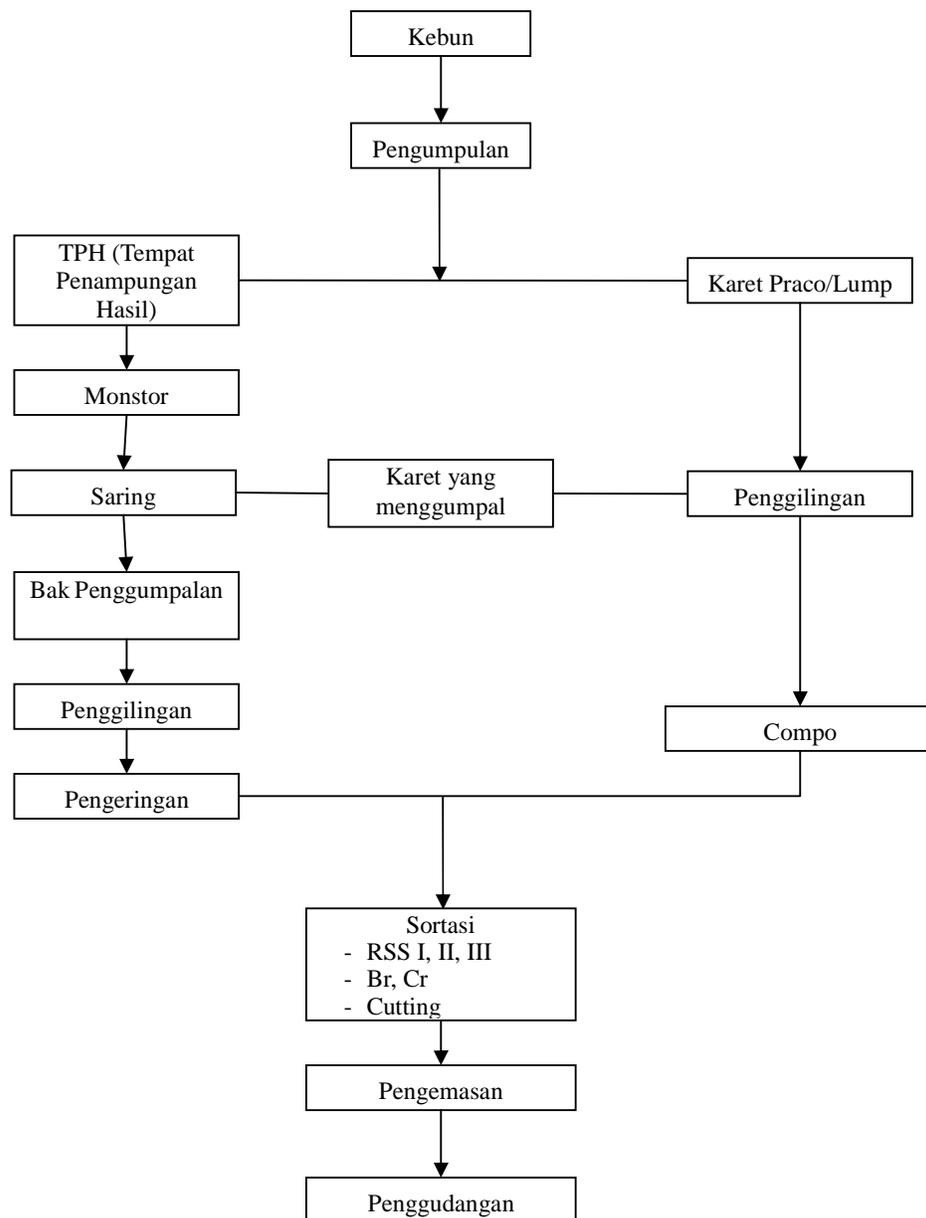
Keluar dari bak penampungan, latek cair dialirkan ke dalam bak-bak

pembekuan yang diberi sekat-sekat agar setelah membeku membentuk lembaran-lembaran. Dalam proses pembekuan, latek cair dicampur asam semut dengan perbandingan 1 kg latek dicampur 4-6 cc asam semut selama 2-2 1/2 jam agar terjadi pembekuan.

Setelah menjadi latek beku kemudian dipres, dengan alat khusus untuk mengentaskan air yang terkandung didalamnya sekaligus untuk memberi motif dan membentuk Lembaran sheet. Selanjutnya sheet dibawa ke kamar asap untuk dikeringkan selama 5 hari dengan perincian sebagai berikut:

- 1) Hari Pertama : 30°c – 35°c
- 2) Hari Kedua : 35°c – 45°c
- 3) Hari Ketiga : 45°c – 50°c
- 4) Hari Keempat : 50°c – 55°c
- 5) Hari Kelima : 55°c – 60°c

Sheet yang telah dikeringkan dibawa ke ruang sortasi untuk memisahkan mutu jenis RSS I, RSS II, RSS III dan cutting. Tahap berikutnya adalah pengepakan yang setiap *pack* berisi 113 lembar sheet/kg termasuk pembungkusan Tampak pada gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3 Bagan Pengolahan Karet  
Sumber : PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren

#### 4.2. Karakteristik Responden

Karakteristik atau gambaran umum responden didasarkan atas karakter demografi maupun karakter kepribadiannya, sehingga dalam penelitian ini diajukan beberapa pertanyaan dalam kuisisioner. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 orang dan dideskripsikan atas dasar usia, jenis kelamin dan pekerjaan.

##### a. Deskripsi responden berdasarkan usia

Berdasarkan usia responden diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1 Deskripsi Responden pada PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	%
1	21 - 25 tahun	18 orang	30%
2	26 - 35 tahun	29 orang	48,3%
3	> 35 tahun	11 orang	18,7%
Jumlah		60 orang	100%

Sumber : Data primer, Tahun 2007

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan umur didominasi oleh responden yang berumur 26 – 30 tahun yaitu sebesar 29%, sedangkan responden yang berumur >36 orang paling sedikit jumlahnya yaitu sebesar 11%. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan perkebunan terbanyak adalah usia produktif sehingga diharapkan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

##### b. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin responden, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.2: Deskripsi Responden pada PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Pria	44 orang	73,3%
2	Wanita	16 orang	26,7%
Jumlah		60 orang	100%

Sumber : Data primer, Tahun 2007

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh pria yaitu sebesar 73,3% sedangkan responden wanita

hanya sebesar 26,7%. Hal itu menunjukkan bahwa pegawai perkebunan pada umumnya pria sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditekuni.

### 4.3. Uji Instrumen Data

#### 4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas akan menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat mengukur apa yang diukur. Hasil penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini data bisa dikatakan valid setelah dilakukan perbandingan koefisien korelasi person ( $r_{hitung}$ ) >  $r_{tabel}$ .

Kriteria yang digunakan untuk memutuskan apakah suatu instrumen dapat dikatakan sah adalah  $r_{hitung}$  >  $r_{tabel}$ . Dan hasil tes *Product Moment* tampak bahwa semua kelompok pertanyaan mempunyai signifikansi yang baik dan memenuhi syarat untuk diolah. Hasil pengujian validitas masing-masing instrumen dapat dilihat pada Tabel 4.3 sampai Tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.3 Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas ( $X_1$ )

Butir Pertanyaan	Korelasi Total Produk	r tabel	Keterangan
1	0,503	0,330	Item valid
2	0,512	0,330	Item valid
3	0,681	0,330	Item valid
4	0,535	0,330	Item valid
5	0,529	0,330	Item valid
6	0,519	0,330	Item valid

Sumber : Lampiran 3

Dengan  $N = 60$ , taraf 5% diperoleh  $r = 0,350$  dan taraf kesalahan 1% diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,330 karena  $t_{hitung} > r_{tabel}$  untuk kesalahan 5 % dan 1% maka dapat disimpulkan bahwa hasil keenam pertanyaan gaya kepemimpinan berorientasi tugas semuanya valid karena skor korelasi item lebih dari 0,33 dengan tingkat signifikansi  $p < 0,01$  (dua sisi).

Tabel 4.4 Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi hubungan ( $X_2$ )

Butir Pertanyaan	Korelasi Total Produk	r tabel	Keterangan
1	0,713	0,330	Item valid
2	0,434	0,330	Item valid
3	0,618	0,330	Item valid
4	0,533	0,330	Item valid
5	0,637	0,330	Item valid
6	0,524	0,330	Item valid

Sumber : Lampiran 3

Dengan  $N = 60$ , taraf 5% diperoleh  $r = 0,350$  dan taraf kesalahan 1% diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,330 karena  $t$  hitung  $>$   $r$  tabel untuk kesalahan 5 % dan 1% maka dapat disimpulkan bahwa hasil keenam pertanyaan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan semuanya valid karena skor korelasi item lebih dari 0,33 dengan tingkat signifikansi  $p < 0,01$  (dua sisi).

Tabel 4.5 Validitas Variabel Semangat Kerja (Y)

Butir Pertanyaan	Korelasi Total Produk	r tabel	Keterangan
1	0,597	0,330	Item valid
2	0,448	0,330	Item valid
3	0,628	0,330	Item valid
4	0,631	0,330	Item valid
5	0,533	0,330	Item valid
6	0,518	0,330	Item valid

Sumber : Lampiran 3

Dengan  $N = 60$ , taraf 5% diperoleh  $r = 0,350$  dan taraf kesalahan 1% diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,330 karena  $t$  hitung  $>$   $r$  tabel untuk kesalahan 5 % dan 1% maka dapat disimpulkan bahwa hasil keenam pertanyaan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan semuanya valid karena skor korelasi item lebih dari 0,33 dengan tingkat signifikansi  $p < 0,01$  (dua sisi).

Berdasarkan tabel 4.3 sampai tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari keseluruhan butir pertanyaan tentang gaya kepemimpinan dan semangat kerja PT. Perkebunan Indonesia Jember Kebun Widodaren menunjukkan 18 butir pertanyaan yang diajukan kepada 60 responden kesemuanya dinyatakan valid dengan taraf signifikansi sebesar 0,05. Indeks validitas secara umum bergerak dari 0,434 sampai dengan 0,713 yang kemudian dibandingkan dengan  $r$  tabel dengan tingkat signifikansi ( $p = 1\%$ ) sebesar 0,333. Karena  $r$  hitung dalam koefisien korelasi (indeks

validitas) seluruh item lebih besar ( $>$ ) dari  $r$  tabel maka seluruh item pertanyaan dinyatakan valid. Sehingga dengan validitas data yang diperoleh bisa digunakan untuk analisis data selanjutnya.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari masing-masing item pertanyaan dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui handal (reliabel) apabila memiliki *Cronbach Alpha*  $> 0,50$ .

Untuk mengetahui hasil pengujian kehandalan alat ukur kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Koefisien Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien alpha	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan berorientasi tugas	0,522	Reliabel
2	Gaya kepemimpinan berorientasi tugas	0,651	Reliabel
3	Semangat kerja	0,575	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa kesemua alat ukur yang digunakan adalah reliabel, sebagaimana yang ditunjukkan oleh koefisien alpha yang secara umum bergerak dari 0,575 sampai dengan 0,651, karena koefisien reliabilitas kesemuanya di atas 0,50 maka kesemuanya dikatakan reliabel, yang apabila dikonversikan kedalam kriteria koefisien reliabilitas pada bab sebelumnya, maka koefisien tersebut menggambarkan reliabilitas yang tinggi, bahkan ada tiga yang termasuk dalam kriteria reliabilitas sangat tinggi. Ini menunjukkan bahwa alat ukur dalam penelitian ini bisa, dipercaya dan bisa diandalkan.

## 4.4. Metode Analisis Data

### 4.4.1 Uji Normalitas data

Pengujian normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji dengan *Kolmogorov-Smirnov*. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data-data variabel operasional dalam model empiris yang diuji berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Ketentuan pengujian *Kolmogorov-Smirnov* adalah

apabila dua perbandingan atau salah satu mempunyai tingkat signifikansi (*2-tailed*) yang dihasilkan lebih besar dari 0,05 yang berarti data berdistribusi normal. Bila kedua pembandingan mempunyai tingkat signifikansi (*2-tailed*) yang dihasilkan kurang dari 0,05, maka data berdistribusi tidak normal. Hasil uji normalitas data ditunjukkan pada Tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7 Uji Normalitas Data dengan *Kolmogorov-Smirnov*

Variabel	K-S Z*	Signifikansi	Keterangan
Gaya kepemimpinan berorientasi tugas	1,150	0,102	Distribusi Normal
Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan	1,150	0,142	Distribusi Normal
Semangat kerja	1,076	0,197	Distribusi Normal

Sumber : Lampiran 5

Keterangan :

\* K-S Z : *Kolmogorov-Smirnov test Z*

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan hubungan serta semangat kerja adalah berdistribusi normal. Hal itu dilihat dari nilai uji Z hitung gaya kepemimpinan berorientasi tugas sebesar 1,150 dengan signifikansi sebesar 0,102. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas dengan nilai Z hitung sebesar 1,150 dan tingkat signifikansi sebesar 0,142. Semangat kerja dengan nilai Z hitung sebesar 1,076 dan tingkat signifikansi sebesar 0,197. Tampak hasil dari perhitungan *Kolmogorov Smirnov Test* sudah menunjukkan distribusi yang normal pada semua variabel (nilai signifikansi > 0,05).

#### 4.4.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel, yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja karyawan. Analisis data dalam perhitungan regresi linear berganda, maka dapat dilihat hasilnya pada tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Rekapitulasi Koefisien Regresi dan Pengujiannya

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi	t hitung	Signifikansi
Y (semangat kerja karyawan)	Konstanta	4,521		
	Gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ )	0,345	-2,359	0,002
	Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ )	0,651	2,664	0,004
R		= 0,819	F hitung	= 12,31
R Square		= 0,818	F tabel	= 1,37
<i>Adjusted R square</i>		= 0,798	Sign. F	= 0,023
DW		=1,974		

Sumber : lampiran 6

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 4,521 - 0,345X_1 + 0,651X_2$$

Koefisien-koefisien persamaan regresi linear berganda di atas dapat diartikan sebagai berikut :

- Konstanta ( $b_0$ ) sebesar 4,521 mempunyai arti apabila tidak ada variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) maka semangat kerja karyawan (Y) mengalami peningkatan.
- Koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar -0,345 mempunyai arti apabila gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) tetap (konstan) maka setiap tinggi diterapkannya gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) akan menurunkan semangat kerja karyawan (Y).
- Koefisien regresi ( $b_2$ ) sebesar 0,651 mempunyai arti apabila gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) tetap (konstan) maka semakin tinggi diterapkannya gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) akan meningkatkan semangat kerja karyawan (Y).

#### 4.4.3 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta dan efisien. Asumsi

BLUE yang harus dipenuhi antara lain: tidak ada multikolinieritas, adanya homoskedastisitas dan tidak ada autokorelasi.

a. Uji Multikolinieritas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah model independen pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Multikolinieritas terjadi jika  $VIF < 5$ . Hasil uji Multikolinieritas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4.9 Hasil uji Multikolinieritas

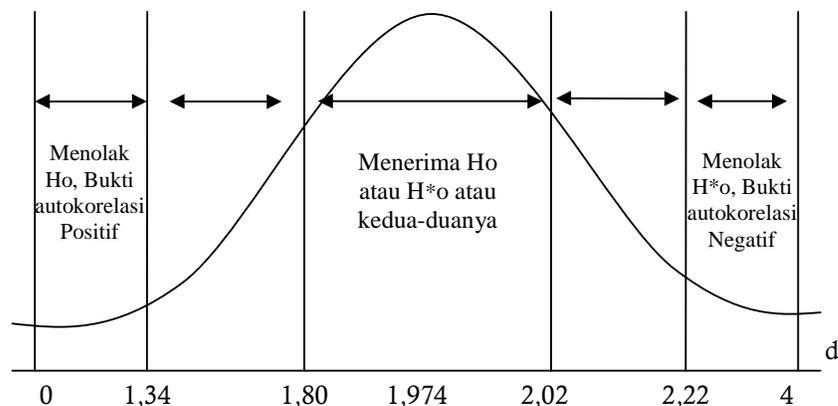
No	Variabel	VIF	Kesimpulan
1	X1	1,012	Tidak terjadi multikolinieritas
2	X2	1,012	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Lampiran 6

b. Uji Autokorelasi

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah dalam sebuah regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah reresi yang bebas dari autokorelasi. Autokorelasi sebagian besar ditemukan pada regresi yang datanya adalah time series atau berdasarkan waktu berkala. Untuk mendeteksi adanya autokorelasi dalam model regresi, dapat dilihat dari besaran Durbin Watson .

Pedoman mengenai angka D-W (Durbin Watson) untuk autokorelasi dijelaskan dalam gambar berikut:



Gambar 4.4 Pedoman pendekteksian Autokorelasi

Sumber: Sumarsono (2004:43)

Nilai dL dan du dari tabel statistik Durbin Watson, dimana dalam penelitian ini terlihat angka dL sebesar 1,34 dan du sebesar 1,80. Pada bagian model *summary* pada penelitian ini terlihat angka D-W sebesar 1,974. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terdapat masalah autokorelasi, sebab terletak pada daerah menerima Ho dan H\*o.

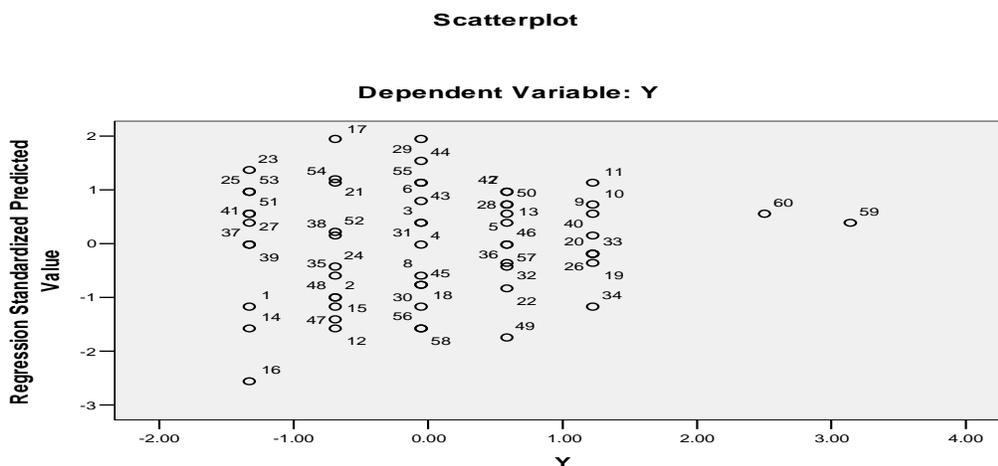
c. Uji Heterokedastisitas

Pengujian dilakukan dengan uji grafik *Scatter Plot* dan hasil pengujiannya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Berarti variabel dalam penelitian ini tidak hesterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusan :

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka terjadi hesterokedastisitas.
- 2) Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi hesterokedastisitas.

Kesimpulannya karena pada grafik *Scatter Plot* tidak terdapat pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka dalam model regresi ini tidak terjadi hesterokedastisitas. Grafik *Scatter Plot* ditunjukkan pada Gambar 4.5 di bawah ini.



Gambar 4.5 *Scatter Plot*  
 Sumber : Lampiran 6

#### 4.4.4 Analisis Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) secara serempak terhadap variabel terikat ( $Y$ ). Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,798. Hal itu berarti sumbangan/kontribusi gaya kepemimpinan secara keseluruhan terhadap semangat kerja sebesar 79,8% sedangkan sisanya sebesar 21,9% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar variabel penelitian.

#### 4.4.5 Analisis Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )

Analisis koefisien determinan parsial ( $r^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas yaitu berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan secara parsial terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja karyawan. Hasil koefisien determinasi parsial ditunjukkan pada tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil Koefisien Determinasi Parsial

No	Variabel	$r^2$
1	X1	0,328
2	X2	0,490

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.8 di atas menunjukkan sumbangan /kontribusi variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap semangat kerja karyawan adalah sebesar 0,328 atau 32,8% sedangkan sumbangan /kontribusi variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap semangat kerja sebesar 0,490 atau 49%. Hal itu menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dominan terhadap semangat kerja.

#### 4.4.6 Pengujian Hipotesis

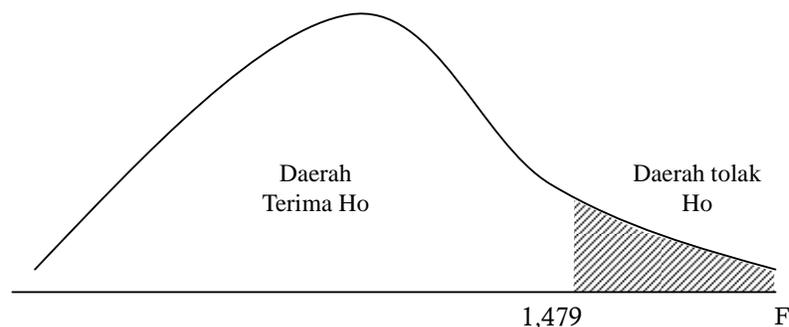
a. Pengujian secara simultan menggunakan uji F

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji F dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen secara simultan. Apabila  $H_0: b_1 : b_2 : b_k = 0$  ; maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya secara simultan gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan berorientasi hubungan

( $X_2$ ) tidak mempunyai berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren PT.PP Jember Indonesia. Jika  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) secara simultan mempunyai berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren PT.PP Jember Indonesia.

Berdasarkan analisis data yang ditunjukkan pada tabel 4.8 diketahui F hitung sebesar 12,315 dan F tabel  $\alpha(k)(n-k-1)$  maka F tabel (0,05 : 60 : 59) dengan signifikansi 5% diperoleh sebesar 1,479. Hasil ini menunjukkan bahwa F hitung > F tabel (12,315 > 1,479) maka menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ .

Hal tersebut menunjukkan hipotesis penelitian terbukti yaitu diduga terdapat pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) secara simultan variabel dependen yaitu semangat kerja karyawan dan dapat diketahui pada kurva normal yang tampak sebagai berikut.



Gambar 4.6 Kurva Uji F satu sisi  
Sumber: Supranto (2001:157)

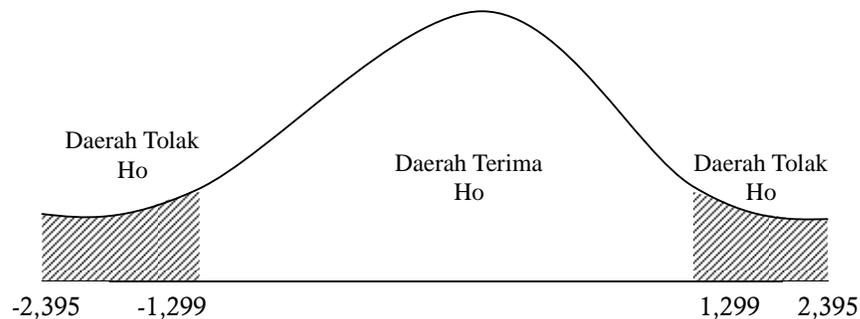
b. Pengujian hipotesis secara parsial menggunakan uji t

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji t dapat dilihat pada tabel 4.8. Hasil perhitungan di atas dapat dijelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut :

1) Gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ )

Diketahui t hitung sebesar -2,359, t tabel sebesar -1,299 sehingga -t hitung > -t tabel sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia. Apabila dilihat dalam

kurva normal akan tampak sebagai berikut :

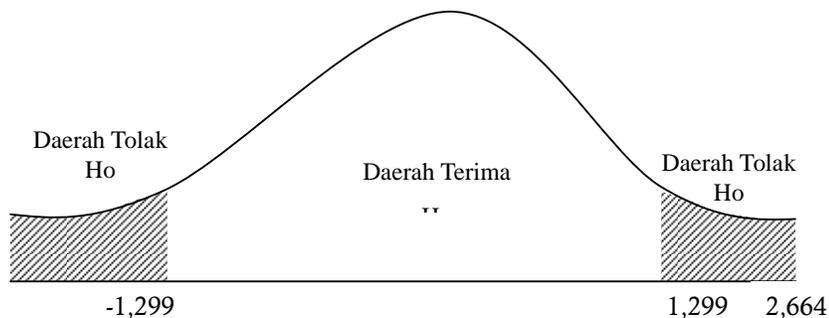


Gambar 4.7 Kurva Uji t dengan pengujian dua arah

Sumber: Supranto (2001:157)

2) Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ )

Diketahui  $t$  hitung sebesar 2,664  $t$  tabel sebesar 1,299 sehingga  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel sehingga menolak  $H_0$ . Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Apabila dilihat dalam kurva normal akan tampak sebagai berikut :



Gambar 4.8 Kurva Uji t dengan pengujian dua arah

Sumber: Supranto (2001:157)

#### 4.5. Pembahasan

Pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat keberhasilan suatu perusahaan. Para pemimpin juga memainkan peranan penting dalam membantu kelompok atau individu untuk mencapai tujuan. Seperti yang dikatakan Sondang Siagian

(1994:19) dalam suatu kenyataan kehidupan organisasional, pemimpin memainkan peranan yang sangat penting bahkan dikatakan sangat menentukan dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan adalah tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Gaya kepemimpinan tiap orang berbeda, meskipun mungkin mereka menganut teori yang sama. Seorang pemimpin haruslah menyesuaikan gaya yang dipakainya dengan faktor eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi.

Berdasarkan hasil analisis data dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan baik gaya kepemimpinan berorientasi tugas maupun gaya kepemimpinan orientasi hubunga. Meskipun arah pengaruh kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut berbeda.

Gaya kepemimpinan berorientasi tugas dengan koefisien regresi sebesar -0,341 dengan tingkat signikansi 0,002 dan t hitung sebesar -2,359 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan. Hal itu berarti apabila pimpinan itu menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas menurunkan semangat kerja karyawan. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas perilaku pemimpin mengarahkan dan mengawasi secara ketat terhadap bawahannya untuk memastikan bahwa mereka telah menjalankan tugas dengan baik.

Menurut Nitisemito (1991:167-1.68) turunnya semangat dan kegairahan kerja itu dikarenakan antara lain: upah yang terlalu rendah, tidak cocoknya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang buruk, dan sebagainya. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas memang sering diartikan keketatan karyawan terhadap pimpinan sehingga kadang kala apabila pimpinan itu dalam memimpin karyawan hanya berdasarkan prosedur perusahaan tanpa adanya pendekatan terhadap karyawan justru menyebabkan karyawan tidak semangat untuk bekerja atau melaksanakan tugas. Dengan aturan yang kurang fleksibel diterapkan jua akan menyebabkan ketidakpuasan karyawan sehingga menurunkan semangat kerja. Ketidaknyamanan suasana antara prosedur yang terlalu ketat menyebabkan karyawan merasa dikekang dan diatur dengan pimpinan yang menjalankan tugas sehingga semangat kerja karyawan menurun atau hanya ditunjukkan apabila ada pimpinannya saja.

Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dengan koefisien regresi sebesar 0,651 dengan tingkat signikansi 0,004 dan t hitung sebesar 2,664 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh positif terhadap

semangat kerja karyawan. Hal itu berarti apabila pimpinan itu menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan adalah perilaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan, rasa hormat dan suasana kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan, merundingkan perubahan keputusan dengan bawahan meningkatkan karier, mendengarkan keluhan atau masalah yang sedang dihadapi bawahan.

Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dapat menyebabkan perasaan nyaman bagi karyawan sehingga dalam melakukan aktivitas pekerjaannya didasari oleh kesadaran diri masing-masing karyawan. Pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan akan meningkatkan rasa percaya diri untuk melakukan pekerjaan tanpa adanya unsur pemaksaan harus melakukan tugas tersebut.

Berdasarkan hasil analisis dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja. Hal itu menunjukkan bahwa pimpinan yang melakukan pendekatan dan berperilaku baik serta bersahabat terhadap bawahan lebih meningkatkan semangat kerja karyawan daripada gaya pemimpin yang melaksanakan pekerjaan dengan prosedur kerja yang diterapkan secara ketat. Adanya kesadaran akan kewajiban dan tugas karyawan diperoleh dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antara pimpinan dan bawahan secara baik.

## BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Berdasarkan pengujian statistik diperoleh hasil sebagai berikut:
  - 1) Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 12,315 lebih dari F tabel sebesar 1,370 atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $12,315 > 1,479$ ). Hal itu menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak artinya secara simultan gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia Kabun Widodaren.
  - 2) Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dengan nilai t hitung sebesar -2,359, t tabel sebesar -1,299 sehingga  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia.
- b. Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia Kabun Widodaren. Hal itu ditunjukkan dengan hasil koefisien determinasi parsial sebesar 49%.

### 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas dapat disarankan hal-hal sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan hendaknya pimpinan merapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan karena kepemimpinan yang dapat meningkatkan semangat kerja nantinya juga akan menguntungkan bagi perusahaan meskipun dalam kepemimpinan tersebut prosedur dan peraturan perusahaan tetap dijalankan sebagaimana mestinya.
- b. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan menambah variabel yang lebih banyak lagi sehingga dapat diperoleh hasil yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Praktik*. Renika Cipta : Jakarta
- As'ad M, 1998, *Psikologi Industri* : Edisi keempat, Liberty : Yogyakarta
- Dajan, Anto, 2000, *Pengantar Metode Statistik I*. Edisi Ketiga. LP3ES. Jakarta
- David Keith dan Newsstrom, Jhon, W, 1999, *Perilaku Dalam Organisasi* : Jilid I 9 Terjemahan, Elangga, Jakarta
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Undip. Semarang.
- Gujarati . 1997. *Ekonomika Dasar* edisi ke dua Jakarta penerbit Erlangga
- Hasran, Msp, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia : Jakarta
- Harsey dan Blancard, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia* : Jilid I, Prehailindo : Jakarta
- Kadarman, A.M.et.al.1992, *Pengantar Ilmu Manajemen* : Buku Panduan Mahasiswa. Jakarta : a.a Bakelma Vitgevers BV
- Kartika , Lyan Dewi. 205, *Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada PTPN I Wringin Anom Situbondo*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Musukh, Nurul, 2006, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada UD Tegal Jaya Jember*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember
- Nazir, M. 1998. *Metode Penelitian* cetakan ketiga, Ghalia Indonesia : Jakarta
- Nitisemito, Alex, 1999. *Manajemen Personalia*. Edisi ke delapan Jakarta : PT. Gramedia
- Robbins, Stephen P.2002. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT Prehailindo
- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT Gramedia. Jakarta

- Sastrohadiwiryono, B.S. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Pendekatan Administratif dan Operasional* : Jakarta : Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 1999 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Stoner dan Sirait, 1996. *Kepemimpinan yang Efektif dan Aplikasinya*, Ghalia, Indonesia, Jakarta
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta
- Supranto. J. 2001, *Statistik, Teori dan Aplikasi*, Edisi kelima jilid II Erlangga Jakarta
- Thoha, Miftah, 1999, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Rajawali Press : Jakarta
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. (Terjemahan Jusufudaya). Jakarta: PT. Prehallindo



**PROSES PEMUNGUTAN PAJAK PENGHASILAN (PPh) PASAL 22  
ATAS PENGADAAN MATERIAL KABEL TELEPON PADA  
PT. TELKOM KANDATEL JEMBER**

**LAPORAN PRAKTEK KERJA NYATA**

Oleh :

Vita Indayati  
NIM 030903101088

**PROGRAM STUDI DIPLOMA III PERPAJAKAN  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2006**



**PROSES PEMUNGUTAN PAJAK PENGHASILAN (PPh) PASAL 22  
ATAS PENGADAAN MATERIAL KABEL TELEPON PADA  
PT. TELKOM KANDATEL JEMBER**

**LAPORAN PRAKTEK KERJA NYATA**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Ahli Madya (A.Md.) Perpajakan Program Studi Diploma 3  
Perpajakan Jurusan Ilmu Administrasi Pada  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Oleh :

Vita Indayati  
NIM 030903101088

**PROGRAM STUDI DIPLOMA III PERPAJAKAN  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2006**

## **PENGESAHAN**

Laporan Praktek Kerja Nyata ini diterima oleh Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Jember Pada :

Hari :

Tanggal :

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim penguji:

Ketua (Dosen Pembimbing Utama),

Sekretaris (Dosen Pembimbing Anggota),

Anggota,

Mengesahkan  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik

Dr. H. Uung Nasdia B.S.W, M.s.  
NIP 130674836

## **PERSEMBAHAN**

1. Almamater Universitas Jember.
2. Untuk kedua orang tuaku tercinta yang telah membesarkan dan menyayangiku hingga aku dapat duduk di bangku kuliah dan dapat menyelesaikan laporan ini, terima kasih atas kasih sayangnya selama ini.
3. Untuk kakakku dan adikku yang sudah banyak membantu dan memberikan semangat.
4. Untuk “Awan” Thank’s for all
5. Teman-teman seangkatan dan seperjuangan “Tax 03”

**Universitas Jember**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Jurusan Ilmu Administrasi**  
**Program Studi Diploma III Perpajakan**

**PERSETUJUAN**

Telah disetujui Laporan Hasil Praktek Kerja Nyata Program Studi Diploma III Perpajakan Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Nama : Vita Indayati  
Nim : 030903101088  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program Studi : Diploma III Perpajakan  
Judul : “ Proses Pemungutan Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 22 Atas Pengadaan Material Kabel Telepon Pada PT. Telkom Kandatel Jember”

Jember, Mei 2006  
Menyetujui  
Dosen Pembimbing

Drs. Anwar M.si  
NIP 131759528

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Vita Indayati

NIM : 030903101088

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul:” *PROSES PEMUNGUTAN PAJAK PENGHASILAN (PPh) PASAL 22 ATAS PENGADAAN MATERIAL KABEL TELEPON PADA PT. TELKOM KANDATEL JEMBER*” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 1 Mei 2006  
Yang menyatakan,

Vita Indayati  
NIM 030903101088

## **MOTTO**

Tidak pantas bagi orang bodoh mendiamkan kebodohnya, dan tidak pantas orang yang berilmu itu mendiamkan ilmunya.  
(HR. Thobrani, Ibnu suni dan Abu Nu'aim)

Tidak ada seorang pun yang pernah mati tenggelam dalam keringatnya sendiri.

Barang siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah memudahkan baginya jalan menuju surga.  
(HR. Abu Dawud dan Tirmizi)

Semakin sulit suatu kebahagiaan diperoleh, semakin besar kebahagiaan di dalam kemenangan itu.

## **RINGKASAN**

Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 22 merupakan pajak penghasilan dalam tahun berjalan yang dipungut oleh bendaharawan pemerintah baik pusat , instansi atau lembaga pemerintah dan lembaga-lembaga lainnya sehubungan dengan pembayaran atas penyerahan barang dan kegiatan di bidang impor atau kegiatan usaha di bidang lain.

Dalam hal ini pemungutan Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 22 dilakukan oleh perusahaan atas pembayaran penyerahan barang atau pembelian dari penjual barang (rekanan). Dari pembelian atau transaksi tersebut perusahaan memiliki kewajiban untuk melakukan pemungutan pajak, menyetorkan dan melaporkannya ke Kantor Pelayanan Pajak (KPP) sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Tujuan dari Praktek Kerja Nyata ini adalah untuk menyelesaikan laporan tugas akhir penulis, selain itu juga ingin mengetahui sejauh mana perusahaan tersebut melaksanakan kewajiban perpajakannya, apakah sudah sesuai dengan undang- undang yang berlaku.

Praktek Kerja Nyata ini dilakukan di PT. Tekom Kandatel Jember pada bulan Februari 2006. Praktek Kerja Nyata ini dilaksanakan pada bagian keuangan PT. Telkom Kandatel Jember dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan perpajakan perusahaan.

Hasil yang diperoleh dari Praktek Kerja Nyata ini adalah dapat mengetahui sistem atau pelaksanaan perpajakan khususnya mengenai proses pemungutan Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 22 yang dilakukan PT. Telkom Kandatel Jember. Pemungutan PPh Pasal 22 atas penyerahan barang oleh pemungut yang dalam hal ini adalah PT. Telkom Kandatel Jember, dilaksanakan dengan cara pemungutan dan penyetoran oleh pemungut pajak atas nama wajib pajak ke bank persepsi yang di tunjuk. Selain itu juga PT. Telkom Kandatel Jember wajib melakukan perhitungan PPh pasal 22 yang akan dipungut. Penyetoran dilakukan atas nama rekanan dengan menggunakan Surat Setoran Pajak (SSP) yang berlaku sebagai bukti pemungutan. PT. Telkom Kandatel Jember melakukan penyetoran PPh Pasal 22 sesuai dengan waktu

yang ditentukan dalam undang-undang, begitu juga pelaporannya dilakukan dengan cara menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) Masa PPh Pasal 22 dan melampirkan daftar bukti pemungutan PPh Pasal 22 dan penyampaiannya tidak pernah melebihi batas waktu yang telah ditentukan sehingga PT. Telkom Kandatel Jember tidak pernah dikenai sanksi administrasi.

Kesimpulan yang didapat dari hasil Praktek Kerja Nyata tersebut adalah PT. Telkom Kandatel Jember sudah melaksanakan kewajiban perpajakannya dengan baik, benar dan tepat waktu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Diploma III Perpajakan , Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember

## Daftar Isi

	Halaman
<b>Halaman Judul</b> .....	
<b>Halaman Persetujuan</b> .....	
<b>Halaman Pengesahan</b> .....	
<b>Halaman Persembahan</b> .....	
<b>Halaman Motto</b> .....	
<b>Halaman Pernyataan</b> .....	
<b>Ringkasan</b> .....	
<b>Kata Pengantar</b> .....	
<b>Daftar Isi</b> .....	
<b>Daftar Gambar</b> .....	
<b>Daftar Lampiran</b> .....	
<b>Bab 1. Pendahuluan</b> .....	
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	
<b>1.2 Perumusan Masalah</b> .....	
<b>1.3 Tujuan Dan Manfaat</b> .....	
1.3.1 Tujuan Praktek Kerja Nyata .....	
1.3.2 Manfaat Praktek Kerja Nyata .....	
<b>Bab 2. Tinjauan Pustaka</b> .....	
<b>2.1 Pajak</b> .....	
2.1.1 Pengertian Pajak .....	
2.1.2 Fungsi Pajak .....	
2.1.3 Pengelompokan Pajak .....	
2.1.4 Sistem Pemungutan Pajak .....	
<b>2.2 Pajak Penghasilan</b> .....	
2.2.1 Pengertian Pajak Penghasilan .....	
2.2.2 Subjek Pajak Penghasilan .....	
2.2.3 Objek Pajak Penghasilan .....	

<b>2.3 Pajak Penghasilan Pasal 22</b> .....	
2.3.1 Pengertian Pajak Penghasilan Pasal 22 .....	
2.3.2 Pemungutan Pajak Penghasilan Pasal 22 .....	
2.3.3 Objek Pemungutan PPh Pasal 22 .....	
2.3.4 Dasar Tarif Pemungutan Pajak Penghasilan Pasal 22 .....	
<b>Bab 3. Gambaran Umum Perusahaan</b> .....	
<b>3.1 Sejarah Dan Perkembangan PT. Telkom</b> .....	
3.1.1 Restrukturisasi Internal Telkom .....	
3.1.2 Initial Publik Offering (IPO) .....	
<b>3.2 Sejarah Dan Perkembangan PT. Telkom Kandatel Jember</b> .....	
<b>3.3 Visi Dan Misi PT. Telkom Kandatel Jember</b> .....	
3.3.1 Visi PT. Telkom Kandatel Jember .....	
3.3.2 Misi PT. Telkom Kandatel Jember .....	
<b>3.4 Arah Kebijakan Dan Pelaksanaan</b> .....	
3.4.1 Arah Kebijakan .....	
3.4.2 Pelaksanaan .....	
<b>3.5 Kegiatan Usaha</b> .....	
<b>3.6 Struktur Organisasi PT. Telkom Kandatel Jember</b> .....	
<b>3.7 Job Description</b> .....	
<b>Bab 4. Hasil Praktek Kerja Nyata</b> .....	
<b>4.1 Deskripsi Pelaksanaan Praktek Kerja Nyata</b> .....	
<b>4.2 Hasil Pelaksanaan Praktek Kerja Nyata</b> .....	
4.2.1 Proses Pengadaan Barang Oleh .....	
PT. Telkom Kandatel Jember .....	
4.2.2 Proses Pengenaan PPh Pasal 22 Atas Pembelian .....	
Atau Pengadaan Barang .....	
4.2.3 Proses Pembayaran Pengadaan Barang Oleh .....	
PT. Telkom Kandatel Jember .....	

4.2.4	Proses Pemungutan, Penyetoran Dan Pelaporan .....
	PPh Pasal 22 Atas Pembelian Atau Pengadaan Barang .....
	Oleh PT. Telkom Kandatel Jember .....
<b>4.3</b>	<b>Penilaian Terhadap Kegiatan PT. Telkom Kandatel Jember .....</b>
	<b>Dalam Pelaksanaan Kewajiban Perpajakan .....</b>
<b>Bab 5.</b>	<b>Penutup .....</b>
<b>5.1</b>	<b>Kesimpulan .....</b>
<b>5.2</b>	<b>Saran .....</b>
<b>Daftar Pustaka</b>	<b>.....</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Tugas
2. Surat Keterangan Magang
3. Nilai Hasil Praktek Kerja Nyata
4. Daftar Hadir Praktek Kerja Nyata
5. Nota Dinas PT. Telkom Tentang Petunjuk Pemungutan PPh Pasal 22
6. Keputusan Menteri Keuangan RI No.254/KMK.03/2001
7. Surat Perjanjian Kerja
8. Berita Acara Penerimaan Barang Gudang
9. Berita Acara Pemeriksaan / Pengujian Barang
10. Faktur Pajak Standar
11. PPh Pasal 22 Yang Dipungut Bulan April 2003
12. Surat Pemberitahuan (SPT) Masa PPh Pasal 22
13. Bukti Penerimaan Surat
14. Surat Setoran Pajak (SSP) PPh Pasal 22
15. Surat Setoran Pajak (SSP) PPN

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
3.1 Struktur Organisasi PT. Telkom Kandatel Jember	
3.2 Struktur Organisasi Dinas Keuangan PT. Telkom Kandatel Jember	
4.3 Proses Pemungutan, Penyetoran dan Pelaporan PPH Pasal 22	

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pajak merupakan pungutan yang bersifat politis dan strategis sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-undang Dasar 1945. Bersifat politis karena pungutan pajak adalah perintah konstitusi dan bersifat strategis karena pajak merupakan tumpuan utama bagi negara dalam membiayai kegiatan pemerintahan dan pembangunan.( Bohari, 2004: vii )

Pajak sangat menentukan bagi kelangsungan eksistensi pembangunan nasional untuk sekarang dan masa yang akan datang. Dalam rangka mewujudkan pembangunan nasional yang bertujuan untuk menciptakan masyarakat Indonesia yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 dan guna membangun suatu tata perekonomian nasional yang berlandaskan suatu demokrasi ekonomi, kesinambungan dan peningkatan pelaksanaan pembangunan nasional yang berazaskan kekeluargaan, perlu senantiasa dipelihara dengan baik, oleh karenanya pelaksanaan pembangunan ekonomi harus lebih memperhatikan keseimbangan unsur-unsur pemerataan pembangunan, pertumbuhan ekonomi, stabilitas nasional serta perlu juga menggali dan mengolah sumber-sumber penerimaan negara dengan menggunakan segala potensi dan daya kreasi negara itu sendiri. Negara sebagai suatu wadah yang terdiri dari rakyat dan pemerintah, dalam pembiayaan pembangunan memerlukan uang yang cukup banyak sebagai syarat mutlak agar pembangunan dapat berhasil. Uang yang digunakan untuk itu didapat dari berbagai sumber penerimaan negara. Pada umumnya negara mempunyai sumber-sumber penghasilan yang terdiri dari :

1. Bumi, air dan kekayaan alam
2. Pajak-pajak, Bea dan Cukai
3. Penerimaan negara bukan pajak (non-Tax)
4. Hasil perusahaan negara
5. Sumber-sumber lain, seperti: percetakan uang dan pinjaman

Pajak merupakan peralihan kekayaan dari sektor swasta ke sektor pemerintah yang diharuskan oleh undang-undang dan dapat dilaksanakan dengan tidak mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjuk dan digunakan untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran negara. Pajak memiliki 2 (dua) fungsi yaitu fungsi *budgetair* untuk mengisi kas negara dan untuk membiayai segala pengeluaran negara, juga fungsi *regulerend* yaitu sebagai alat/ instrument untuk mengatur guna terciptanya tujuan-tujuan tertentu yang ditetapkan pemerintah misalnya kebijakan pemerintah dalam bidang sosial dan ekonomi serta mengawasi kegiatan-kegiatan swasta dalam perekonomian yang semakin pesat.

Peranan pajak di atas, jelas menjadikan pajak sebagai pembiayaan pembangunan yang utama. Untuk itu penerimaan pajak diharapkan semakin meningkat dari tahun ke tahun. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan penerimaan dari sektor pajak adalah adanya persepsi yang benar dan positif dari wajib pajak terhadap sistem perpajakan. Sistem *Self Assesment* memberikan kepercayaan sepenuhnya pada wajib pajak untuk menghitung, menyetor dan melaporkan sendiri jumlah pajak yang seharusnya terutang berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan. Di dalam sistem ini pula, penentuan besarnya pajak yang terutang dibebankan pada wajib pajak sendiri dan wajib pajak harus mengambil peran aktif dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.

Selain faktor tersebut, pemerintah juga terus berusaha meningkatkan penerimaan negara dari sektor pajak dengan melakukan pembenahan diantaranya Intensifikasi dan Ekstensifikasi perpajakan. Intensifikasi pajak (Tax Reform) adalah suatu upaya yang meliputi perbaikan perundang-undangan perpajakan, peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM), serta peningkatan pelayanan pajak dengan memberikan kemudahan sarana dan fasilitas-fasilitas perpajakan. Ekstensifikasi pajak yang dimaksud meliputi upaya-upaya seperti penggalan/ perluasan bidang perpajakan yaitu penggalan obyek pajak seluas-luasnya melalui peran serta dan kesadaran masyarakat di dalam membayar pajak

PT. Telkom merupakan perusahaan yang mampu menyediakan berbagai produk jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang dikelola dengan manajemen modern dan profesional serta memanfaatkan teknologi mutakhir sehingga menjadi perusahaan dengan cara terbaik, pelayanan terbaik dan memberikan hasil terbaik bagi konsumen. PT. Telkom sebagai yang sifatnya melayani masyarakat nasional mengenai informasi, maka pelayanan terhadap masyarakat khususnya pada pelanggan harus benar-benar diperhatikan.

PT. Telkom ditetapkan sebagai wajib pajak mempunyai kewajiban untuk melaksanakan perpajakan secara tertib dan benar. Disamping melaksanakan kewajiban perpajakannya sendiri, PT. Telkom juga sebagai bendaharawan pemerintah yang ditunjuk sebagai pemungut atau pemotong pajak dari wajib pajak lain. Misalnya dari rekanannya, PT. Telkom wajib memungut PPh pasal 22 atas pengadaan barang .

Keberadaan PT. Telkom sebagai perusahaan besar yang memiliki andil besar pula dalam pembiayaan pembangunan dan kedudukannya sebagai penyettor pajak terbesar telah mendorong penulis untuk melaksanakan Praktek Kerja Nyata (PKN) di PT. Telkom Kandatel Jember dan mengambil judul Laporan ***“Proses Pemungutan Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 22 Atas Pengadaan Material Kabel Telepon Pada PT. Telkom Kandatel Jember”***

## **1.2 Rumusan Masalah**

Disamping melaksanakan kewajiban perpajakan sendiri PT. Telkom sebagai bendaharawan pemerintah juga ditunjuk sebagai pemungut pajak dari wajib pajak lain, karena kerjasama antara PT. Telkom Kandatel Jember dengan rekanan (vendor) atas pengadaan barang yang dilakukan. Dari hal tersebut, maka penulis ingin mengetahui tentang:

Bagaimana proses perhitungan, pemungutan, penyettor serta pelaporan Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 22 atas pelaksanaan pembelian atau pengadaan barang oleh PT. Telkom Kandatel Jember?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Praktek Kerja Nyata**

#### 1.3.1 Tujuan Praktek Kerja Nyata

Tujuan Praktek Kerja Nyata antara lain :

- a. Untuk memenuhi salah satu syarat program studi Diploma III Perpajakan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember guna memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md) Perpajakan.
- b. Mengetahui dan mendiskripsikan pelaksanaan pemungutan PPh pasal 22 atas pengadaan barang di PT. Telkom Kandatel Jember.
- c. Membandingkan dan memudahkan antara teori yang telah penulis peroleh dibangu kuliah dengan kegiatan nyata yang telah direalisasikan dalam PKN di PT. Telkom Kandatel Jember.

#### 1.3.2 Manfaat Praktek Kerja Nyata

Manfaat Praktek Kerja Nyata antara lain :

- a. Menambah wawasan dan pengalaman kerja yang didapat melalui kegiatan PKN.
- b. Memberikan pengetahuan baru yang mendukung kegiatan akademis sebagai tambahan referensi dan kepustakaan bagi mahasiswa/ yang berkepentingan pada program studi Diploma III Perpajakan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember khususnya yang akan dan sedang mengadakan aktifitas PKN.
- c. Sebagai sarana hubungan kerjasama antara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember dengan PT. Telkom Kandatel Jember.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Pajak**

#### **2.1.1 Pengertian Pajak**

Pengertian pajak menurut Prof. Dr. Rochmat Soemitro, SH ialah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan Undang-Undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum.(Mardiasmo, 2004:1)

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pajak memiliki unsur-unsur:

1. Iuran dari rakyat kepada negara  
Yang berhak memungut pajak hanyalah negara. Iuran tersebut berupa uang bukan barang.
2. Berdasarkan Undang-Undang  
Pajak dipungut berdasarkan atau dengan kekuatan undang-undang serta aturan pelaksanaannya.
3. Tanpa jasa timbal atau kontraprestasi dari negara yang secara langsung dapat ditunjuk.
4. Digunakan untuk membiayai rumah tangga negara, yakni pengeluaran-pengeluaran yang bermanfaat bagi masyarakat luas.

#### **2.1.2 Fungsi Pajak**

Ada dua fungsi pajak, yaitu :

1. Fungsi Budgetair  
Pajak sebagai sumber dana bagi pemerintah untuk membiayai pengeluaran-pengeluarannya.
2. Fungsi Regulerend/ mengatur  
Pajak berfungsi sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijaksanaan pemerintah dalam bidang sosial dan ekonomi.

Misal:

- Pajak minuman keras ditinggikan agar rakyat tidak terlalu banyak yang menyukai/ mengkonsumsi.
- Pajak ekspor direndahkan/ dihilangkan untuk mendorong ekspor produk Indonesia di pasaran dunia.
- Pajak yang tinggi dikenakan terhadap barang-barang mewah untuk mengurangi gaya hidup konsumtif.

### 2.1.3 Pengelompokan Pajak

Dalam literatur perpajakan, berbagai jenis pajak dikelompokkan berdasarkan beberapa kriteria. Pembagian pajak antara lain:

#### 1. Pajak Pusat dan Pajak Daerah

Kriterianya adalah jika pemerintah Pusat yang berwenang memungutnya, maka pajak itu dikelompokkan ke dalam pajak pusat. misal: PPH, PPn, PPnBM, PBB, Bea Materai.

Sedangkan jika pemerintah daerah yang berwenang memungutnya, maka dikelompokkan atau dinamakan pajak daerah. Misal: Pajak Kendaraan Bermotor.

#### 2. Pajak Langsung dan Pajak Tidak Langsung

Kriterianya adalah jika pemungutannya dilakukan secara administratif, ada periodisasi pemungutan pajak (dibayar dan dilaporkan dalam satu periode seperti tahun) dan secara yuridis beban pajaknya harus dipikul oleh wajib pajak yang ditentukan oleh peraturan perundang-undangan dan tidak boleh dialihkan kepada pihak lain serta pembebanannya berdasarkan kemampuan membayar (ability to pay) wajib pajak itu sendiri, maka itu dikelompokkan ke dalam pajak langsung. Contohnya adalah PPH, PBB, Pajak Kendaraan Bermotor.

Sedangkan jika pemungutannya dilakukan secara insidental/ bisa terutang setiap saat tanpa menunggu sampai akhir bulan atau akhir tahun. Dan secara yuridis beban pajaknya bisa dialihkan kepada pihak lain dan dibebankan tanpa

memperhatikan kondisi wajib pajak seperti besarnya penghasilan dan jumlah tanggungan, maka itu dikelompokkan ke dalam pajak tidak langsung.

Contohnya:

- Cukai rokok dikenakan terhadap setiap orang yang membeli rokok.
- PPN dikenakan kepada setiap orang yang mengkonsumsi BKP (Barang Kena Pajak), tetapi yang memungut, menyetor dan melaporkan pajak yang terutang adalah Pengusaha Kena Pajak (PKP).
- Importir harus membayar Bea Masuk, PPN Impor, PPnBM dan PPh Pasal 22 pada saat mengimpor barang.

### 3. Pajak Subjektif dan Pajak Objektif

Kriterianya adalah jika dalam pengenaannya/ perhitungannya yang pertama dianalisis adalah subjek pajaknya kemudian objeknya, maka pajak itu dikelompokkan ke dalam pajak subyektif. Contohnya: Pajak Penghasilan (PPh). Sedangkan jika dalam pengenaannya yang pertama dianalisis adalah objek pajaknya kemudian subjeknya, maka itu dikelompokkan ke dalam pajak objektif. Contohnya: PPN dan PPn BM.

#### 2.1.4 Sistem Pemungutan Pajak

##### 1. *Official Assessment System*

Adalah suatu sistem pemungutan yang memberi wewenang kepada pemerintah (fiskus) untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh Wajib Pajak.

Ciri-cirinya:

- a) Wewenang untuk menentukan besarnya pajak terutang ada pada fiskus.
- b) Wajib Pajak bersifat pasif.
- c) Utang pajak timbul setelah dikeluarkan Surat Ketetapan Pajak (SKP) oleh fiskus.

##### 2. *Self Assessment System*

Adalah suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada Wajib Pajak untuk menentukan sendiri besarnya pajak yang terutang.

Ciri-cirinya:

- a) Wewenang untuk menentukan besarnya pajak yang terutang ada pada Wajib Pajak sendiri.
- b) Wajib Pajak aktif, mulai dari menghitung, menyetor dan melaporkan sendiri pajak yang terutang.
- c) Fiskus tidak ikut campur dan hanya mengawasi.

### 3. *With Holding System*

Adalah suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga (bukan fiskus dan bukan wajib pajak yang bersangkutan) untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh Wajib Pajak.

Ciri-cirinya:

Wewenang menentukan besarnya pajak yang terutang ada pada pihak ketiga, pihak selain fiskus dan wajib pajak.

## **2.2 Pajak Penghasilan**

### 2.2.1 Pengertian Pajak Penghasilan

Pajak Penghasilan merupakan salah satu jenis pajak yang dikelola dan dipungut oleh pemerintah pusat yang secara operasional hal ini dilakukan oleh Dirjen Pajak Departemen Keuangan. Pajak Penghasilan (PPh) merupakan pajak yang dikenakan terhadap subjek pajak atas penghasilan yang diterima atau diperoleh dalam suatu tahun pajak. Hal ini berarti bahwa subjek pajak tersebut akan dikenakan pajak apabila memperoleh penghasilan dari manapun dan subjek pajak tersebut yang masuk dalam sebutan Wajib Pajak (UU No. 17 Th 2000).

### 2.2.2 Subjek Pajak Penghasilan

Pajak Penghasilan (PPh) dikenakan terhadap subjek pajak atas penghasilan yang diterima atau diperolehnya dalam tahun pajak. Yang menjadi subjek pajaknya adalah:

1. a) Orang Pribadi  
b) Warisan yang belum terbagi sebagai satu kesatuan menggantikan yang berhak.
2. Badan, terdiri dari PT, CV, Perseroan Lainnya, BUMN atau BUMD dengan nama dan bentuk apapun, firma, kongsi, koperasi, dana pensiun, persekutuan, perkumpulan, yayasan, organisasi massa, organisasi sosial politik atau organisasi yang sejenis, lembaga, dan bentuk badan lainnya.
3. Bentuk Usaha Tetap (BUT), yang dipergunakan oleh Subjek Pajak Luar Negeri (baik Orang Pribadi atau Badan) untuk menjalankan usaha atau melakukan kegiatan di Indonesia.

### 2.2.3 Objek Pajak Penghasilan

Yang menjadi objek pajak adalah penghasilan yaitu setiap tambahan kemampuan ekonomis yang diterima atau diperoleh wajib pajak, baik yang berasal dari Indonesia maupun dari Luar Indonesia, yang dapat dipakai untuk konsumsi atau untuk menambah kekayaan wajib pajak yang bersangkutan, dengan nama dan dalam bentuk apapun, termasuk:

1. Penggantian atau imbalan berkenaan dengan pekerjaan atau jasa yang diterima/ diperoleh termasuk gaji, upah, tunjangan, honorarium, komisi, bonus, uang pensiun, atau imbalan dalam bentuk lainnya, kecuali ditentukan lain dalam undang-undang ini.
2. Hadiah dari undian atau pekerjaan atau kegiatan, dan penghargaan.
3. Laba usaha.
4. Keuntungan karena penjualan/ pengalihan harta.
5. Penerimaan kembali pembayaran pajak yang telah dibebankan sebagai biaya.
6. Bunga, termasuk premium, diskonto dan imbalan lain karena jaminan pengembalian utang.
7. Deviden, dengan nama dan bentuk apapun, termasuk deviden dari perusahaan asuransi kepada pemegang polis dan pembagian sisa hasil usaha koperasi.

8. Royalti.
9. Sewa dan penghasilan lain sehubungan dengan penggunaan harta.
10. Penerimaan atau perolehan pembayaran berkala.
11. Keuntungan karena pembebasan utang, kecuali sampai dengan jumlah tertentu yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah.
12. Keuntungan karena selisih kurs mata uang asing.
13. Selisih lebih karena penilaian kembali aktiva.
14. Premi asuransi.
15. Iuran yang diterima atau diperoleh perkumpulan dari anggotanya yang terdiri dari wajib pajak yang menjalankan usaha atau pekerjaan bebas.
16. Tambahan kekayaan netto yang berasal dari penghasilan yang belum dikenakan pajak.

Penghasilan tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

1. Penghasilan dari pekerjaan dalam hubungan kerja dan pekerjaan bebas, seperti gaji, honorarium, penghasilan dari praktek dokter, notaris, aktuaris, akuntan, pengacara, dan sebagainya.
2. Penghasilan dari usaha atau kegiatan.
3. Penghasilan dari modal atau penggunaan harta, seperti sewa, bunga, deviden, royalti, keuntungan dari penjualan harta yang tidak digunakan, dan sebagainya.
4. Penghasilan lain-lain yaitu penghasilan yang tidak dapat diklasifikasikan ke dalam salah satu dari tiga kelompok penghasilan di atas, seperti:
  - Keuntungan karena pembebasan utang.
  - Keuntungan karena selisih kurs mata uang asing.
  - Selisih lebih karena penilaian kembali aktiva.
  - Hadiah undian.

Bagi Wajib Pajak Dalam Negeri, yang menjadi objek pajak adalah penghasilan baik yang berasal dari Indonesia maupun dari luar Indonesia. Sedangkan bagi Wajib

Pajak Luar Negeri, yang menjadi objek pajak hanya penghasilan yang berasal dari Indonesia saja.

## **2.3 Pajak Penghasilan Pasal 22**

### **2.3.1 Pengertian Pajak Penghasilan Pasal 22**

Pajak Penghasilan Pasal 22 merupakan pembayaran Pajak Penghasilan dalam tahun berjalan yang dipungut oleh bendaharawan pemerintah baik pusat maupun daerah, instansi atau lembaga pemerintah, dan lembaga-lembaga Negara lainnya sehubungan dengan pembayaran atas penyerahan barang, dan kegiatan di bidang impor atau kegiatan usaha di bidang lain.

### **2.3.2 Pemungut PPh Pasal 22**

Pemungut PPh Pasal 22 adalah:

1. Bank Devisa dan Dirjen Bea dan Cukai atas impor barang.
2. Dirjen Anggaran, Bendaharawan Pemerintah baik di tingkat Pusat maupun Pemerintah Daerah, yang melakukan pembayaran atas pembelian barang.
3. BUMN dan BUMD yang melakukan pembayaran atas pembelian barang yang dananya dari belanja negara dan belanja daerah.
4. Bank Indonesia (BI), Badan Penyehat Perbankan Nasional (BPPN), Badan Urusan Logistik (BULOG), PT. TELKOM, PT. PLN, PT. Garuda Indonesia, PT. Indosat, PT. Krakatau Steel, Pertamina, dan bank-bank BUMN yang melakukan pembelian barang yang dananya bersumber baik dari APBN maupun non-APBN.
5. Badan Usaha yang bergerak di bidang industri semen, industri rokok, industri kertas, industri baja dan industri otomotif, yang ditunjuk oleh Kepala Kantor Pelayanan Pajak atas penjualan hasil produksinya di dalam negeri.
6. Pertamina serta badan usaha selain Pertamina yang bergerak di bidang bahan bakar minyak jenis premix, super TT dan gas atas penjualan hasil produksinya.

7. Industri dan eksportir yang bergerak dalam sektor perhutanan, perkebunan, pertanian, dan perikanan yang ditunjuk oleh Kepala Kantor Pelayanan Pajak atas pembelian bahan-bahan untuk keperluan industri atau ekspor mereka dari pedagang pengumpul.

### 2.3.3 Objek Pemungutan PPh Pasal 22

Yang merupakan objek pemungutan PPh Pasal 22 adalah:

1. Impor barang,
2. Pembayaran atas pembelian barang yang dilakukan oleh Dirjen Anggaran, Bendaharawan Pemerintah baik di tingkat Pusat maupun Pemerintah Daerah.
3. Pembayaran atas pembelian barang yang dilakukan BUMN dan BUMD yang dananya dari belanja negara dan atau belanja daerah.
4. Penjualan hasil produksi di dalam negeri yang dilakukan oleh badan usaha yang bergerak di bidang industri semen, industri rokok, industri kertas, industri baja dan industri otomotif.
5. Penjualan hasil produksi yang dilakukan oleh Pertamina dan Badan Usaha selain Pertamina yang bergerak di bidang bahan bakar minyak jenis premix dan gas.
6. Pembelian bahan-bahan untuk keperluan industri atau ekspor industri dan eksportir yang bergerak dalam sektor perhutanan, perkebunan, pertanian dan perikanan dari pedagang pengumpul.

*Dikecualikan* dari pemungutan PPh Pasal 22 adalah:

1. Impor barang dan atau penyerahan barang yang berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan tidak terutang pajak penghasilan. Pengecualian ini harus dinyatakan dengan Surat Keterangan Bebas (SKB) PPh Pasal 22 yang diterbitkan oleh Dirjen Pajak.
2. Impor barang yang dibebaskan dari Bea Masuk:
  - a. Barang perwakilan negara asing beserta para pejabatnya yang bertugas di Indonesia berdasarkan asas timbal balik.

- b. Barang untuk keperluan badan internasional yang diakui dan terdaftar pada Pemerintah Indonesia beserta pejabatnya yang bertugas di Indonesia dan tidak memegang paspor Indonesia.
  - c. Barang kiriman hadiah untuk keperluan ibadah umum, amal, sosial atau kebudayaan.
  - d. Barang untuk keperluan museum, kebun binatang dan tempat lain semacam itu yang terbuka untuk umum.
  - e. Barang untuk keperluan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan.
  - f. Barang untuk keperluan khusus kaum tuna netra dan penyandang cacat lainnya.
  - g. Persenjataan, amunisi, dan perlengkapan militer termasuk suku cadang yang dipergunakan bagi keperluan pertahanan dan keamanan negara.
  - h. Barang dan bahan yang digunakan untuk menghasilkan barang bagi keperluan pertahanan dan keamanan negara.
  - i. Barang contoh yang tidak untuk diperdagangkan.
  - j. Peti atau kemasan lain yang berisi jenazah atau abu jenazah.
  - k. Barang pindahan.
  - l. Barang pribadi penumpang, awak sarana pengangkut, pelintas batas, dan barang kiriman sampai batas nilai pabean dan atau jumlah tertentu.
  - m. Barang yang diimpor oleh pemerintah pusat/ daerah yang ditujukan untuk kepentingan umum.
  - n. Vaksin polio dalam rangka pelaksanaan program Pekan Imunisasi Nasional (PIN).
  - o. Buku-buku pelajaran umum, kitab suci dan buku-buku pelajaran agama.
3. Dalam hal impor sementara jika pada waktu impornya nyata-nyata dimaksudkan untuk diekspor kembali.
  4. Pembayaran yang jumlahnya paling banyak Rp 1.000.000 (satu juta rupiah) dan tidak merupakan pembayaran yang terpecah-pecah.

5. Pembayaran untuk pembelian bahan bakar minyak, listrik, gas, air minum/ PDAM, dan benda-benda pos.
6. Atas impor emas batangan yang akan diproses untuk menghasilkan perhiasan dari emas untuk tujuan ekspor. Pengecualian ini harus dinyatakan dengan Surat Keterangan Bebas (SKB) Pajak Penghasilan Pasal 22 yang diterbitkan oleh Dirjen Pajak.
7. Pembayaran atau pencairan dana Jaring Pengaman Sosial (JPS) oleh Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara.
8. Impor kembali (re-impor) yang meliputi barang-barang yang telah diekspor kemudian diimpor kembali dalam kualitas yang sama atau barang-barang yang telah diekspor untuk keperluan perbaikan, pengerjaan, dan pengujian yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan oleh Dirjen Bea dan Cukai.

#### 2.3.4 Dasar Tarif Pemungutan PPh Pasal 22

Dasar tarif pemungutan PPh Pasal 22 adalah  $1,5\% \times$  harga pembelian (tidak termasuk PPN). Apabila ada PPN yang dikenakan atas pengadaan atau pembelian barang dan belum dikeluarkan, maka harus dikenai DPP (Dasar Pengenaan Pajak) PPN yaitu sebesar  $100/110 \times$  harga pembelian (termasuk PPN), kemudian dikenakan tarif PPh Pasal 22 sebesar  $1,5\% \times$  DPP.

### **BAB 3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **3.1 Sejarah dan Perkembangan PT. Telkom**

Perusahaan Telekomunikasi (TELKOM) didirikan berdasarkan pada *staatblad* No. 52 Th 1884 yang pada awalnya merupakan suatu badan usaha bernama *Post en Telegrafdiensi* yaitu perusahaan swasta yang menyelenggarakan jasa-jasa pos dan telekomunikasi. Perusahaan telekomunikasi (TELKOM) ini sudah ada sejak masa Hindia-Belanda dan yang menyelenggarakan adalah pihak swasta. Pada tahun 1905, Perusahaan telekomunikasi (TELKOM) sudah berjumlah 38 perusahaan, namun pada tahun 1906, pemerintah Hindia-Belanda mengambil alih perusahaan tersebut berdasarkan pada *staatblad* No. 392 Th 1906 dengan nama *Post Telegraaff en Telefon Dients* (PTT-Dients) yang ditetapkan sebagai perusahaan negara berdasarkan *staatblad* No.419 Th 1927 tentang *Indonesian Bedrijven Wet* (I.B.W UU Perusahaan Negara).

Perusahaan PTT ini berlangsung sampai dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No.19 Th 1960 oleh Pemerintah RI, tentang persyaratan suatu Perusahaan Negara (PN) dan PTT-Dients memenuhi syarat untuk tetap menjadi Perusahaan Negara (PN). Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 20 Th 1961, Perusahaan Negara diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi yang dimuat dalam pasal 2IB.

Dalam perkembangan selanjutnya, Pemerintah perlu untuk membagi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi menjadi 2 (dua) bagian yaitu Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dengan Peraturan Pemerintah No. 29 Th 1965 dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi) dengan Peraturan Pemerintah No. 30 Th 1965.

Kemajuan teknologi dan telekomunikasi mendorong pemerintah untuk meningkatkan bentuk PN Telekomunikasi menjadi Perusahaan Umum (Perum).

Untuk itu berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 39 Th 1974 resmi berdirilah Perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL). Dalam peraturan tersebut, PERUMTEL dinyatakan sebagai penyelenggara telekomunikasi untuk umum baik telekomunikasi Dalam Negeri maupun Luar Negeri.

Pada akhir tahun 1980, Pemerintah Indonesia telah berhasil membeli seluruh saham milik *PT. Indonesian Satelit Corporation* (INDOSAT) yang merupakan perusahaan asing bagian dari *American Cable dan Radio Corporation*. Suatu perusahaan di negara Delaware Amerika Serikat. Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum yang isinya tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 53 Th 1980, PERUMTEL ditetapkan sebagai Badan Usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum internasional.

Memasuki tahun 1989, pemerintah merasakan perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi, karena sebagai infrastruktur diharapkan dapat mengembangkan pembangunan dalam sektor lain. Penanganan perusahaan tersebut harus mempunyai manajemen yang profesional serta perlu menyesuaikan bentuk perusahaan. Untuk itu berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 Th 1991, maka bentuk Perusahaan Umum (Perum) dialihkan menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO) sebagaimana dimaksud dalam UU No. 9 Th 1999 sehingga berdirilah Perusahaan Perseroan (PERSERO) Telekomunikasi Indonesia (TELKOM).

### 3.1.1 Restrukturisasi Internal Telkom

Dalam rangka menghadapi adanya persaingan bebas pada era globalisasi sekarang ini, maka pada tahun 1995 TELKOM melaksanakan 3 (tiga) program besar antara lain *Restrukturisasi Internal*, *Penerapan Kerjasama Operasi* (KSO) dan *persiapan Go Public/ Internasional* atau dikenal dengan *Initial Public Offering* (IPO).

Restrukturisasi Internal meliputi bidang usaha sekaligus pengorganisasiannya. Bidang usaha Telkom dibagi 3 (tiga) yaitu:

1. Bidang usaha utama

Bidang usaha utama Telkom adalah menyelenggarakan jasa telepon lokal dan jarak jauh Dalam Negeri.

2. Bidang usaha terkait

Bidang usaha terkait termasuk Sistem Telepon Bergerak Seluler (STBS), Sirkuit Langganan, teleks, penyewa transponder satelit, VSAT, dan jasa nilai tambahan tertentu. Bidang usaha terkait ini ada yang diselenggarakan Telkom dan ada juga yang diselenggarakan bekerja sama dengan pihak ketiga melalui perusahaan patungan.

3. Bidang usaha pendukung

Bidang usaha pendukung adalah bidang usaha yang tidak langsung berhubungan dengan pelayanan jasa telekomunikasi dan keberadaan pendukung kelancaran bidang utama dan bidang terkait yang termasuk dalam hal tersebut adalah pelatihan sistem informasi satelit, property, riset teknologi informasi.

Untuk menampung bidang-bidang usaha tersebut, maka pada tanggal 1 Juli 1995, Telkom telah menghapus struktur wilayah usaha telekomunikasi (WITEL). Setelah itu mulai dibentuk Divisi sebagai pengganti WITEL, bisnis bidang usaha utama dikelola oleh 7 (tujuh) Divisi Regional dan 1 (satu) Divisi Network. Divisi Regional (DIVRE) menyelenggarakan jasa telekomunikasi di wilayah masing-masing. Sedangkan Divisi Network menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh Dalam Negeri melalui pengoprasian jaringan transmisi jalur utama nasional.

Divisi Regional (DIVRE) Telkom mencakup wilayah-wilayah yang dibagi sebagai berikut:

1. DIVRE I, Sumatra
2. DIVRE II, Jakarta dan sekitarnya
3. DIVRE III, Jawa Barat
4. DIVRE IV, Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta
5. DIVRE V, Jawa Timur

6. DIVRE VI, Kalimantan
7. DIVRE VII, Kawasan Timur Indonesia yang meliputi Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Irian Jaya.

Setiap Divisi dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip *desentralisasi* dan bertindak sebagai pusat investasi (DIVRE) serta pusat keuntungan (Divisi Network). Selain itu juga terdapat Divisi lain yang diantaranya dari Divisi Pelatihan, Divisi Property, dan Divisi Sistem Informal.

Guna meningkatkan kelancaran operasional perusahaan, dibentuk suatu unit *system Informasi* (SISFO) berdasarkan Kep. Kadivre V Jatim No. Tel. 1792/ PS 159/ RES-52/ 1996. Dan pada bulan Agustus 1996 diterapkan *System Online Payment Point* (SOPP) yang merupakan suatu sistem yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Dalam perkembangannya, berdasarkan Kep. Direktur PT. Telkom, mulai tanggal 31 Desember 1996 PT. Telkom menambah 2 (dua) Divisi yaitu Divisi Multimedia dan Divisi Network Pembangunan. Divisi Multimedia yang mengelola jasa multimedia dan Network provider dimaksudkan sebagai pengelola bisnis utama. Sedangkan Divisi Pembangunan termasuk divisi penunjang. Kerjasama operasional ini dimaksudkan untuk mewujudkan percepatan pembangunan dan sekaligus mengatasi pendanaan perusahaan. PT. Telkom mengikutsertakan swasta dalam pembangunan prasarana jaringan, penyediaan jasa-jasa khusus dan pelaksanaan operasinya.

### 3.1.2 Initial Public Offering (IPO)

Dalam upaya menghimpun dana di masyarakat melalui pasar modal, baik Dalam Negeri maupun Luar Negeri yaitu dengan cara menjual saham Telkom, yang keputusannya dimuat dalam *Akta Berita Acara* No. 52 tanggal 17 Juni 1995, yang dibuat oleh Notaris *Imas Fatimah, SH*. Oleh karenanya, PT. Telkom mencatat saham-

saham yang ditawarkan di *Bursa Efek Jakarta (BEJ)*, *Bursa Efek Surabaya (BES)*, *New York Stock Exchange* dan *London Stock Exchange*.

Saham yang dikeluarkan PT. Telkom terdiri dari 2 (dua) jenis saham yaitu saham seri A Dwi warna yang jumlahnya satu lembar dimiliki oleh Pemerintah RI dan tidak dapat dipindah tangankan kepada siapapun juga dimana saham tersebut memberikan hak-hak istimewa, diantaranya menentukan pencalonan, pengangkatan dan pemberhentian para anggota direksi yang dilaksanakan dalam rapat umum pemegang saham, sedangkan saham seri B adalah saham atas nama dan dapat dipindah tangankan.

Dalam kaitannya dengan IPO, khususnya karyawan Telkom mendapat jatah langsung sejumlah saham seri B baru yang jumlahnya tidak lebih dari 10% dari jumlah saham oleh karyawan atau *Employee Stock Ownership Plan (ESOP)* mengharuskan karyawan tidak menjual saham yang diperoleh dalam jangka waktu 12 bulan setelah pencatatan saham di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES). Penerima program investasi perusahaan sekitar 39,22% digunakan untuk perluasan kapasitas transmisi dan sentral, penambahan kapasitas dan pengembangan jaringan kabel melalui pengadaan kabel tembaga dengan kabel serat optik serta pengadaan *wireless local loop*. Selain itu juga, 39,51% akan digunakan untuk meningkatkan mutu pelayanan dan 21,27% dipersiapkan untuk pengembangan sistem teknologi baru serta peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga Telkom diharapkan menjadi salah satu operator telekomunikasi kelas dunia/ world class operator yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Dengan kemajuan teknologi, Telkom semakin berkembang yaitu dengan menyajikan pelayanan-pelayanan telekomunikasi yang memuaskan terhadap para pelanggannya dan juga meluncurkan produk-produk baru diantaranya *telkom memo*, *nada sela*, *trimitra*, *andara*, *lacak*, *sandi nada*, *telkom flexi* dan produk yang terbaru adalah *speedy* yang juga diluncurkan pada PT. Telkom Kandatel Jember.

### **3.2 Sejarah dan Perkembangan PT. Telkom Kandatel Jember**

Pada awalnya PT. Telkom kandatel jember bertempat di jalan PB. Sudirman no.7 dengan nama *Post Telegraft en Telefoon Dients* (PTT-Dients) yang ditetapkan sebagai Perusahaan Negara dengan 400 kapasitas sentral dan masih menggunakan sistem *LB* (Local Baterai). Setelah dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No. 19 Th 1960 tentang persyaratan suatu perusahaan negara dan PTT-dients untuk menjadi Perusahaan Negara (PN), kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 24 Th 1961, PTT-Dients diubah menjadi PN Pos dan Telekomunikasi. Seiring dengan perkembangan jaman, tahun 1965 didirikan PN Telekomunikasi terpisah dari PN Post dan Telekomunikasi sesuai PP No. 30 Th 1965.

Pada tahun 1969, dibangun sistem *Central Baterai* (CB) di jalan Kartini dengan 1000 kapasitas, tempat ini hanya sebagai sentral sedangkan kantor administrasi bertempat di jalan PB. Sudirman kemudian pada tahun 1980, PT. Telkom Jember membangun *Sentral Telepon Otomatis* (STO) di jalan Cokroaminoto dengan kapasitas awal 10.000 dan sentral yang awalnya berpusat di jalan Kartini beralih fungsi sebagai kantor administrasi. STO adalah sistem telepon yang menggunakan tombol telepon putar.

Memasuki tahun 1989, pemerintah merasakan perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi, karena sebagai infrastruktur diharapkan dapat memacu perkembangan sektor lainnya. Selain itu, penyelenggaraan telekomunikasi memerlukan manajemen yang profesional, sehingga pada tahun 1990 Perumtel Jember mulai menggunakan telepon digital dan juga menambah STO di jalan Letjen Suprpto untuk melayani Daerah Jember II yaitu Jember Timur area.

Perubahan bentuk perusahaan dari Perumtel menjadi perusahaan Persero (Persero) Telekomunikasi/ Telkom mendorong Jember untuk lebih memperluas kantor pelayanannya yang mulai diresmikan pada tahun 1998 di jalan Gajah Mada 182-184 dengan nama Gedung Kantor Daerah Telekomunikasi Jember yang kini

disebut PT. TELKOM KANDATEL JEMBER yang membawahi Kancatel-Kancatel (Kantor Cabang) yang ada di Jember area.

### **3.3 Visi dan Misi PT. Telkom Kandatel Jember**

#### **3.3.1 Visi PT. Telkom Kandatel Jember**

PT. Telkom Kandatel Jember mempunyai visi yaitu *“To become a Leading Company in Region”* yang berarti menjadikan diri sebagai perusahaan infokom yang memimpin di kawasannya untuk mensejajarkan pendapatan/ meminimalkan kesenjangan dengan perusahaan telekomunikasi yang ada di Asia. Sehingga dalam menghadapi persaingan bebas PT. Telkom Kandatel Jember bertekad menjadi pemimpin dalam perkembangan dunia usaha di bidang informasi dan telekomunikasi untuk kawasan Indonesia khususnya dan Asia Tenggara umumnya.

Untuk mencapai visi tersebut PT. Telkom Kandatel Jember menerapkan ISO 9001 versi 2000 yang menjamin setiap proses kerja yang diaplikasikan melalui manajemen yang berkualitas untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan, karyawan, pemilik perusahaan dengan standar perusahaan kelas dunia.

#### **3.3.2 Misi PT. Telkom Kandatel Jember**

Misi PT. Telkom adalah memberikan layanan *“one stop services”* dengan kualitas prima dan harga kompetitif, mengelola usaha melalui cara yang terbaik dengan mengoptimalkan SDM yang unggul, teknologi yang kompetitif serta Bussiness yang sinergis.

PT. Telkom Kandatel Jember mempunyai misi utama dalam manajemen perusahaan yaitu menyediakan pelayanan bagi kepentingan umum dengan menyelenggarakan penyediaan di bidang jasa telekomunikasi yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, misalnya pelayanan jasa telekomunikasi dan informasi serta turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi, misalnya

penyediaan sarana umum (telepon umum) dan bidang pembangunan misalnya untuk meningkatkan jumlah pajak sehingga dengan bertambahnya penerimaan negara maka pelaksanaan pembangunan juga dapat berjalan dengan lancar.

### **3.4 Arah Kebijakan dan Kebijakan**

#### **3.4.1 Arah Kebijakan**

Dalam masa lima tahun mendatang penyesuaian usaha telekomunikasi ke dalam lingkungan strategis terasa perlu dan membutuhkan pendekatan secara menyeluruh meliputi segi institusional dan lingkungan pengaturannya serta Sumber Daya Manusia dan struktur perusahaan yang melingkupinya. Restrukturisasi sektor dikembangkan dan diarahkan untuk mempercepat tersedianya sarana telekomunikasi yang memadai dan bermutu tinggi serta menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Restrukturisasi perusahaan secara internal yang dipadukan dengan pelaksanaan program pembangunan berskala besar hal ini memerlukan berbagai pembahasan dalam pola pikir, pola sikap dan pola kerja segenap karyawan PT. Telkom. Perubahan-perubahan yang terjadi sudah tentu akan diikuti adanya kesenjangan antara nilai-nilai lama dan baru. Arah perubahan menuju sosok perusahaan yang efisien, produktif dan profesional dilakukan melalui pendekatan kesisteman yaitu pembentukan struktur organisasi yang dirancang menjadi suatu organisasi yang efektif dan efisien serta pendekatan Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu peningkatan mutu karyawan dengan cara pelatihan dan pendidikan.

#### **3.4.2 Kebijakan**

Pendekatan kesisteman yang dinamakan kebijakan **1-3-5** mempunyai makna:

Asumsi Dasar:

*Committed To U* yaitu perusahaan dan seluruh jajaran memberikan komitmen pelayanan dan hasil serta citra yang terbaik kepada para stakeholders (pelanggan, pemegang saham dan karyawan).

Nilai-Nilai Inti:

- a. *Customer Value* yaitu manfaat produk yang ditawarkan PT. Telkom.
- b. *Excellent Service* yaitu nilai inti yang mengedepankan pelayanan dengan mutu yang melebihi harapan pelanggan.
- c. *Cometent People* dengan nilai inti ini perusahaan menghargai tinggi setiap insan TELKOM yang memiliki kemampuan untuk memenuhi dengan cakap segala tuntutan pelayanan dalam bisnis telekomunikasi yang kompetitif.

Prilaku:

- a. *Stretch The Goals* (rentangkan tujuan keluar batas yang normal) adalah komitmen pada suatu tujuan yang berada di luar jangkauan sumber daya dan dukungan kapabilitas yang tersedia sekarang.
- b. *Simplify* (sederhanakan) adalah langkah debirokratisasi TELKOM, yang dimaksudkan supaya ada respon yang cepat tuntutan pasar yang kompetitif.
- c. *Involve Everyone* (libatkan setiap orang) adalah kesadaran yang harus ada dalam setiap insan Telkom mengingat untuk berhasilnya usaha membutuhkan banyak pemilihan kreatif.
- d. *Quality Is My Job* (kualitas adalah pekerjaan saya) adalah kualitas yang dimiliki oleh setiap insan Telkom.
- e. *Rewards The Winners* (penghargaan bagi para pemenang) mereka yang diberi penghargaan adalah mereka dari para insan Telkom yang hidup dengan kemampuan dan prestasi, karena itu patut diperhitungkan.

### 3.5 Kegiatan Usaha

Dalam kegiatan usahanya PT. Telkom menyediakan berbagai pelayanan jasa, diantaranya *Public Service Telephone Network (PSTN)*, dan *Wireless Phone* yaitu jasa telepon tanpa kabel.

Beberapa jenis jasa yang sudah beroperasi hingga saat ini diantaranya:

a. Jasa telepon dalam negeri

Merupakan kegiatan usaha PT. Telkom yang memberikan pendapatan atau income terbesar bagi perusahaan selama ini, meliputi biaya pasang baru, biaya abonemen bulanan dan biaya pemakaian telepon untuk panggilan lokal dan jarak jauh dalam negeri juga termasuk penyediaan telepon umum baik kartu maupun koin.

b. Jasa Interkoneksi kepada penyelenggara

Merupakan jasa telekomunikasi karena adanya penyelenggaraan telekomunikasi oleh pihak lain, seperti Indosat dan Satelindo. Dari hasil penyelenggaraan ini PT. Telkom memperoleh pendapatan yang cukup walaupun tidak sebesar pendapatan yang diterima dari penyelenggaraan jasa telepon dalam negeri

c. Jasa Telepon Bergerak Seluler

Merupakan penyelenggaraan Sambungan Telepon Bergerak Seluler (STBS), jasa ini bekerjasama dengan pihak lain atau dengan sistem patungan bagi hasil.

d. Jasa Satelit

Merupakan jasa yang disediakan oleh PT. Telkom dari penggunaan transponder satelit dan mulai tahun 1996 beralih kepada Satelindo, namun PT. Telkom terus melanjutkan jasa stasiun bumi untuk hubungan telekomunikasi melalui sistem komunikasi.

e. Jasa lainnya

Meliputi jasa email, calling, cards, teleks dan telegram. Pada saat ini PT. Telkom semakin berkembang pesat dengan menyajikan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan. Pada beberapa tahun terakhir ini PT. Telkom telah

meluncurkan fitur-fitur baru yaitu Telkom Memo, Nada Sela, Trimitra, Bebas, Lacak dan Sandi Nada.

Jenis jasa yang ditawarkan PT. Telkom kepada pelanggannya antara lain:

a. Jenis jasa *Plain Ordinary Telepon System*

1) *Telepon*

adalah jenis jasa yang diperuntukkan bagi pengguna untuk berkomunikasi (pengirim suara/ voice jarak jauh) seperti penyampaian dan penerimaan pesan informasi dalam bentuk suara.

2) *Teleks*

Adalah jenis jasa telekomunikasi untuk mengirim dokumen tertulis menggunakan terminal teleprinter atau teleks komunikasi antara dua terminal ini berlangsung secara realtime dan dapat berupa komunikasi searah maupun dua arah.

3) *Telegram*

Adalah merupakan pengiriman berita secara tertulis antar pengguna jasa dari dan ke seluruh wilayah Indonesia ataupun untuk tujuan internasional melalui Teleprinter Telkom.

4) *Telkom Flexi*

Adalah jasa telepon dasar dengan sambungan berupa *fixed wireless access* (akses tanpa kabel) yang merupakan bagian dari jaringan tetap lokal Telkom yang selanjutnya disebut *Flexi*.

b. Jenis jasa *Fitur*

1) *Lacak*

Merupakan fasilitas untuk mengalihkan panggilan telepon ke nomor yang dikehendaki oleh pemakainya. Pengalihan bisa dialihkan ke telepon biasa/ lokal, interlokal, internasional maupun telepon seluler. Panggilan bisa dialihkan jika tidak dijawab atau sedang sibuk.

2) *Andara (Direct Hotline)*

Merupakan fitur sentral yang memungkinkan pesawat telepon secara otomatis terhubung ke nomor tertentu langsung setelah Handset diangkat, sehingga tidak perlu proses dial tetapi hanya dapat tersambung ke nomor yang sudah ditetapkan. Fitur ini tidak memerlukan aktivasi atau deaktivasi oleh pelanggan, semuanya sudah ditangani secara sentral.

3) *Nada Sela*

Merupakan fasilitas pada layanan telepon yang memungkinkan untuk mengetahui pelanggan telepon lain yang hendak masuk pada saat sedang melakukan pembicaraan. Dimungkinkan juga untuk mengadakan pembicaraan dengan penelpon satu dengan yang kedua secara bergantian.

4) *TriMitra*

Merupakan fasilitas yang memungkinkan untuk melakukan panggilan lain pada saat sedang berbicara lewat telepon. Memungkinkan untuk melakukan pembicaraan tiga arah secara bersamaan pada waktu yang bersamaan pula.

5) *Telkom Memo*

Merupakan fasilitas pengalihan panggilan untuk penitipan pesan berupa *voice* maupun *fax* jika telepon sibuk atau tidak diangkat.

6) *Sandi Nada*

Merupakan fasilitas pada layanan untuk mensandikan nomor telepon yang dipanggil menjadi nomor yang singkat dan mudah diingat.

7) *Teleconference*

Merupakan fasilitas yang memungkinkan beberapa orang untuk melakukan pembicaraan bersama melalui telepon. Dapat digunakan maksimal 30 orang dalam waktu yang bersamaan, satu orang sebagai moderator atau *chairman* dan yang lainnya sebagai peserta atau *conferee*.

8) *Key Word*

Merupakan password berupa angka-angka yang digunakan untuk menutup saluran telepon sesuai yang dikehendaki oleh pelanggan sehingga dapat menghemat penggunaan telepon.

c. Jenis jasa *Value Added Service (VAS)*

1) *Free Call*

Merupakan layanan bebas pulsa yang biasa dikenal dengan angka 008 dimana pemanggil dapat melakukan panggilan ke pelanggan tanpa dikenakan biaya pulsa. Seluruh biaya pemakaian pulsa (tarif normal) dibebankan kepada pelanggan Free Call.

2) *Personal Free Call*

Merupakan layanan bebas pulsa yang dilengkapi dengan PIN sebagai nomor identitas pribadi. PIN digunakan sebagai nomor verifikasi panggilan sehingga hanya orang tertentu saja yang dapat mengakses nomor personal Free Call pelanggan.

3) *Telkomnet Instan*

Merupakan layanan PT. Telkom yang menyediakan kemudahan bagi pelanggan untuk menikmati fasilitas internet tanpa harus melakukan registrasi dan membayar biaya berlangganan.

4) *Global 017 SLI 007*

Merupakan layanan baru PT. Telkom berupa akses untuk panggilan internasional ke Mancanegara (253 tujuan panggilan) ke pelanggan telepon tetap (*fixed telepon*) seluler di negara-negara tujuan tersebut.

5) *Telkom Visa Card*

Merupakan layanan komunikasi hemat yang memanfaatkan visa card sebagai account. Layanan ini menggunakan *System Voice Over Internet (Voip)* yang sangat praktis karena dapat diakses dari berbagai terminal telepon dengan menggunakan 16 digit nomor kartu kredit.

### **3.6 Struktur Organisasi PT. Telkom Kandatel Jember**

Bagi suatu kegiatan usaha atau perusahaan diperlukan suatu organisasi yang baik untuk organisasi kecil maupun besar. Semakin besar kegiatan usaha atau perusahaan maka akan semakin sulit persoalan organisasi yang akan dihadapi, begitu pula sebaliknya semakin mudah persoalan mengenai organisasi perusahaan maka perusahaan dapat dengan mudah menentukan jalan aktivitas usahanya, selain itu juga jumlah biaya yang dikeluarkannya relatif sedikit.

Bentuk organisasi PT. Telkom Kandatel Jember adalah bentuk organisasi garis dan staff. Seorang General Manager (GM) dibantu oleh seorang Deputi General Manager (DGM), sedangkan seorang Deputi General Manager itu sendiri dibantu oleh beberapa orang Manager. Dari bagian itu masih terdiri lagi beberapa yang saling terkait dan saling bekerja sama dalam melaksanakan suatu sistem yang saling terpadu sehingga antara bagian yang satu dengan yang lain harus saling membantu dalam menyelesaikan suatu tugas karena tidak mungkin suatu organisasi itu dapat berhasil kalau antar bagian tidak saling membantu dan bekerja sama.

### **3.7 Job Description**

Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian pada PT. Telkom Kandatel Jember adalah sebagai berikut:

#### **1. General Manager (GM)**

Tugas Utama:

- Bertanggung jawab terhadap pencapaian kerja operasional.
- Bertanggung jawab atas penyelenggaraan jasa dan pengelolaan perangkat telekomunikasi di wilayah Kandatel Jember.
- Menangani tugas-tugas yang berorientasi ke dalam maupun keluar.
- Mengendalikan strategi bisnis Kandatel.

Wewenang:

- Menentukan strategi bisnis Kandatel.
- Mengkoordinir pengoperasian dan pemeliharaan serta perbaikan perangkat operasional bisnis Kandatel.
- Mengadakan hubungan dengan pihak ekstern untuk mendukung kegiatan operasional.

## 2. Deputy General Manager (DGM)

Tugas Utama:

- Memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan meningkatkan kinerja Datel melalui penyediaan layanan jasa, peningkatan pendapatan, peningkatan produksi pulsa, pengoperasian dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan serta pemberdayaan sumber daya yang menjadi wewenangnya.

Wewenang:

- Menjabarkan visi dan misi, tujuan, strategi pemasaran dan pengelolaan jaringan akses.
- Menetapkan sasaran dan metode proses pemasaran dan pengelolaan jaringan akses yang optimal kepada pelanggan.
- Mengelola dan mengembangkan sumber daya yang melaksanakan pemasaran dan pengelolaan jaringan akses yang optimal kepada pelanggan.
- Mengelola dan mengendalikan operasi serta pemeliharaan jaringan akses pelanggan.
- Mengelola SDM di lingkungan Kandatel
- Mengelola sumber daya untuk keperluan pelaksanaan operasi di Kandatel.

## 3. Manager Marketing

Tugas Utama:

- Bertanggung jawab atas pencapaian sarana pemasaran dan pelayanan jasa telekomunikasi.
- Merencanakan penjualan dan promosi.

- Mengelola pemakaian pulsa
- Mengelola pelayanan umum.

#### 4. Manager Costumer Service

Tugas Utama:

- Bertanggung jawab atas pelaksanaan pelayanan kepada pelanggan, rekanan maupun dinas-dinas pemerintahan dalam pemberian jasa.

#### 5. Manager Kancatel

Tugas Utama:

- Menyelenggarakan fungsi-fungsi pelayanan, operasi dan pemeliharaan perangkat telekomunikasi beserta sarana penunjang pada lokasi yang relatif terpisah dari Kandatel.

#### 6. Manager OPHAR JAR AKSES (Operasi Harian Jaringan Akses)

Tugas Utama:

- Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran dan pemeliharaan jaringan kabel.
- Menganalisis, mengevaluasi dan unjuk serta menggambarkan jaringan kabel (jarkab) serta peningkatan kompetensi SDM.
- Merencanakan anggaran dan rehabilitasi serta menggambarkan jaringan kabel.
- Menyelenggarakan tata usaha dan logistik untuk pengoperasian dan pengelolaan SISKKA (Sisitem Informasi akuntansi).
- Mengoperasikan pemeliharaan dan perbaikan jaringan kabel dan fasilitas umum.

#### 7. Manager Perencanaan Bisnis

Tugas Utama:

- Membantu General Manager dalam menyusun dan menganalisa *bussines plan*.
- Mengkoordinir perencanaan sesuai dengan bisnis infokom untuk penyediaan alat produksi.
- Mengkoordinir data jaringan akses.

## 8. Manager Support

### Tugas Utama:

- Penyediaan dukungan pada unit kerja Kandatel dalam perencanaan, pendayagunaan, pengembangan SDM, logistik dan kualitas.
- Melaksanakan administrasi Sumber Daya Manusia.
- Mengelola belanja dan data pegawai.

## 9. Manager Keuangan

### Tugas Utama:

- Meningkatkan dan mengevaluasi performansi Datel dalam pengelolaan anggaran, pendapatan, beban, cash flow, serta menyelenggarakan akuntansi dan pelaporan keuangan.

### Wewenang:

- Menyelenggarakan dan mengkoordinir pengelolaan anggaran dan akuntansi Datel.
- Menyelenggarakan tertib administrasi dan kesekretariatan keuangan.
- Pengambilan keputusan manajemen Datel.

Dalam melaksanakan tugasnya Manager Keuangan dibantu oleh:

### 1) Asisten Manager Perbendaharaan

#### Tugas Utama:

- Bertanggung jawab terhadap pengelolaan cash management, pelaksanaan SAP, dan pengawasan penerimaan kredit dan tunai.

### 2) Officer 2 Cash Management

#### Tugas Utama:

- Mengoptimalkan pengelolaan cash flow
- Mengelola, mengawasi serta mengendalikan kas bank.
- Menyediakan dan mendistribusikan dana operasional dan investasi.
- Mengamankan kebijakan pemerintah dalam bidang pajak.

Wewenang:

- Menetapkan jadwal pembayaran dan menentukan keabsahan bukti pembayaran.
- Melakukan pengawasan pembayaran setoran pendapatan harian dan rekening koran.
- Monitoring pelaksanaan harian oleh bank dan memberikan laporan pencapaian target transaksi.
- Melakukan input data penerimaan dan pengeluaran kas ke dalam modul SIMAK.
- Melakukan rekonsiliasi bank dan membantu menyelesaikan kertas kerja pemeriksaan tutup buku.

### 3) Officer 3 Perpajakan

Tugas Utama:

- Menjamin pelaksanaan SAP yang dilakukan di Kandatel sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Wewenang:

- Menyusun tax planning secara menyeluruh.
- Menghimpun dan melaksanakan semua komponen pajak.
- Memastikan aktivitas wajib pungut apakah sesuai peraturan pajak yang berlaku.
- Bertanggung jawab atas keabsahan Faktur Pajak.
- Bertanggung jawab atas pengendalian dokumen.
- Bertanggung jawab atas pembuatan SPT masa dan Tahunan.
- Melakukan perhitungan, penyetoran, dan pelaporan atas pengkreditan pajak.

### 4) Pelaksana Sub Dinas Perbendaharaan

Tugas Utama:

- Melakukan verifikasi keabsahan suatu kuitansi setiap transaksi beban.

- Melakukan rekon tiap bulan dan menindak lanjuti terhadap beban yang di TAK-KAN (transaksi Antar Kantor).
- Mengamankan semua transaksi keuangan.

Wewenang:

- Melakukan verifikasi, koreksi, serta pengklasifikasian semua transaksi keuangan.

5) Asisten Manager Akuntansi dan Anggaran

Tugas Utama:

- Bertanggung jawab terhadap tugas-tugas dan wewenang officer 2 Anggaran dan officer 2 Akuntansi.

Wewenang:

- Menganalisa laporan keuangan.
- Memberikan bimbingan teknis penyelesaian laporan keuangan.

6) Officer 2 Akuntansi

Tugas Utama:

- Menjamin semua transaksi keuangan berjalan dengan baik.
- Memelihara semua sistem dan prosedur transaksi.
- Menyusun laporan keuangan sesuai dengan kebijakan akuntansi keuangan.
- Membuat analisis dan pengujian laporan keuangan.

Wewenang:

- Melaksanakan rekonsiliasi kas/bank dan mengusulkan metode dan prosedur akuntansi.
- Melakukan validasi program dan mengevaluasi transaksi keuangan.
- Menyajikan laporan keuangan bulanan dan menyelesaikan kertas kerja penilaian tutup buku.

#### 7) Officer 2 Anggaran

##### Tugas Utama:

- Melaksanakan pengawasan dan pengendalian anggaran beban dan investasi.
- Melakukan evaluasi terhadap usulan justifikasi dan relokasi anggaran, beban dan investasi.

##### Wewenang:

- Merekomendasikan usulan aktifitas.
- Menghitung rasio-rasio *indicator Performance* anggaran Datel dan Catel.
- Melakukan negosiasi dengan user bila terdapat usulan kegiatan yang tidak efisien.
- Memberikan laporan berkala untuk kepentingan evaluasi manajemen.
- Memberikan umpan balik tentang performance pencapaian realisasi beban.

## **BAB 4. HASIL PRAKTEK KERJA NYATA (PKN)**

### **4.1 Deskripsi Pelaksanaan Praktek Kerja Nyata (PKN)**

Kegiatan Praktek Kerja Nyata merupakan salah satu program akhir yang harus ditempuh oleh mahasiswa Diploma III Perpajakan Universitas Jember sebagai syarat guna memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md) Perpajakan. Praktek Kerja Nyata wajib diprogramkan sebagai mata kuliah dalam Program Rencana Studi. Pelaksanaan Praktek Kerja Nyata sebagai acuan dalam penyusunan laporan yang diajukan sebagai program akhir ini, yang dilaksanakan di PT. Telkom Kandatel Jember. Kegiatan Praktek Kerja Nyata ini dilaksanakan dengan cara terjun langsung dalam bidang kegiatan dan turut membantu aktifitas perusahaan sehingga seakan-akan mahasiswa bertindak sebagai karyawan. Selain itu, pelaksanaan Praktek Kerja Nyata di PT. Telkom Kandatel Jember ini bertujuan untuk mengetahui secara langsung bagaimana pelaksanaan kewajiban perpajakan khususnya dan bidang lainnya pada umumnya sebagai bekal terjun langsung dalam dunia kerja.

Sebelum melaksanakan Praktek Kerja Nyata ini, mahasiswa terlebih dahulu diberi pengarahan oleh Ketua Program Studi tentang prosedur pelaksanaannya. Adapun tahap-tahap kegiatan yang dilakukan sebelum melakukan Praktek Kerja Nyata antara lain sebagai berikut:

- a. Tahap pertama adalah melaksanakan survei pada lembaga / instansi yang dalam hal ini adalah PT. Telkom Kandatel Jember untuk mengetahui kesediaan lembaga menjadi objek Praktek Kerja Nyata. Setelah mengetahui bahwa PT. Telkom Kandatel Jember bersedia menerima calon peserta Praktek Kerja Nyata, maka mahasiswa dapat mengajukan proposal agar pihak PT. Telkom Kandatel Jember dapat mengetahui latar belakang dan tujuan dilaksanakannya Praktek Kerja Nyata tersebut.

- b. Di dalam mengajukan permohonan untuk menjadi peserta Praktek Kerja Nyata, mahasiswa diharuskan membawa surat pengantar PKN yang dapat diminta pada bagian Akademik untuk diserahkan pada pimpinan PT. Telkom Kandatel Jember sebagai permohonan secara resmi dari fakultas kepada instansi yang bersangkutan.
- c. Kesediaan PT. Telkom Kandatel Jember mengirim surat balasan kesanggupan menerima mahasiswa yang akan melaksanakan Praktek Kerja Nyata kepada pihak fakultas.
- d. Pihak fakultas mengeluarkan surat tugas yang telah disetujui oleh Dekan fakultas untuk diberikan kepada mahasiswa yang bersangkutan guna melaksanakan Praktek Kerja Nyata.

Sesuai ketentuan dari fakultas bahwa program Praktek Kerja Nyata (PKN) dilaksanakan selama 1 (satu) bulan. Berdasarkan jadwal yang diberikan oleh fakultas Praktek Kerja Nyata dilaksanakan mulai tanggal 6 Februari 2006, tetapi dikarenakan PT. Telkom Kandatel Jember menghendaki pelaksanaan Praktek Kerja Nyata dimulai dari awal bulan, maka Praktek Kerja Nyata dimulai tanggal 1 Februari 2006 sampai dengan 28 Februari 2006. PT. Telkom Kandatel Jember menerapkan kebijakan 5 (lima) hari kerja efektif. Mengenai hari dan jam kerja, PT. Telkom Kandatel Jember menerapkan 8 (delapan) jam sehari. Total jam kerja PT. Telkom Kandatel Jember adalah 40 jam kerja seminggu dengan pola 5 (lima) hari kerja, pembagian jam kerja sebagai berikut:

#### **Jam Kerja PT. Telkom Kandatel Jember**

Tabel 4.1: Jam Kerja PT. Telkom Kandatel Jember

No	HARI KERJA	JAM KERJA	JAM ISTIRAHAT
1.	Senin - Kamis	07.30-16.30 WIB	11.30-12.30 WIB
2.	Jumat	07.30-17.00 WIB	11.00-12.30 WIB

Selama pelaksanaan Praktek Kerja Nyata, kegiatan-kegiatan yang kami lakukan yang telah diberikan oleh pembimbing lapangan di PT. Telkom Kandatel Jember adalah sebagai berikut:

1. Minggu I (1 Februari – 7 Februari 2006)
  - Pembekalan oleh Asman SDM Bpk. Ruswanto tentang tata tertib pelaksanaan PKN di bagian Keuangan.
  - Pengarahan oleh pembimbing lapangan dan perkenalan dengan seluruh staf bagian keuangan.
  - Membantu memasukkan data arsip ke dalam agenda masuk.
2. Minggu II (8 Februari – 14 Februari 2006)
  - Mendapat informasi tentang gambaran umum perusahaan di PT. Telkom Kandatel Jember.
  - Mengetahui pekerjaan masing-masing staf bagian keuangan.
  - Mengagendakan surat masuk.
3. Minggu III (15 Februari – 21 Februari 2006)
  - Mendampingi salah satu staf bagian keuangan ke Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Jember.
  - Konsultasi judul laporan PKN dengan salah satu staf keuangan.
  - Meminta penjelasan kepada Bpk. Maki tentang mekanisme pelaksanaan pajak di PT. Telkom Kandatel Jember.
4. Minggu IV (22 Februari – 28 Februari 2006)
  - Mengumpulkan data tentang PPh Pasal 22 untuk menyusun laporan.
  - Perpisahan dengan seluruh staf bagian keuangan PT. Telkom Kandatel Jember.

## **4.2 Hasil Pelaksanaan Praktek Kerja Nyata**

### **4.2.1 Proses Pengadaan Barang oleh PT. Telkom Kandatel Jember**

Proses umum terjadinya pengadaan barang diawali dengan permintaan suatu barang dari lapangan. Dalam hal ini user (Ophar jarkab) yang bertanggung jawab atas

pencapaian sasaran dan pemeliharaan jaringan kabel akan membuat justifikasi pengajuan pengadaan barang yang disesuaikan dengan kebutuhan barang. Untuk pengadaan barang tersebut, user mencantumkan besarnya perkiraan beban yang dibutuhkan. Setelah daftar justifikasi kebutuhan barang itu dibuat, maka user memberikan lampiran justifikasi tersebut kepada perencanaan logistik dalam hal permintaan pengadaan barang.

Bagian perencanaan logistik merupakan penentu pengadaan barang, karena bagian perencanaan logistik yang menentukan apakah pengadaan barang tersebut benar-benar dibutuhkan untuk pelaksanaan kegiatan usaha. Dalam pengajuan pengadaan barang dan jumlah barang yang dibutuhkan oleh bagian perencanaan logistik sudah direncanakan pengadaan barang dan besarnya anggaran yang telah ditetapkan pada rencana tahun sebelumnya.

Besar anggaran dalam satu tahun dibagi menjadi triwulan, karena tutup buku dilakukan setiap triwulan. Jadi apabila suatu perencanaan pengadaan barang di triwulan pertama tidak dapat dilaksanakan dan realisasinya pada triwulan berikutnya, maka anggaran yang digunakan adalah anggaran pada triwulan pertama.

Dalam pelaksanaan pengadaan barang, penentuan rekanannya telah dilakukan oleh kantor pusat beserta dengan harga referensinya, yaitu rekanan harus Pengusaha Kena Pajak (PKP). Khusus untuk pengadaan kabel, bagian logistik akan menentukan rekanan yang memiliki kualitas barang yang terbaik dan terseleksi di bidangnya. Kemudian Sub (Subbag) bagian perencanaan logistik membuat harga referensi yang diserahkan kepada Subbag pengadaan logistik. Untuk penyusunan harga referensi harus sesuai dengan petunjuk kerja penyusunan harga referensi, selanjutnya Subbag pengadaan logistik menerima harga referensi sebagai informasi dasar untuk negosiasi dan hasilnya dibuat untuk negosiasi dan ditandatangani bersama kepala bagian logistik dan rekanan yang bersangkutan, kemudian Subbag pengadaan logistik membuat surat penunjukan pekerjaan pada rekanan. Setelah diterimanya surat penunjukan pekerjaan tersebut maka rekanan harus membuat surat kesanggupan

untuk melaksanakannya, jika persetujuan telah disepakati maka selanjutnya dilanjutkan dengan penyusunan kontrak.

Setelah pembuatan kontrak, maka rekanan akan melakukan pengiriman barang. Pada waktu penerimaan barang dari rekanan, PT. Telkom Kandatel Jember akan membentuk panitia penerimaan barang yang terdiri dari unsur logistik dan unsur jaringan kabel. Pada saat penerimaan barang syarat-syarat yang harus diperhatikan dan dilampirkan adalah berita acara penerimaan barang, hasil penerimaan dan pengujian barang, dan daftar perhitungan denda. Setelah itu bagian logistik akan menyerahkan berkas-berkas pengadaan barang tersebut ke bagian keuangan pada pengawasan anggaran dan investasi.

#### 4.2.2 Proses Pengenaan PPh Pasal 22 atas Pembelian atau Pengadaan Barang

Setelah berkas pengadaan barang masuk ke bagian keuangan, maka akan diadakan pemeriksaan oleh bagian verifikasi mengenai keabsahan suatu kuitansi serta mengklarifikasi semua transaksi apakah pengadaan barang tersebut dikenakan PPh Pasal 22 atau PPh Pasal 23. Setelah mengetahui bahwa pengadaan barang tersebut dikenakan PPh Pasal 22, maka bagian officer 2 perpajakan akan membuat SSP atas nama rekanan (jika rekanan tidak membuat SSP sendiri) sesuai dengan yang disetor seharusnya. Karena PPh Pasal 22 merupakan kewajiban rekanan yang dipungut pada saat pembayaran setelah dipungut PPN, maka PT. Telkom Kandatel Jember harus menyeter PPh Pasal 22 sesuai dengan SSP yang dibuat oleh rekanan atau PT. Telkom Kandatel Jember.

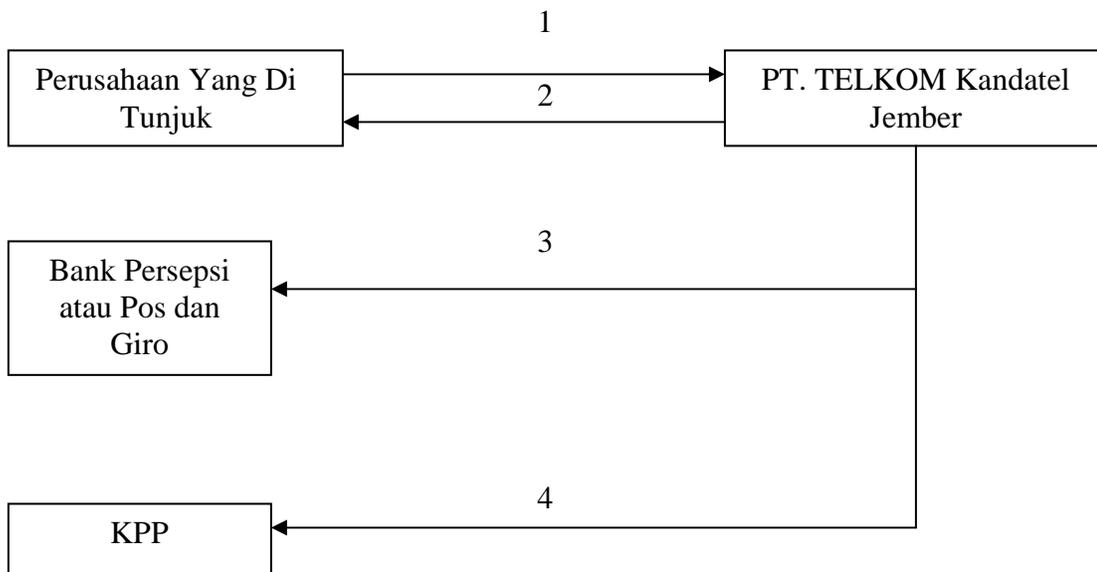
#### 4.2.3 Proses Pembayaran Pengadaan Barang oleh PT. Telkom Kandatel Jember

Tata cara pembayaran pengadaan barang oleh PT. Telkom Kandatel Jember kepada rekanan adalah sebagai berikut :

1. Pembayaran akan dilakukan oleh PT . Telkom Kandatel Jember kepada penjual selambat-lambatnya 14 hari setelah dipenuhinya secara bersama-sama syarat-syarat sebagai berikut :
  - a. Apabila telah dibuatkan berita acara penerimaan barang dengan hasil baik dan dapat diterima oleh PT. Telkom Kandatel Jember.
  - b. Setelah diterimanya surat tagihan dari penjual yang dilampiri kuitansi, faktur barang, faktur pajak dan berita acara penerimaan yang telah ditandatangani oleh PT. Telkom Kandatel Jember.
2. Pembayaran akan dilaksanakan oleh PT. Telkom Kandatel Jember secara giral melalui bank-bank yang telah ditunjuk, dengan biaya transfer menjadi tanggung jawab penjual yang akan dipotong langsung dari jumlah pembayaran tersebut.
3. Apabila dikemudian hari terjadi perselisihan dalam penafsiran atau pelaksanaan ketentuan-ketentuan ini, maka PT. Telkom Kandatel Jember dan penjual sepakat untuk terlebih dahulu menyelesaikan secara musyawarah.
4. Bilamana musyawarah tersebut tidak menghasilkan kata sepakat tentang cara penyelesaian perselisihan, maka PT. Telkom Kandatel Jember dan penjual sepakat untuk menyerahkan semua sengketa yang timbul dari perjanjian ini kepada Badan Arbitrase Nasional Indonesia (BANI) untuk diselesaikan pada tingkat pertama dan terakhir.

#### 4.2.4 Proses Pemungutan, Penyetoran, dan Pelaporan PPh Pasal 22 atas Pembelian atau Pengadaan Barang oleh PT. Telkom Kandatel Jember

Gambar 4.3 : Proses pemungutan, penyetoran dan pelaporan PPh Pasal 22



Keterangan :

1. Penyerahan Barang Kena Pajak (BKP) dari perusahaan yang ditunjuk kepada PT. Telkom Kandatel Jember.
2. Pemberian imbalan jasa yang dipotong PPh Pasal 22 kepada perusahaan yang ditunjuk serta dibuatkan bukti pungut PPh Pasal 22.
3. Penyetoran dengan menggunakan SSP sebanyak 5 lembar yang dilakukan di bank-bank persepsi atau pos dan giro.
4. Pelaporan dengan menggunakan SPT masa PPh Pasal 22 dilampiri dengan SSP lembar ke-5 atau daftar bukti pemungutan PPh Pasal 22.

Berdasarkan Pasal 1 ayat (4) Kep. Menkeu No. 254/KMK.03/2001, PT. Telkom ditetapkan sebagai pemungut Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 22 atau dengan kata lain dipungut oleh PT. Telkom Kandatel Jember kepada penjual barang. Proses pemungutan, penyetoran dan pelaporan PPh Pasal 22 oleh PT. Telkom kandatel Jember adalah sebagai berikut:

### ***1. Pemungutan***

Sebagai wajib pungut dan wajib bayar, PT. Telkom Kandatel Jember mempunyai kewajiban perpajakan yang salah satunya adalah melakukan pemungutan Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 22 dari pembelian barang berdasarkan perjanjian atau kontrak. Pada saat penyerahan barang oleh rekanan, PT. Telkom Kandatel Jember memungut PPh Pasal 22 dari pembayaran atas tagihan dari rekanan yang jumlahnya di atas Rp 1.000.000,- (satu juta rupiah) dengan harga yang tidak terpecah-pecah atau penyerahannya dilakukan secara tunai yang dananya bersumber baik dari APBN maupun Non APBN.

Pemungutan PPh Pasal 22 atas penyerahan barang oleh pemungut yang dalam hal ini adalah PT. Telkom Kandatel Jember, dilaksanakan dengan cara pemungutan dan penyetoran oleh pemungut pajak atas nama wajib pajak ke bank persepsi yang ditunjuk. Saat terutangnya PPh Pasal 22 adalah pada saat pembayaran oleh PT. Telkom Kandatel Jember kepada rekanan dengan menggunakan bukti pungut PPh Pasal 22 dan tidak bersifat final. Selaku pemungut PPh Pasal 22, PT. Telkom Kandatel Jember wajib melakukan perhitungan PPh Pasal 22 yang akan dipungut.

Contoh perhitungan adalah sebagai berikut:

Pada tanggal 28 Februari 2003 PT. Telkom Kandatel Jember mengadakan kontrak dengan PT. Jembo Cable Company dalam hal pembelian atau pengadaan kabel Dropwire. Dan pada tanggal 17 April 2003 PT. Telkom Kandatel Jember membayar harga pengadaan barang tersebut sebesar Rp 35.504.700,- (sudah termasuk PPN 10%). Dari contoh tersebut, maka perhitungan pajaknya adalah:

Harga kontrak	= Rp 35.504.700	
DPP	= $100/110 \times \text{Rp } 35.504.700$	= Rp 32.277.000
PPN	= $10\% \times \text{Rp } 32.277.000$	= Rp 3.227.700
PPh Pasal 22	= $1,5\% \times \text{Rp } 32.277.000$	= Rp 484.155

Jadi dalam hal pengadaan barang tersebut, timbulnya utang pajak PPh Pasal 22 yaitu pada saat pembayaran tanggal 17 April 2003 dengan harga yang harus dibayar oleh PT. Telkom kandatel Jember kepada rekanan (PT. Jembo Cable Company)

setelah dipungut pajak adalah sebesar Rp 31.792.845,- sedangkan PPh Pasal 22 yang harus dipungut dan disetor ke kas negara oleh PT. Telkom Kandatel Jember sebesar Rp 484.155,-

## **2. Penyetoran**

PT. Telkom Kandatel Jember selaku wajib pajak BUMN, serta sebagai pemungut dan wajib bayar, harus menyetorkan PPh Pasal 22 yang terutang ke kas negara. Penyetoran PPh Pasal 22 yang terutang dilakukan paling lambat tanggal 10 bulan takwim berikutnya setelah masa pajak berakhir. Dalam hal tanggal jatuh tempo bertepatan dengan hari libur, maka pembayaran atau penyetoran dilakukan pada hari kerja berikutnya.

Penyetoran PPh Pasal 22 dilakukan atas nama rekanan dengan menggunakan Surat Setoran Pajak (SSP). SSP adalah surat yang digunakan oleh wajib pajak untuk melakukan pembayaran atau penyetoran pajak yang terutang ke kas negara melalui kantor pos, bank persepsi, atau tempat pembayaran lain yang ditunjuk oleh Menteri Keuangan. PT. Telkom Kandatel Jember melakukan penyetoran PPh Pasal 22 atas pengadaan barang yang dipungut tanggal 17 April 2003 yaitu pada tanggal 7 Mei 2003 atas nama PT. Jembo Cable Company dengan menggunakan formulir SSP rangkap 5 (lima) yang berlaku sebagai bukti pemungutan PPh Pasal 22. SSP ini diperuntukkan bagi :

- 1) Lembar ke-1 = untuk arsip wajib pajak
- 2) Lembar ke-2 = untuk Kantor Pelayanan Pajak melalui Kantor Perbendaharaan Kas Negara (KPKN).
- 3) Lembar ke-3 = untuk dilaporkan oleh wajib pajak ke KPP.
- 4) Lembar ke-4 = untuk bank persepsi atau kantor pos dan giro.
- 5) Lembar ke-5 = untuk arsip wajib pungut.

Cara penyetorannya yaitu dengan mentransfer uang ke Kantor Pos cabang Jember via Bank BNI dengan SSP langsung ke Kantor Kas Negara. Apabila pembayaran atau penyetoran dilakukan setelah tanggal jatuh tempo, maka dikenakan sanksi administrasi berupa bunga sebesar 2% sebulan yang dihitung dari tanggal jatuh

tempo pembayaran sampai dengan tanggal pembayaran dan bagian dari bulan, dihitung penuh 1 (satu) bulan (Pasal 9 ayat (2a) Undang-undang No. 16 Tahun 2000 tentang KUP yang merupakan perubahan dari undang-undang No. 6 Tahun 1983).

### **3. Pelaporan**

Pelaporan atas penyeteroran Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 22 dilakukan dengan cara menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) Masa PPh Pasal 22. SPT Masa adalah surat yang oleh wajib pajak digunakan untuk melaporkan perhitungan dan atau pembayaran pajak yang terutang dalam suatu masa pajak atau pada suatu saat. SPT Masa diisi secara lengkap dan benar dengan melampirkan daftar bukti pemungutan PPh Pasal 22 atau SSP lembar ke-5. Batas waktu penyampaian SPT paling lambat 20 hari setelah terutangnya PPh Pasal 22 BUMN tertentu tersebut. Apabila SPT tidak disampaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan atau batas waktu perpanjangan penyampaian SPT, maka dikenakan sanksi administrasi berupa denda sebesar Rp 50.000,- untuk SPT Masa.

PT. Telkom Kandatel Jember melaporkan PPh Pasal 22 yang telah dipungut tanggal 17 April 2003 dan disetor tanggal 7 Mei 2003 untuk masa bulan April yaitu pada tanggal 20 Mei 2003 dengan dilampiri daftar bukti pemungutan dan SSP PPh Pasal 22 masa bulan April 2003.

### **4.3 Penilaian Terhadap Kegiatan PT. Telkom Kandatel Jember dalam Pelaksanaan Kewajiban Perpajakan.**

PT. Telkom Kandatel Jember berkewajiban mendaftarkan diri pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) untuk memperoleh NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak). NPWP PT. Telkom Kandatel Jember adalah 01.000.013.1.626.001. Sebagai Bendaharawan Pemerintah, PT. Telkom Kandatel Jember tidak hanya melaksanakan kewajiban perpajakan untuk perusahaan sendiri, tetapi juga bertindak sebagai pemungut dan pemotong pajak atas wajib pajak lain.

Berdasarkan Nota Dinas No. C.TEL 1687/KU320/RE05-43/2001 dan Pasal 1 ayat (4) Kep. MenKeu No.254/KMK.03/2001 PT. Telkom ditetapkan sebagai pemungut PPh Pasal 22 atau dengan kata lain dipungut oleh PT. Telkom kepada penjual barang. Besarnya pungutan PPh Pasal 22 adalah 1,5 % dari harga pembelian, apabila PT. Telkom melakukan pembelian barang dengan harga di atas Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah) yang dananya bersumber dari APBN maupun Non APBN dan berlaku sejak 01 Mei 2001.

Perhitungan PPh Pasal 22 atas pembelian barang dari rekanan (PT. Jembo Cable Company) telah dilakukan sesuai dengan ketentuan yang mengaturnya dan mengenai jumlah pemungutan PPh Pasal 22 telah sesuai dengan ketentuan yang besarnya berdasarkan perhitungan PPh Pasal 22 atas pembelian barang tersebut.

PT. Telkom Kandatel Jember selaku pemungut PPh Pasal 22 telah melaksanakan kewajibannya yang meliputi: menghitung, memungut, menyetor dan melaporkan sendiri PPh Pasal 22 dari rekanannya. Jadi secara keseluruhan pelaksanaan kegiatan perpajakan di PT. Telkom Kandatel Jember mulai dari perhitungan, pemungutan, penyetoran dan pelaporan PPh Pasal 22 telah dilakukan dengan baik.

Harapan dari penulis yaitu agar PT. Telkom Kandatel Jember dalam melakukan kewajiban perpajakannya selalu mengikuti peraturan perundang-undangan yang berlaku, dikarenakan undang-undang perpajakan selalu mengalami perubahan. Selain itu, dalam melakukan penyetoran dan pelaporan pajak ke kantor pos, bank persepsi, maupun ke Kantor Pelayanan Pajak (KPP) wajib pajak yang dalam hal ini adalah PT. Telkom Kandatel Jember diberikan kemudahan dan tidak dipersulit dalam penyampaian pajaknya. Sehingga PT. Telkom Kandatel Jember dapat melakukan penyetoran dan pelaporan pajaknya dengan baik dan selalu tepat waktu sehingga terhindar dari denda atau sanksi administrasi.

## **BAB 5. PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan uraian di atas serta pengamatan penulis selama melaksanakan Praktek Kerja Nyata di PT. Telkom Kandatel Jember dapat diambil kesimpulan bahwa, sesuai dengan judul yang penulis ambil yaitu “*Proses Pemungutan Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 22 atas Pengadaan Material Kabel Telepon pada PT. Telkom Kandatel Jember*” pemungutan PPh Pasal 22 oleh PT. Telkom Kandatel Jember telah dilaksanakan secara baik, benar dan tepat waktu sehingga tidak pernah terkena sanksi administrasi.

Jadi secara keseluruhan kegiatan perpajakan di PT. Telkom Kandatel Jember telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu sesuai dengan UU No. 16 Th 2000 tentang KUP dan UU No. 17 Th 2000 tentang Pajak Penghasilan (PPh).

### **5.2 Saran**

1. PT. Telkom Kandatel Jember lebih serius membimbing mahasiswa yang melakukan Praktek Kerja Nyata (PKN), agar mahasiswa benar-benar menguasai materi dan mengetahui kinerja dari staf bagian keuangan khususnya dalam bidang perpajakan.
2. PT. Telkom Kandatel Jember lebih memberikan kemudahan bagi mahasiswa dalam memperoleh data yang dibutuhkan, guna membantu mahasiswa agar dapat menyelesaikan laporan dengan baik dan cepat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Mardiasmo. 2003. *Perpajakan*. Yogyakarta : Andi
- \_\_\_\_\_. 2002. *Undang-Undang Perpajakan*. Bandung : Citra Umbara
- Rosdiana, H & Tarigan, R. 2005. *Perpajakan : Teori dan Aplikasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Bohari. 2004. *Pengantar Hukum Pajak*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Badan Penerbit Universitas Jember. 2005. *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah*. Jember : UPT Penerbit UNEJ
- PT. Telekomunikasi Indonesia. 2001. *Pelatihan Perpajakan*. Formasi : Lembaga Manajemen



**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN  
PERKEBUNAN WIDODAREN PADA PT. PP JEMBER  
INDONESIA**

**SKRIPSI**

Oleh :  
**VITA RANI ANGGRAINI**  
NIM : 030810201015

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI  
2008**

## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap semangat kerja karyawan serta mengetahui pengaruh dominan antara gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren pada PT. Jember Indonesia.

Penelitian yang dilakukan ini untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan. Jenis penelitian ini menggunakan metode survai yaitu penelitian yang mengambil responden dari seluruh populasi yang ada pada obyek yang diteliti dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data pokok. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Perkebunan Widodaren PT. PP Jember Indonesia sebanyak 60 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan teori dimana apabila jumlah populasi  $< 100$  maka diambil semua. Analisis data yang digunakan antara lain pengujian instrumen data, uji normalitas data, regresi linear berganda, uji asumsi klasik, koefisien determinasi dan pengujian hipotesis.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren. Hal itu berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 12,315 lebih dari F tabel sebesar 1,370 atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $12,315 > 1,479$ ). Sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dengan nilai t hitung sebesar -2,359, t tabel sebesar -1,299 sehingga  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia. Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren. Hal itu ditunjukkan dengan hasil koefisien determinasi parsial sebesar 49%.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren PT. PP Jember Indonesia.

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Pernyataan.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Persembahan.....	iv
Halaman Motto.....	v
Abstraksi.....	vi
<i>Abstract</i> .....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB.1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	3
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	3
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	4
BAB. 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Kajian Teoritis .....	5
2.1.1 Definisi Kepemimpinan .....	5
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	5
2.1.3 Tipe Kepemimpinan .....	9
2.1.4 Konsep Semangat Kerja .....	10
2.1.5 Indeks Rendahnya Semangat Kerja .....	11
2.1.6 Sebab Turunnya Semangat Kerja .....	12
2.1.7 Cara Meningkatkan Semangat .....	13
2.2 Kajian Empiris .....	13
2.3 Kerangka Konseptual.....	15
2.4 Hipotesis.....	16
BAB. 3 METODE PENELITIAN.....	17

3.1 Rancangan Penelitian .....	17
3.2 Populasi dan Sampel.....	17
3.3 Jenis Data .....	17
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	18
3.5 Definisi Variabel Operasional .....	18
3.6 Skala Pengukuran .....	20
3.7 Uji Instrumen .....	21
3.7.1 Uji Validitas .....	21
3.7.2 Uji reliabilitas .....	21
3.8 Metode Analisis Data .....	22
1.8.1 Uji Normalitas Data .....	22
1.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda .....	22
1.8.3 Uji Asumsi Klasik .....	23
1.8.4 Analisis Koefisien Determinasi Berganda .....	25
1.8.5 Analisis Koefisien Determinasi Parsial .....	26
1.8.6 Uji Statistik .....	26
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....	27
<b>BAB. 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>30</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	30
4.1.1 Sejarah Singkat PT. PP Jember Indonesia .....	30
4.1.2 Struktur Organisasi .....	31
4.1.3 Personalia .....	34
4.1.4 Kegiatan Pokok Perusahaan .....	36
4.2 Karakteristik Responden .....	41
4.3 Uji Instrumen Data .....	42
4.3.1 Uji Validitas .....	42
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	42
4.4 Metode Analisis Data .....	44
4.4.1 Uji Normalitas Data .....	44
4.4.2 Analisis Regresi Linear Berganda .....	45
4.4.3 Uji Asumsi Klasik .....	46
4.4.4 Analisis Koefisien Determinasi Berganda .....	49
4.4.5 Analisis Koefisien Determinasi Parsial .....	49

4.4.6 Pengujian Hipotesis .....	49
4.5 Pembahasan .....	51
BAB. 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	54
5.1 Simpulan .....	54
5.2 Saran .....	54
DAFTAR PUSTAKA	55
LAMPIRAN	

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di Indonesia banyak bermunculan usaha baru dengan berbagai jenis usaha. Munculnya perusahaan-perusahaan itu diharapkan akan menambah luasnya lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia. Di sisi lain perusahaan tidak mungkin mengoperasikan kegiatannya tanpa adanya manusia, karena faktor tenaga kerja manusia ini memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian perusahaan.

Perusahaan dalam tujuan untuk mencapai keuntungan harus melakukan kegiatan operasional yang menyangkut sumber daya manusia, keuangan dan pemasaran. Kegiatan tersebut akan berjalan dengan lancar apabila dilaksanakan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen, yaitu: perencanaan, penyusunan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Salah satu kegiatan perusahaan yang perlu dilaksanakan dengan baik yaitu masalah sumber daya manusia. Personalia menyangkut kegiatan yang paling sulit dilakukan karena menyangkut faktor kemanusiaan. Masalah personalia antara lain berkaitan dengan masalah penarikan tenaga kerja, kesejahteraan karyawan dan lainnya.

Tenaga kerja merupakan asset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi perusahaan. Yang tidak kalah pentingnya adalah perekrutan tenaga kerja tersebut harus sesuai dengan kebutuhan. Jadi setiap tenaga kerja yang direkrut harus mengerti kemampuan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditawarkan. Hal ini dapat mengakibatkan tenaga kerja tersebut dapat bekerja secara maksimal sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja. Oleh karena itu karyawan harus mempunyai semangat kerja yang tinggi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

Menurut Sastrohadiwiryono (2002:167), semangat kerja diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Pada dasarnya pengertian dari semangat kerja dan kegairahan kerja ini tidak dapat dibedakan atau dengan kata lain sama. Jadi semangat kerja dan kegairahan kerja ini merupakan salah satu faktor terpenting yang harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan, sebab menyangkut masalah kejiwaan para karyawan untuk mau berusaha lebih baik guna mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu, di dalam mengelola karyawan yang dalam perusahaan harus diciptakan suatu komunikasi

kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan agar tercipta hubungan kerja yang serasi dan selaras. Dengan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja para karyawan tersebut diharapkan akan mencapai kinerja yang lebih baik di bidang pekerjaan mereka masing-masing sehingga akan tercapai pula tujuan perusahaan. Dalam persaingan global dimana kondisi selalu berubah diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang tepat dan lebih adaptif untuk dapat mempengaruhi bawahan yang mempunyai sifat individual yang berbeda-beda.

Setiap manusia mempunyai watak dan perilaku yang berbeda. Hal itulah yang mendasari adanya perbedaan antara pemimpin satu dengan yang lain dalam menerapkan suatu gaya kepemimpinan di perusahaannya. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang akan berpengaruh terhadap kelancaran kegiatan kerja. Seorang pemimpin yang disukai karyawannya, jika dalam penerapan kepemimpinannya dapat mengerti dan memahami keinginan serta kebutuhan bawahannya, sehingga dengan gaya kepemimpinannya tersebut dapat digunakan untuk mempengaruhi bawahan dalam berbagai hal, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Sedangkan menurut Kadarman (1992:110), kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai kelompok.

Sebagaimana kita ketahui, bagaimanapun majunya teknologi yang dimiliki perusahaan jika tidak ditunjang dengan karyawan yang cakap dan handal, maka kemungkinan besar sasaran dan perusahaan tidak akan tercapai. Karyawan yang bekerja sesuai dengan fungsinya akan menunjang keberhasilan tujuan perusahaan. Peran seorang pemimpin juga tidak kalah pentingnya. Seorang pemimpin perusahaan yang bijaksana harus dapat memberikan dan berusaha memperhatikan semangat kerja karyawan. Tentunya pihak pimpinan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola, mengarahkan, mempengaruhi, memerintah dan mem. Seorang pemimpin yang disukai karyawannya, jika dalam penerapan kepemimpinannya dapat dimengerti dan memahami keinginan serta kebutuhan karyawannya. Sehingga dengan gaya kepemimpinannya tersebut dapat digunakan untuk mempengaruhi karyawan dalam berbagai hal, baik didalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Menurut Tannenbaum, Weschler dan Massarik dalam Yulk (1998 : 2) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi,

ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Motivasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan

PT. Perusahaan Perkebunan Jember Indonesia sebagai perusahaan perkebunan sebagai satu kesatuan produksi bertugas untuk menyelenggarakan ketatalaksanaan perusahaan. Salah satunya dalam hal penjualan hasil kebun. Profesionalisme dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia perlu dilaksanakan karena berpengaruh terhadap pendapatan asli daerah. Pada akhirnya nanti diharapkan penjualan hasil kebun dapat memenuhi kebutuhan konsumen dari segi jumlah, jenis, mutu, ukuran dan kualitas hasil kebun yang sesuai dengan selera konsumen. Oleh karena itu dalam upaya mencapai tujuan perusahaan maka harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan mengelola perkebunan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang nantinya akan meningkatkan hubungan yang kondusif antara pimpinan dan karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang maka pokok permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren pada PT. PP Jember Indonesia ?
- b. Variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren pada PT. PP Jember Indonesia ?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren pada PT. Jember Indonesia?
- b. Mengetahui pengaruh dominan antara gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan

berorientasi hubungan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren pada PT. Jember Indonesia

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Akademisi diharapkan penelitian ini mampu menjadi tambahan informasi dan referensi bagi insan akademisi serta mampu memberi kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan.
- b. Bagi Penelitian sebagai aktualisasi ilmu di bangku kuliah terutama yang berkaitan dengan masalah Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada di dunia kerja.
- c. Bagi Perusahaan diharapkan akan dapat memberi masukan berupa informasi mengenai kepemimpinan dalam pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan sebagai pertimbangan dalam merancang suatu gaya kepemimpinan.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Kajian Teoritis**

#### **2.1.1 Definisi Kepemimpinan**

Pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat keberhasilan suatu perusahaan. Para pemimpin juga memainkan peranan penting dalam membantu kelompok atau individu untuk mencapai tujuan. Seperti yang dikatakan Siagian (1999:19), dalam suatu kenyataan kehidupan organisasional, pemimpin memainkan peranan yang sangat penting bahkan dikatakan sangat menentukan dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

Banyak para ahli yang mendefinisikan kepemimpinan dari sudut pandang yang berbeda. Menurut Robbins (2003:3), kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan kepemimpinan menurut Mintzberg (Davis dan Newstrom, 1999 : 152) adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan. Hersey dan Blanchard (1995:99) mengungkapkan bahwa para penulis manajemen sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan orang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk tercapainya tujuan tertentu.

#### **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

Sebuah kepemimpinan terdapat unsur seni untuk mempengaruhi di dalamnya. Usaha pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan adalah dengan menggunakan gaya-gayanya. Gaya merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin sebab gaya inilah akan memberikan dampak bagi efektifitas kepemimpinan. Akan tetapi, sebelum membahas gaya kepemimpinan, terlebih dahulu perlu menguraikan arti dan maksud dan gaya itu sendiri. Menurut Siagian (1999:297), gaya adalah keseluruhan tabiat atau sifat seseorang tercermin dalam ucapannya dan tindakan-tindakannya sebagai anggota organisasi. Sementara itu Thoha (1999:52) menyatakan bahwa adalah norma yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain.

Pemimpin itu memiliki atau mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya orang lain. Gaya atau sytle hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan gaya kepemimpinannya. Beberapa pendapat mengenai deflnisi kepemimpinan dan gaya diatas, dapat dijadikan sebagai dasar untuk mendefinisikan gaya kepemimpinan. Menurut Harsey dan Blancard (1995: 1 50), yang menyebutkan gaya kepemimpinan sebagai pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang dipersepsikan oleh orang-orang itu. Jadi pola-pola itu timbul pada waktu mereka mulai memberikan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang tidak dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang itu. Sementara Davis dan Newstrom (1999:162) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawai. Jadi gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Pendapat tersebut hampir sama dengan Harsey dan Blanchard yang menyoroti gaya kepemimpinan sebagai pola tindakan pemimpin yang konsisten dalam bekerja secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawai. Sementara itu Flippo (1999:122) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.

Berdasarkan pendapat di atas memberikan suatu dasar bahwa gaya kepemimpinan merupakan segala sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin baik dalam wujud perbuatan maupun lesan maupun dengan sikap tertentu yang bertujuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain atau bawahan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan.

Hasil dan studi-studi Ohio memberikan indikasi bahwa para bawahan memandang perilaku atasannya dalam kaitannya dengan dua dimensi atas kategori dari perilaku yaitu *consideration*, dan *initiating structure*. Sementara itu hasil penelitian yang dilakukan di Michigan, terdapat dua gaya kepemimpinan yang dapat dijadikan sebagai indikator kepemimpinan yang efektif Yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau *task oriented*, yang kelihatannya sama dengan *initiating structure* dan gaya yang berorientasi pada hubungan atau *relationship oriented*, yang kelihatannya sama dengan *consideration* (Yukl, 1998: 48)

Gaya yang digunakan oleh pimpinan dalam menghadapi bawahan, pada intinya ada dua yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada hubungan. Tetapi istilah yang digunakan oleh beberapa penulis lain berbeda-beda. Seperti Harsey dan Blanchard yang menyebutkan dengan orientasi pegawai dan orientasi produksi (menekankan pada pekerjaan). Sedangkan Gibson, Ivanchevich, dan Doneily (1997:14) mereka menyebut kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut dengan *job centered* (berpusat pada pekerjaan) dan *employee centered* (berpusat pada Karyawan). Perbedaan tersebut hanya ada sebatas istilah. tetapi tetap mempunyai makna dan pengertian yang sama.

Hasil penelitian tersebut akan lebih menyederhanakan pembagian model kepemimpinan. Sehingga pembahasan mengenai gaya kepemimpinan ini maka memakai istilah dan Yukl, yaitu berorientasi tugas dan berorientasi hubungan. Menurut Yukl (1998:49) bahwa berorientasi tugas kelihatannya sama pada *iniating structure* dan berorientasi hubungan kelihatannya sama pada *consideration*. Pendapat tersebut menyatakan bahwa kedua-duanya adalah kategori yang didefinisikan secara luas yang terdiri atas sejumlah varietas yang luas mengenai jenis-jenis yang spesifik. Jadi kedua dimensi atau kategori tersebut memiliki penjelasan-penjelasan yang jika dijabarkan terdiri dan beberapa varietas atau item-item mengenai jenis-jenis gaya khusus.

Menurut Yukl (1998:44), gaya kepemimpinan ini dikategorikan menjadi :

a. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas

Gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas, Hersey dan Blancard (1995 : 155) menyebutkan dengan berorientasi produksi, mereka menyatakan lebih menekankan pada aspek-aspek teknis pekerjaan atau para pegawai dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Mengenai gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas ini Robbins (2003:39) berpendapat bahwa berorientasi produksi (berorientasi tugas) ialah kecenderungan seorang pemimpin yang menekankan aspek teknis atau tugas dan pekerjaan dan perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok, dan anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir.

Sedangkan Davis dan Newstrom (1999: 165) berpendapat bahwa para pemimpin yang berorientasi pada tugas yang berstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang sibuk dan mendesak mereka untuk berproduksi.

Lebih lanjut Yukl (1998:49) menyatakan bahwa berorientasi pada studi-studi Michigan sama dengan *Initiating Structure* yaitu menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja, memberi kritik bila pekerjaan salah atau jelek. mau bekerja sama menyusun pekerjaan atau tugas, memberikan instruksi yang jelas dan memberikan pengawasan pada saat bekerja.

Gaya kepemimpinan hasil penelitian University of Michigan ini lebih menekankan pada penegasan antara peran pemimpin dengan peran bawahan. Peranan pemimpin dalam menentukan perencanaan-perencanaan dan pengorganisasian serta menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaan melalui bawahan, sedangkan bawahan melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin secara baik dan benar.

b. Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan

Menurut Hersey dan Blanchard (1995 : 120) berorientasi pada hubungan mereka menyebutkan dengan orientasi pegawai, dan mereka mengatakan bahwa para pemimpin lebih menekankan pada aspek hubungan dari pekerjaan mereka. Para pemimpin merasa bahwa setiap pegawai adalah penting dan menaruh perhatian terhadap setiap orang dengan menerima individualitas dan kebutuhan pribadi.

Menurut Stoner dan Sirait (1996:120) *employed oriented* merupakan suatu usaha atau cara-cara untuk mencoba memotivasi dan mengendalikan bawahan, mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan anggota kelompok berpartisipasi dalam keputusan mempengaruhi mereka dan membentuk hubungan yang bersahabat. Saling percaya dan saling menghormati diantara anggota kelompok. Sedangkan menurut Davis dan Newstrom (1999: 166) pemimpin yang berorientasi pada konsiderasi (orientasi hubungan) akan mencapai tingkat produksi yang agak lebih tinggi. Sebab pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan manusiawi para pegawai. Pemimpin seperti ini biasanya berusaha untuk membina kerja tim dan membantu para pegawai untuk menanggulangi masalah mereka. Menurut Yukl (1998 : 41), menyatakan bahwa *Consideration* adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak secara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Selanjutnya Yukl (1998:44) memberikan contoh tindakan termasuk konsiderasi adalah mengembangkan sifat-sifat bersahabat.

Memberikan kesempatan menyampaikan usulan, gagasan dan pendapat, memberikan dukungan dan ramah, memperhatikan konflik yang terjadi, memikirkan kesejahteraan pegawai. memberikan kesempatan mendiskusikan masalah-masalah pegawai.

### 2.1.3 Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan adalah jenis atau model bagaimana cara pemimpin itu memimpin itu bawahannya. Menurut Yukl (1998), tipe kepemimpinan ada empat. macam:

- a. **Kepemimpinan direktif**  
Pemimpin ini bersifat otokratis dimana tidak ada partisipasi bawahan. Bawahan secara tahu jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus diberikan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan direktif mempunyai hubungan positif dengan kepuasan dan harapan bawahan yang melakukan pekerjaan lebih dan satu, mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan dan harapan bawahan yang melakukan tugas-tugas jelas.
- b. **Kepemimpinan suportif**  
Pemimpin bersikap sebagai teman, mudah didekati dia menunjukkan dirisebagai kawan sejati baik bawahan. Gaya kepemimpinan ini mempunyai pengaruh positif pada kepuasan bawahan yang bekerja dengan tugas-tugas yang penuh tekanan, frustasi dan tidak memuaskan
- c. **Kepemimpinan partisipatif**  
Pemimpin memperhatikan saran saran bawahan tetapi masih membuat keputusan untuk tugas –tugas yang tidak rutin. Karyawan lebih puas dibawah pimpinan yang partisipatif daripada pemimpin yang non partisipatif
- d. **Kepemimpinan orientasi – prestasi**  
Pemimpin mengajukan tantangan dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan dan melaksanakan tugas dengan baik.

### 2.1.4 Konsep Semangat Kerja

Suatu perusahaan yang ingin meningkatkan semangat kerja karyawannya haruslah selalu berusaha memupuk dan mencari cara agar semangat kerja dapat

tumbuh. Bila perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja, maka mereka akan memperoleh banyak keuntungan. Hal ini dikarenakan tanpa adanya unsur manusia sebagai karyawan maka tujuan perusahaan tersebut tidak dapat dicapai sesuai yang diinginkan, kerjasama tidak akan terwujud, alat-alat menjadi benda mati dan waktu akan terbuang percuma. Hal tersebut tidak akan terjadi bila karyawan dalam perusahaan tersebut memiliki semangat kerja yang tinggi

a. Pengertian dan arti penting semangat kerja

Suatu perusahaan yang ingin meningkatkan semangat kerja karyawannya haruslah selalu berusaha memupuk dan mencari cara agar semangat kerja dapat tumbuh. Jadi bila perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja, maka mereka akan memperoleh banyak keuntungan.

Setiap kebutuhan manusia pada dasarnya dapat terpenuhi dengan cara bekerja. Tujuan akan dapat tercapai apabila manusia lebih giat dan lebih bersemangat. Nitisemito (1999 : 96) membedakan pengertian semangat kerja dengan kegairahan kerja, seperti berikut : Semangat kerja adalah : melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan dapat lebih cepat dan lebih baik, Sedangkan kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam pada diri karyawan.

Dari pengertian tersebut pada dasarnya semangat kerja adalah keadaan yang mencerminkan kondisi rohaniah atau perilaku untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, serta lebih antusias dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Apabila dapat meningkatkan semangat kerja, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan. Untuk lebih memperjelas variabel dan semangat kerja terdapat beberapa indikator untuk mengukurnya seperti yang disebutkan oleh As'ad (1998: 127) adalah :

1) Kedisiplinan kerja

Kedisiplinan kerja merupakan sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik secara tertulis atau tidak, serta sikap menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (1999 : 214) beberapa sebab yang mempengaruhi kedisiplinan suatu organisasi adalah tujuan dan kemampuan, teladan pemimpin, balas jasa, keadilan, dan hubungan kemanusiaan.

2) Keputusan kerja

Keputusan kerja adalah emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Hasibuan (1999 : 223) adapun indikator yang dipakai adalah kedisiplinan, moral kerja, labour turn over yang rendah Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan kerja menurut Hasran (1999 : 225) adalah :

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
  - 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keadilan
  - 3) Berat ringannya pekerjaan
  - 4) Suasana dan lingkungan kerja
  - 5) Peralatan yang menunjang pekerjaan
  - 6) Sikap pemimpin dalam kepemimpinan
  - 7) Sikap pekerjaan yang monoton atau tidak
- 3) Tanggung jawab  
Semangat kerja dapat dilihat dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan khususnya dan perusahaan pada umumnya. Tanggung jawab dapat dilihat dan sikap karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya dan sikap jika perusahaan menghadapi kesuksesan.
- 4) Kegairahan kerja  
Menurut Nitisemito (1999 : 170) kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan Segala bentuk aktivitas kerja karyawan memang dipengaruhi oleh semangat kerja karyawan. Oleh karena itu penting sekali bagi pihak manajemen untuk selalu memantau segala aktivitas kerja karyawannya. Dengan mengadakan pengawasan itu pihak manajemen dapat melihat bagaimana kondisi semangat kerja karyawannya, mengalami penurunan atau masih dalam kondisi baik

#### 2.1.5 Indikasi Rendahnya Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1999:160-166) adanya indikasi yang menyebabkan rendahnya semangat kerja. Dengan mengetahui indikasi ini maka akan diketahui sebab-sebab turunnya semangat dan kegairahan kerja. Indikasi-indikasi tersebut adalah:

- a. Rendahnya produktivitas

Rendahnya produktivitas ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja.

- b. Tingkat absensi yang tinggi  
Untuk melihat tingkat absensi dikatakan tinggi, maka kita tidak boleh melihat naiknya tingkat absensi tersebut secara perseorangan tapi harus dilihat secara rata.
- c. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi  
Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama disebabkan karena ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga mereka akan berusaha untuk mencari kerja di tempat lain. Tingkat keluar masuknya karyawan yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan.
- d. Tingkat kerusakan yang tinggi  
Naiknya kerusakan tersebut menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang.
- e. Kegelisahan dimana-mana  
Kegelisahan di lingkungan kerja akan terjadi bila semangat dan kegairahan kerja turun. Seorang pemimpin harus mengetahui adanya kegelisahan-kegelisahan yang timbul di lingkungan kerja.
- f. Tuntutan yang seringkali terjadi  
Tuntutan yang seringkali terjadi sebenarnya adalah wujud dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.
- g. Pemogokan  
Tingkat indikasi yang terkuat yang menyebabkan turunnya semangat dan kegairahan kerja adalah terjadinya pemogokan. Hal ini disebabkan karena pemogokan terjadi karena ketidakpuasan dan kegelisahan para karyawan

#### 2.1.6 Sebab Turunnya Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1999:167-168), turunnya semangat dan kegairahan kerja itu dikarenakan antara lain: upah yang terlalu rendah, tidak cocoknya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang buruk, dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut maka perusahaan harus dapat menemukan penyebab dan turunnya semangat dan kegairahan kerja itu. Pada prinsipnya semangat dan

kegairahan kerja itu dikarenakan ketidakpuasan karyawan. Sumber ketidakpuasan bisa bersifat material atau non material yang bersifat material, misalnya rendahnya upah yang diterima, fasilitas yang minim, dan sebagainya. Sedangkan yang bersifat non material, misalnya penghargaan sebagai manusia, kebutuhan untuk berpartisipasi dan sebagainya.

### 2.1.7 Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1999:168.181), mengungkapkan setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja semaksimal mungkin, dalam batas-batas kemampuan perusahaan tersebut. Cara atau kombinasi yang paling tepat tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai.

Cara-cara tersebut di antaranya:

- a. Memberikan gaji yang cukup
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani
- c. Sesekali perlu menciptakan suasana santai
- d. Memperhatikan harga diri karyawan
- e. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat
- f. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju
- g. Memperhatikan rasa aman menghadapi masa depan
- h. Sesekali mengajak karyawan untuk berunding
- i. Pemberian fasilitas yang menyenangkan

## 2.2 Kajian Empiris

Penelitian terdahulu diteliti oleh Lyan Dewi Kartika ( 2005) dengan judul : Hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PTPN XI PG Wringin Anom Situbondo. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan penelitian survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul sumber data utama. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ), sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja adalah system reward, pekerjaan itu sendiri, keadaan kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung.

Perhitungan dan analisis menggunakan statistik non parametrik, menggunakan analisis korelasi Rank Spearman antara variabel gaya kepemimpinan (X) dan variabel kepuasan kerja (Y) diperoleh hasil regresi sebesar 0,6900 karena N lebih besar 30 maka pengujian signifikansinya menggunakan uji t dari perhitungan uji t diperoleh hasil test sebesar 2,144. Sedangkan harga kritis untuk  $N = 45$  dimana  $df = N - 2 - 1$  (  $45-2-1$ ) dengan taraf signifikansinya 5% taraf kepercayaan 95 % adalah 2,021.

Adapun persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah :

- a. Taraf signifikansinya adalah 5 %
- b. Variabel x yang digunakan yaitu :
  - 1)  $X_1$  ( gaya kepemimpinan berorientasi tugas )
  - 2)  $X_2$  ( gaya kepemimpinan berorientasi hubungan )
- c. Sama-sama melakukan penelitian survei

Sedangkan perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah :

- a. Meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, pada penelitian sekarang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan
- b. Peneliti sebelumnya menggunakan analisis korelasi Rank Spearman, pada penelitian ini menggunakan analisis Regresi Linier Berganda
- c. Jumlah sampel sebanyak 45 orang, pada penelitian ini sampel sebanyak 60 orang

Penelitian kedua yang juga relevan adalah penelitian yang dilakukan Nurul Musukh (2006) yang berjudul : analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan pada UD Tegal Jaya Jember. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian Musukh dengan menggunakan teknik analisis Regresi Linier Berganda, Uji F, Uji t, analisis Koefisien determinasi berganda dan parsial. Teknik tersebut biasanya digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dua variabel yang berbeda dan mengetahui indikator variabel bebas yang paling berpengaruh.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan pada UD Tegal Jaya Jember, bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap prestasi kerja karyawan UD Tegal jaya Jember, Kontribusi pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut prestasi kerja karyawan UD Tegal Jaya Jember sebesar 0,634 atau 63,4 %. Sedangkan sisanya sebesar 0,366 atau 36,6 % disebabkan faktor lain yang berada diluar penelitian ini. Sedangkan hasil perhitungan koefisien determinasi parsial untuk gaya kepemimpinan berorientasi tugas sebesar 57,6 % sedangkan untuk gaya kepemimpinan berorientasi hubungan sebesar 55,6%. Hanya ada selisih sedikit dari kedua gaya kepemimpinan tersebut, yang menunjukkan gaya kepemimpinan berorientasi tugas lebih dominan daripada gaya kepemimpinan berorientasi hubungan.

Adapun persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian baru adalah :

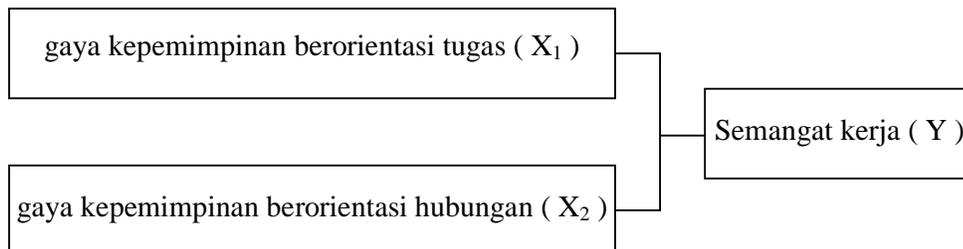
- a. Menggunakan teknik analisis yang sama yaitu Regresi Linier Berganda
  - b. Variabel bebas yang digunakan sama yaitu
    - 1)  $X_1$  ( gaya kepemimpinan berorientasi tugas )
    - 2)  $X_2$  ( gaya kepemimpinan berorientasi hubungan )
  - c. Sama–sama menganalisis pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y
- Sedangkan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian baru adalah
- a. Variabel terikatnya adalah prestasi kerja karyawan pada penelitian baru semangat kerja karyawan
  - b. Penelitian terdahulu tidak menggunakan uji asumsi klasik sedang penelitian baru menggunakan uji asumsi klasik.
  - c. Objek penelitian pada UD Tegal Jaya Kabupaten Jember, penelitian baru pada PT PP Jember Indonesia Perkebunan Widodaren

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan bisa berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, dengan adanya gaya kepemimpinan yang sesuai diharapkan mampu untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Seorang pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memotivasi semangat kerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dalam hal ini peneliti menyusun hipotesis berdasar gaya kepemimpinan yang terdiri dari 2 variabel yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya

kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan (Y)



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja

Sumber : Data diolah

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja para karyawan.

Ho : Tidak ada ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan semangat kerja para karyawan.

## **BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan. Jenis penelitian ini menggunakan metode survai yaitu penelitian yang mengambil responden dari seluruh populasi yang ada pada obyek yang diteliti dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data pokok. Untuk mengetahui pengaruh menggunakan regresi berganda, dalam survai informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuisioner.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Menurut Arikunto (2006:108), populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi adalah keseluruhan dari individu yang akan dijadikan obyek penelitian. Sehubungan dengan populasi ini, maka Singarimbun dan Effendi (1999:152) menyatakan bahwa, “Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirnya mudah diduga”.Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Perkebunan Widodaren PT. PP Jember Indonesia sebanyak 115 orang dengan jumlah karyawan tetap sebanyak 60 orang dan karyawan lepas 55.

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling* yaitu tehnik penentuan sampel dengan adanya pertimbangan – pertimbangan tertentu kriteria sampel yang diambil adalah seluruh karyawan tetap PT. PP Jember Indonesia Perkebunan Widodaren dengan asumsi bahwa karyawan tetap tingkat perputaran karyawannya lebih rendah dari pada karyawan lepas.

Penentu jumlah responden dalam penelitian ini menggunakan pendapat dari Ari kunto ( 2006 : 23 ) yaitu dalam penentuan sampel apabila jumlah populasi < 100 maka diambil semua tetapi jika jumlahnya > 100 maka dapat diambil 10 %, 15 %, 25 %, dan 50 % sampel yang hendak diambil dalam penelitian ini adalah 60 responden yang seluruhnya karyawan tetap PT. PP Jember Indonesia Perkebunan Widodaren dikarenakan jumlah populasi < 100

### **3.3 Jenis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data primer adalah data yang didapat dari pihak PT Jember Indonesia. Data primer ini meliputi hasil wawancara dan penyebaran kuisioner serta hasil pengamatan langsung yang dilakukan peneliti.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dengan menggunakan dan melaporkan penelitian sebelumnya dan literature yang berhubungan dengan penelitian ini.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini pengumpulan data primer dilakukan dengan cara :

a. Kuisioner

adalah pengumpulan data dengan jalan memberikan daftar pertanyaan yang tertulis secara langsung kepada responden untuk memperoleh data pokok yang akan diolah secara statistik

b. Wawancara

yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara langsung pada pihak yang terkait untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan

c. Observasi

Observasi merupakan kegiatan penelitian dalam pencatatan dan pengamatan yang sistematis sehingga memperoleh gambaran dari obyek yang diselidiki

### **3.5 Definisi Variabel Operasional**

Definisi operasional variabel sangat penting dan diperlukan bagi penelitian untuk mengetahui ada tidaknya hubungan dari masing-masing variabel dalam penelitian. Menurut Nasir (1998:152 ). Bahwa definisi operasional adalah definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberikan suatu operasional yang diperlukan atau menspesifikasikan kegiatan untuk mengukur variabel.

Untuk menghindari salah pengertian dan meluasnya permasalahan dalam penelitian ini, maka variabel operasional yang digunakan adalah :

a. Gaya Kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan adalah suatu sikap yang diwujudkan oleh pimpinan baik melalui perbuatan maupun ucapannya dalam usaha untuk mempengaruhi sikap bawahannya agar mau mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpinnya. Indikator yang digunakan sebagai alat ukur gaya kepemimpinan adalah :

1) Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ( $X_1$ )

Adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya dan peran bawahan kearah tujuan formal (Yukl, 1998).

Item-item dari indikator gaya kepemimpinan yang berorientasikan tugas adalah :

- a) Menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja
- b) Memberi tahu apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya
- c) Memberikan kritik bila pekerjaan salah satu atau jelek
- d) Mau bekerja sama dalam menyusun pekerjaan
- e) Memberikan instruksi yang jelas
- f) Memberikan pengawasan pada saat bekerja

2) Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan ( $X_2$ )

Adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak secara ramah tamah dan mendukung, memeperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Yukl, 1998). Item-item dari indikator gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah :

- a) Mengembangkan sifat-sifat bersahabat
- b) Memberikan kesempatan menyampaikan usul, gagasan dan pendapat
- c) Memberikan dukungan dan ramah
- d) Memperhatikan konflik yang terjadi
- e) Memikirkan kesejahteraan pegawai
- f) Memberikan kesempatan mendiskusikan masalah karyawan

b. Semangat Kerja ( $Y$ )

Semangat dan kegairahan kerja adalah suatu perilaku karyawan yang dapat menimbulkan kesenangan dalam dirinya untuk bekerja dengan giat dan konsekuen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Indikator yang digunakan adalah :

- 1) Kedisiplinan kerja
- 2) Keputusan kerja
- 3) Tanggung jawab
- 4) Kegairahan kerja

### 3.6 Skala Pengukuran

Pengukuran digunakan untuk menjelaskan angka-angka pada suatu variabel menurut metode tertentu. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan modifikasi skala *likert*. Untuk setiap item dalam daftar pertanyaan menggunakan kriteria sebagai berikut :

- a. Selalu / Sangat Mau / Sangat Senang : 4
- b. Sering / Mau / Sengang : 3
- c. Kadang-kadang / Tidak Mau / Tidak Senang : 2
- d. Tidak Pernah / Sangat Tidak Pernah / Sangat Tidak Pernah : 1

Dalam penelitian ini menggunakan modifikasi Skala Likert dari 5 kategori jawaban menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan kategori ditengah berdasar 3 alasan sebagai berikut (Hadi, 1991:20):

- a. Kategori *undecided* (kategori jawaban ditengah) mempunyai arti ganda, bisa belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya), bisa juga diartikan netral, setuju tidak, tidak setuju juga tidak atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban yang ganda-arti (*multiple interpretable*), ini tentu saja tidak diharapkan dalam suatu instrumen.
- b. Tersedianya jawaban ditengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas kecenderungan jawabannya, kearah setuju ataukah kearah tidak setuju.
- c. Maksud kategori menjadi 4 jawaban adalah untuk melihat kecenderungan pendapat responden, kearah setuju atau kearah tidak setuju. Jika disediakan 5 jawaban akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijarah dari para responden.

### 3.7 Uji Instrumen Data

Untuk menguji instrumen yang digunakan dalam penggalan data pada penelitian ini, maka perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas instrumen.

### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu angket (kuisisioner). Uji validitas data dapat dilakukan dengan menghitung antara korelasi antar masing-masing menyatakan dengan skor total pengamatan (Ghozali, 2002:45).

Pengujian validitas menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. (Djarwanto, 1993:273)

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n(\sum x^2 - (\sum x)^2 / n))(n(\sum y^2 - (\sum y)^2 / n))}}$$

Dimana r = Korelasi *Pearson Product Moment*

x = Independen Variabel

y = Dependen Variabel

n = Jumlah Sampel

Kriteria pengujian validitas yaitu apabila nilai korelasi hitung lebih besar dari angka kritis sebesar 0,256 maka pertanyaan dalam kuisisioner dinyatakan signifikan/valid

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan suatu kuisisioner handal atau tidak handal. Uji dilakukan setelah uji validitas dan dilakukan pada pernyataan yang sudah memiliki validitas.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari masing-masing item pertanyaan dalam suatu variabel. (Nasution, 2001 : 23)

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k-1)r}$$

Dimana :  $\alpha$  = koefisien reliabilitas

$r$  = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

$k$  = jumlah variabel dalam persamaan

Setelah menilai  $\alpha$ , selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas pada tabel  $\alpha$  yaitu tabel yang menunjukkan hubungan antar jumlah butir pertanyaan dengan reliabilitas seperti terlihat pada tabel 3.1 di bawah ini. Instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui handal (reliabel) apabila memiliki *Cronbach Alpha*  $>0,50$ .

Tabel 3.1 Hubungan Jumlah Butir Pertanyaan dengan Reliabilitas Instrumen

No	Jumlah Butir Pertanyaan	Reliabilitas
1	5	0,20
2	10	0,33
3	20	0,50
4	40	0,67
5	80	0,80
6	160	0,89

Sumber : (Santoso, 2001:180)

Penelitian ini menggunakan jumlah butir pertanyaan/item untuk masing-masing variabel 20 butir, maka angka untuk mengukur reliabilitas instrumen adalah 0,50.

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data yang digunakan adalah uji *Kolmogorov-Smirnov* (uji K-S). Data berdistribusi normal apabila hasil pengujian normalitas data diperoleh probabilitas lebih dari 0,05, sebaliknya apabila probabilitas kurang dari 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

#### 3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur hubungan kausal antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ),

gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja karyawan (Y) dengan rumus (Dajan, 2000:143):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_i$$

Dimana :

- a = konstanta
- b = Koefisien arah regresi
- Y = Semangat kerja
- $X_1$  = variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas
- $X_2$  = variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain: tidak ada multikolinieritas, adanya homoskedastisitas dan tidak ada autokorelasi (Gujarati, 1997:75).

#### a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Adanya multikolinieritas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen (Santoso, 2001:124). Gejala multikolinieritas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Multikolinieritas dianggap tidak terjadi jika nilai  $VIF < 5$ .

Apabila dalam model regresi yang dihasilkan terjadi multikolinieritas maka langkah yang dapat dilakukan untuk mengatasinya adalah tidak melakukan apa-apa karena  $R^2$  tinggi dan F hitung signifikan.

#### b. Uji Heterokedasitas

Keadaan yang masing-masing kesalahan pengganggu mempunyai varian yang berlainan. Dimaksudkan untuk menguji apakah variabel kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel independen. Pengujian dilakukan dengan uji grafik Scatter Plot dan hasil pengujiannya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar di atas dan di bawah

angka nol pada sumbu Y. Berarti variabel dalam penelitian ini tidak heterokedasitas.

Dasar pengambilan keputusan yaitu :

- 1) Heterokedasitas terjadi jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit).
- 2) Heterokedasitas tidak terjadi jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik meyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y.

c. Uji Autokorelasi

Salah satu asumsi lain adalah bentuk nilai residual dari pengamatan yang bersifat bebas (tidak berkorelasi) dengan periode pengamatan lain. Korelasi berkaitan dengan hubungan diantara nilai-nilai yang berurutan dari variabel yang sama. Untuk menguji adanya autokorelasi dapat dideteksi dengan *Durbin Watson Test*. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *Durbin Watson Test* (d) dengan tabel uji Durbin Watson ( $d_u$  dan  $d_l$ ).

Dengan ketentuan :

$H_0$  : tidak ada autokorelasi

$H_a$  : ada autokorelasi positif atau negatif

Dengan formulasi sebagai berikut :

$$d < d_L \quad = \text{tolak } H_0$$

$$d < 4 - d_L \quad = \text{tolak } H_0$$

$$d_u < d < 4 - d_u \quad = \text{terima } H_0$$

$$d_L \leq d \leq d_u \text{ dan } 4 - d_u \leq d \leq 4 - d_L \quad = \text{tidak dapat disimpulkan}$$

apabila dalam model regresi yang dihasilkan terjadi autokorelasi maka langkah yang dapat dilakukan untuk mengatasinya adalah:

- 1) Mengestimasi model dan menghitung residualnya.
- 2) Membuat *auxiliary regression* :

$$e_t = \hat{\rho} e_{t-1} + u_t$$

- 3) Menghitung :

$$y_t = y_t - \hat{\rho} x_{t-1}$$

$$x_t = x_t - \hat{\rho} x_{t-1}$$

- 4) Mengestimasi model :  $yt^* = b0^* + b1^*xt^*$
- 5) Menghitung residual dari model pada langkah (4)
- 6) Mengulang kembali langkah 2,3,4 dan 5 hingga  $\Delta \hat{\rho}$  kecil (0,01).

#### 3.8.4 Analisis Koefisien Determinan Berganda ( $R^2$ )

Analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui sumbangan variabel lingkungan kerja yang terdiri dari kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel terikat semangat kerja karyawan ( $Y$ ). Formulasi analisis koefisien determinasi berganda adalah sebagai berikut (Sarwoko. 2005:52):

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}$$

Dimana :

- $R^2$  = koefisien determinasi
- $Y$  = semangat kerja
- $X_1$  = variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas
- $X_2$  = variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan
- $b_{1,2}$  = koefisien arah regresi

#### 3.8.5 Analisis Koefisien Determinan Parsial ( $r^2$ )

Analisis koefisien determinan parsial ( $r^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan secara parsial terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja karyawan. Semakin besar  $r^2$  suatu variabel bebas menunjukkan, semakin besar sumbangan variabel terikat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Koefisien determinasi parsial ini dirumuskan oleh Supranto (2001 : 370 ) dirumuskan sebagai berikut :

$$r^2 = \frac{b \{ n \sum X_1 Y - (\sum X_1)(\sum Y) \}}{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}$$

Dimana

- $b$  = Koefisien arah

$X_1$	= Variabel bebas I
$Y$	= Variabel terikat
$r^2$	= Koefisien determinasi parsial

### 3.8.6 Uji Statistik

Model yang dikembangkan perlu diuji statistik untuk mengetahui seberapa jauh derajat pengaruh dari masing-masing variabel yang terdapat pada model yang telah dikembangkan tersebut. Uji statistik yang perlu dilakukan adalah :

#### a. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan (Supranto, 2001:257).

#### 1) Menentukan kriteria pengujian hipotesis :

$H_0 : b_1:b_2:\dots:b_k \neq 0$ ; maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat ( $Y$ ).

#### 2) Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau interval keyakinan 95%

#### 3) menentukan nilai F dengan rumus :

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{1 - R^2 / (n-k)}$$

Dimana :

$F$  = pengujian secara serentak

$R^2$  = koefisien determinan

$k$  = banyaknya variabel

$n$  = banyaknya data

#### 4) kriteria pengujian

1)  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak apabila  $F < F_{\alpha; (k-1)(n-k)}$  pada 5% artinya variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) tersebut berpengaruh terhadap variabel terikat ( $Y$ )

2)  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $F > F_{\alpha; (k-1)(n-k)}$  pada 5% artinya variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat ( $Y$ )

## b. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel independen yang lain konstan (Supranto, 2001:258).

1) Menentukan kriteria pengujian hipotesis.

- a)  $H_0 : b_1 : b_2 : \dots : b_k = 0$ ; maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara individu variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) terhadap variabel terikat (Y).
- b)  $H_0 : b_1 : b_2 : \dots : b_k \neq 0$ ; maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh secara individu variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) terhadap variabel terikat (Y).

2) Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah  $\alpha = \frac{5\%}{2} = 0,025$  atau *confidence interval* = 95%

3) menentukan nilai t hitung dengan rumus : (Supranto, 2001:205)

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

dimana :

$b_i$  = koefisien regresi ( $b_1, b_2, \dots, b_k$ )

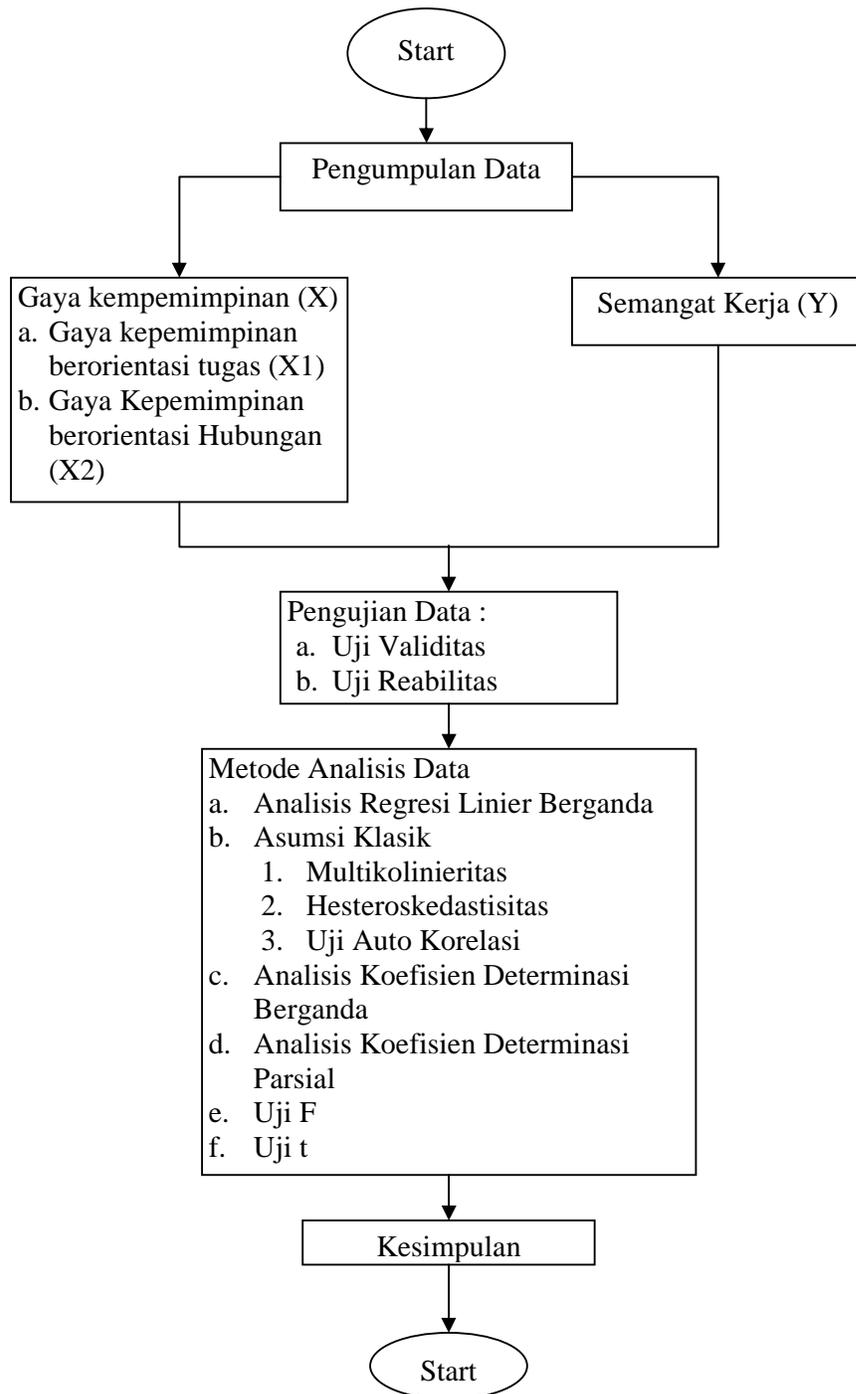
$Se(b_i)$  = standar error dari koefisien regresi

4) kriteria pengujian

- a)  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila  $t \leq \alpha / 2$  pada taraf 5%, artinya variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).
- b)  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $t\alpha/2 < t$  pada taraf 5%, artinya variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. Persiapan penelitian
- b. Pengumpulan data-data melalui penyebaran kuisisioner kepada karyawan perkebunan widodaren PT Jember Indonesia
- c. Melakukan pengujian data menggunakan uji Validitas dan Uji Reliabilitas untuk menguji tingkat keaslian dan keandalan data
- d. Data-data yang terkumpul dianalisis
  - 1) Analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja.
  - 2) Dilakukan uji asumsi klasik untuk mengetahui heterokedastisitas, multikolinieritas dan auto korelasi data.
  - 3) Analisis Koefisien Determinasi Berganda digunakan untuk mengetahui sumbangan variabel lingkungan kerja.
  - 4) Analisis Koefisien Determinasi Parsial digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas.
  - 5) Dilakukan uji F digunakan untuk menguji koefisien regresi.
  - 6) Dilakukan uji t digunakan untuk menguji koefisien regresi.
- e. Diambil keputusan setelah data-data selesai dianalisis
- f. Penelitian berakhir

## BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 4.1.1. Sejarah Singkat PT. Jember Indonesia

Perkebunan widodaren yang dikelola oleh PT. Perusahaan Perkebunan Jember Indonesia dengan area seluas 646.7172 Ha yang terletak didesa Badean Kecamatan Bangsalsari Kabupaten Jember, telah memiliki hak guna usaha (HGU) dari Menteri Dalam Negeri Nomor SK.48/HGU/DA/75 tanggal 21 Oktober 1975, dan berakhir tanggal 31 Desember 1998. Berdasarkan SK HGU, Perkebunan Widodaren adalah untuk usaha perkebunan tanaman kopi, karet dan kakao, sedangkan kopi yang dikembangkan adalah kopi Robusta.

Riwayat tanah perkebunan Widodaren seluas 646.7172 Ha, sebagai berikut:

- a. Lahan perkebunan Widodaren seluas 646.7172 Ha adalah bekas hak *erfpacht* dan hak *oigendom*. Terletak didesa Badean Kecamatan Bangsalsari seluas 556,2553 Ha dan didesa Badean Selodakon Kecamatan Tanggul seluas 90,4619 Ha dengan rincian sebagai berikut:
  - 1) Terletak didesa Badean seluas 556,2553 Ha
    - a) Hak *Erfpacht* Widodaren I Verp No.545 luas 353,9336 Ha
    - b) Hak *Erfpacht* Widodaren II Verp No.649 luas 8,9140 Ha
    - c) Hak *Erfpacht* Widodaren III Verp No.838 luas 18,1700 Ha
    - d) Hak *Erfpacht* Widodaren IV Verp No.1271 luas 34,3900 Ha
    - e) Hak *Erfpacht* Widodaren V Verp No.3277 luas 50,4558 Ha
    - f) Hak *Erfpacht* Widodaren VI Verp No.3278 luas 16.8765 Ha
    - g) Hak *Erfpacht* Widodaren VII Verp No.4262 luas 67,2749 Ha
    - h) Hak *Eigendom* Verp No.1024 luas 3,9160 Ha
    - i) Hak *Eigendom* Verp No.3477 luas 1,9160 Ha
    - j) Hak *Eigendom* Verp No.3478 luas 1,4135 Ha
  - 2) Terletak didesa Selodakon seluas 90,4619 Ha.

Hak *Erfpacht* Banyutulis Verp No. 1589 luas 90,4619 Ha

Perkebunan Widodaren didirikan sekitar tahun 1890 dengan pengelola pengusaha Belanda, sebelum Jepang masuk ke Indonesia pada tahun 1942, kebun Widodaren di usahakan oleh Firma Society De Plantation De Jember S.A sesudah perang kemerdekaan selama tahun 1947 – 1957 dikuasai oleh David Bernie Administrasi kantor (DBAK). Tahun 1958 pindah tangan pengelolanya ke

*Landbouw Maatschappij Oud Jember* (LMOD) dengan pemilik kebangsaan Belgia. Tahun 1958 setelah pembebasan Irian Barat, kebun Widodaren dinasionalisasi dan dikuasai oleh Pemerintah Indonesia dan dikelola oleh perusahaan perkebunan Negara (PPN) – Baru. Tahun 1960 perkebunan Widodaren pindah tangan ke J.A Wattie & Co dan NV. Sidarahe Bogor, kemudian selama tahun 1960 sampai dengan 1968 dikelola oleh PT. Dwikora VI. Tahun 1968 sampai dengan 1976 dikelola oleh  *Holding Jabelmat SA* (PT. Melania), selanjutnya sejak bulan April 1976 sampai dengan sekarang perkebunan Widodaren dimiliki dan dikelola oleh PT. Perusahaan Perkebunan Jember Indonesia.

Khusus mengenai tanaman kakao, PT. Perusahaan Perkebunan Jember Indonesia, Perkebunan Widodaren telah ditunjuk sebagai kebun benih kakao seluas 4,90 Ha dengan susunan Klon ICSG, IC12, ICS13, ICS60, SCA 89 dan DR-9, sesuai surat keputusan Menteri Pertanian Nomor: 338/KPT S/KB.350/5/90 tanggal 14 Mei 1990 tentang penunjukan PT. Perusahaan Perkebunan Jember Indonesia sebagai sumber dan produsen benih kakao undak hibrida.

Dalam rangka optimalisasi pemanfaatan lahan berdasarkan kesesuaian tanah dan iklim, maka PT. Perusahaan Perkebunan Jember Indonesia sebagai pengelola perkebunan Widodaren telah melakukan perubahan jenis tanaman pada sebagian areal tanaman (konversi).

#### 4.1.2. Struktur Organisasi

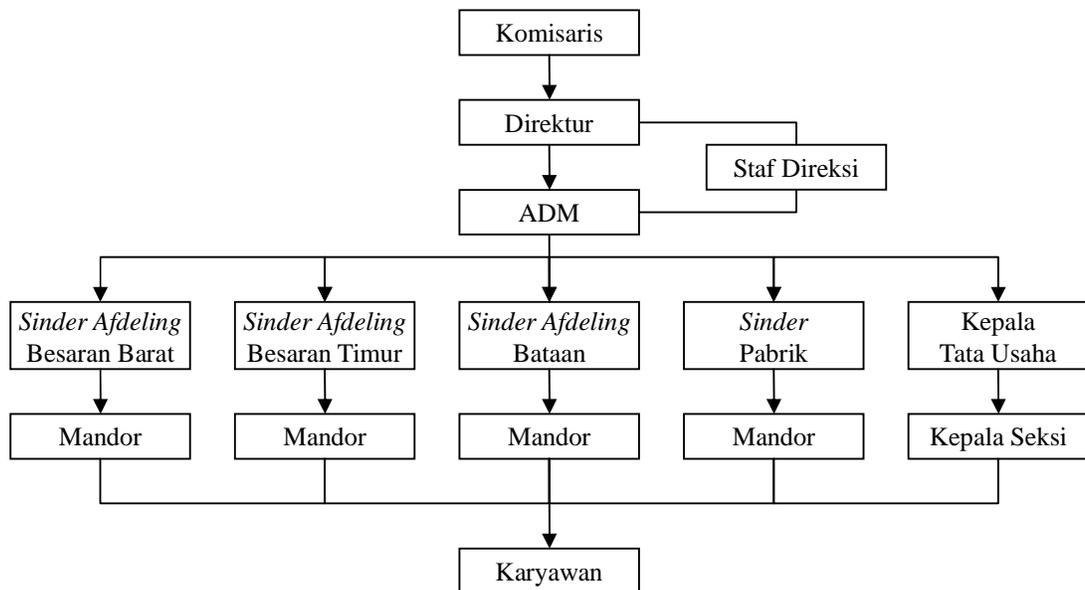
Struktur organisasi adalah suatu kerangka yang menunjukkan hubungan-hubungan antara pejabat maupun bidang-bidang kerja satu sama lain, sehingga jelas fungsi dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur. Struktur organisasi menjelaskan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dimiliki oleh karyawan, sehingga setiap fungsi dan kesatuan tanggung jawab dapat diarahkan guna mencapai tujuan perusahaan.

Untuk menjalankan suatu usaha diperlukan sarana dan orang-orang sebagai pelaksanaannya. Orang-orang tersebut ditempatkan pada posisinya yang tepat sesuai dengan kemampuannya agar hasil kerja dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Tercapainya suatu tujuan perusahaan adalah tergantung pada beberapa masalah, terutama di bidang organisasi dan manajemen. Pengorganisasian dan Koordinasi dari bagian kegiatan perusahaan dapat dijalankan dengan baik apabila

dalam usaha tersebut terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab serta wewenang pada setiap pekerjaan yang ditunjukkan dengan struktur organisasinya.

Struktur organisasi PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren berbentuk lini atau garis. Adapun struktur organisasi yang terdapat di PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren ditunjukkan pada gambar 4.1 di bawah ini.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Sumber : PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren

- a. *Direktur* mempunyai tugas dan tanggung jawab :
  - 1) Melaksanakan tugas sesuai dengan bidang kewenangannya serta mengkoordinasi pelaksanaan kegiatan/tugas bagian-bagian yang berada di bawah kewenangannya, yaitu Bagian Umum, ADM, *Sinder*, Bagian Tata Usaha Keuangan.
  - 2) Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada *Direktur* Utama.
- b. *ADM* mempunyai tugas :
 

Menyelenggarakan kebijaksanaan dalam bidang pengadaan barang-barang kebutuhan perusahaan, urusan kesekretariatan kantor direksi dan urusan rumah tangga serta urusan personalia.

  - 1) Sub bagian pengadaan barang

- 2) Sub bagian Personalia dan Kesejahteraan
- 3) Sub bagian Sekretariat dan Rumah tangga

c. Sinder mempunyai tugas :

- 1) Menyusun rencana produksi, menyelenggarakan proses produksi serta pengawasan dan pengendalian terhadap proses produksi.
- 2) Menyusun pedoman kerja sebagai pedoman dan petunjuk kerja bagi petugas tehnik produksi.
- 3) Menyelenggarakan pembelian bahan untuk produksi.
- 4) Menentukan penggunaan metode kerja dan tehnik, penggunaan tenaga kerja dan peralatan/bahan-bahan, sesuatunya berhubungan dengan bidang tanaman, pengolahan hasil, dan persiapan pengiriman hasil produksi.
- 5) Mengurus soal-soal agraria dan pemakaian tanah-tanah perusahaan.
- 6) Melakukan bimbingan dan mengawasi pelaksanaan rencana kerja dikebun-kebun dibidang tanaman/pengolahan hasil.
- 7) Mengurus persoalan-persoalan hama dan penyakit tanaman serta mengawasi penggunaan dan penyimpangan obat-obat tanaman dikebun.
- 8) Memperbaiki, merevisi, merawat dan mengawasi pemeliharaan mesin-mesin dan instalasi.
- 9) Mengawasi pekerjaan bengkel-bengkel yang sehubungan kontrak-kontrak perbaikan mesin-mesin.
- 10) Menyelesaikan penawaran dan kontrak-kontrak perbaikan mesin-mesin.
- 11) Membuat gambar mesin-mesin.
- 12) Memperbaiki, merevisi, merawat dan mengawasi pemeliharaan kendaraan bermotor.
- 13) Mengawasi penggunaan kendaraan bermotor dan kebutuhan bahan-bahan yang diperlukan.
- 14) Menyelesaikan penawaran kontrak-kontrak perbaikan kendaraan bermotor.
- 15) Mengawasi pekerjaan bangkel-bengkel dimana kendaraan tersebut diperbaiki.
- 16) Menyelesaikan administrasi di bidang kendaraan bermotor mengenai pajak, STNK, BPKB, Surat ijin Trayek dan keur kendaraan bermotor.
- 17) Memperbaiki, merevisi, merawat dan mengawasi pemeliharaan gudang-gudang dan bangunan.

- 18) Eksploitasi mesin-mesin dan instalasi listrik, terdiri dari :
- a) Sub bagian mesin, kendaraan dan bangunan
  - b) Sub bagian tanaman/teknologi tanaman
  - c) Sub bagian Statistik dan Evaluasi Produksi
- d. Kepala tata usaha mempunyai tugas :
- Menyelenggarakan kebijaksanaan Direksi yang menyangkut bidang anggaran, permodalan, pembiayaan, penerimaan, administrasi keuangan serta perbendaharaan perusahaan, perasuransian, dan perpajakan serta mengerjakan tata usaha keuangan, terdiri dari :
- 1) Sub bagian Pembukuan
  - 2) Sub bagian Keuangan
- e. Kepala seksi administrator
- Susunan organisasi, uraian tugas dan tata kerja keadministrasian beserta kebun-kebun dan *afdilingnya*.

#### 4.1.3. Personalia

Salah satu faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya adalah peranan tenaga kerja khususnya bagi perusahaan yang mengutamakan tenaga dan keterampilan manusia.

##### a. Hari kerja dan jam kerja

Hari kerja dan jam kerja pada setiap perusahaan merupakan salah satu faktor yang patut diperhitungkan. Di mana jam kerja yang akan digunakan akan menimbulkan pengaruh atau dampak bagi perusahaan yang bersangkutan.

PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren menentukan hari dan jam kerja diatur sebagai berikut:

##### 1) Bagian Kantor

Senin – Kamis	: 06.00 – 09.00
	: 09.00 – 09.30 (istirahat)
	: 09.30 – 13.30
Jumat	: 06.00 – 11.30
Sabtu	: 06.00 – 09.00
	: 09.00 – 09.30 (istirahat)

- : 09.30 – 13.30
- 2) Bagian Kebun
- Senin – Kamis         : 06.00 – 09.00  
                                   : 09.00 – 09.30 (istirahat)  
                                   : 09.30 – 13.30
- Jumat                    : 06.00 11.00
- Sabtu                    : 06.00 – 09.00  
                                   : 09.00 – 09.30 (istirahat)  
                                   : 09.30 – 13.30

b. Sistem Upah dan Gaji Pegawai

Dasar pelaksanaan gaji dan upah pada PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren berdasar atas:

- 1) Peraturan gaji untuk staf (termasuk dirut dan direktur) dan non staf.  
Peraturan pokok penggajian PT. PP Jember Indonesia untuk pegawai staf dan non staf berdasarkan Surat Keputusan direksi PT. PP Jember Indonesia.
- 2) Ketentuan upah bagi karyawan Bulanan, Harian dan Lepas.  
Upah mengikuti ketentuan Upah Minimum Kabupaten/kota di Jawa Timur yang tertuang dalam SK. Direksi Kab. Jember tanggal 7 Januari 2003 Nomor:01/611.5/001/436/2003.

c. Kesejahteraan Karyawan

Dalam memberikan kesejahteraan pada pegawainya PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren memberikan bantuannya dengan menyediakan tunjangan-tunjangan sebagai berikut:

- 1) Perumahan  
Tidak semua pegawai mendapat perumahan karena jumlahnya terbatas. Sebagai gantinya yang tidak mendapat fasilitas perumahan mendapat ganti uang sewa perumahan.
- 2) Jasa produksi (Jasprod)  
Tunjangan ini diberikan kepada seluruh karyawan setiap menjelang hari raya.
- 3) Tunjangan Hari Raya  
Tunjangan ini diberikan kepada seluruh karyawan sebesar satu bulan gaji.
- 4) Pengobatan karyawan atau kesehatan

Tunjangan ini diberikan kepada semua karyawan untuk mendapatkan fasilitas berobat secara gratis. Setiap bulan perusahaan memberikan biaya pengobatan kepada pegawai staf 30% dan pegawai non staf 35% dari gaji bruto, apabila sampai opname maka semua biaya ditanggung penuh oleh perusahaan. Untuk karyawan dikebun biaya pengobatan ditanggung penuh oleh perusahaan disamping disediakan poliklinik. Untuk menjaga kesehatan karyawan, perusahaan juga menyediakan fasilitas olah raga berupa lapangan tennis, lapangan bola voly dan lapangan bulu tangkis baik di kebun maupun di Kantor Direksi yang dapat dipergunakan oleh semua karyawan PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren.

#### 4.1.4. Kegiatan Pokok Perusahaan

Kegiatan pokok PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren antara lain proses pengolahan kopi dan proses pengolahan karet.

##### a. Proses pengolahan kopi

Proses pengolahan kopi antara lain melalui beberapa tahap yaitu:

##### 1) Sortasi Biji

Buah kopi dipisahkan antara buah masak dengan buah yang hijau dan buah yang kering. Dalam pengolahannya yang masak akan diolah secara basah (RWP), sedang buah yang muda dan buah yang kering akan diolah secara kering (RDP).

##### 2) Tangki basah

##### a) Tangki Conus (Shipon)

Buah dari kebun diterima pabrik dalam conus untuk memisahkan antara buah yang berisi dengan buah rambangan. Buah yang berisi akan diolah lebih lanjut sedang buah rambangan masuk proses secara kering.

##### b) Pengupasan Kulit

Pengupasan buah dengan *Vispulper* yang mempunyai dua rool yang dilapisi *bouble plat*, plat yang mempunyai permukaan kasar. Pada proses ini kulit buah akan terpisah dari biji kopi. Kapasitas terpasang *Vispulper* 4.000 kg/jam.

##### c) Pengeringan

Pengeringan biji kopi dengan menggunakan *Mason Dryer*, suhu

pengeringan yang digunakan 110-120o c selama +/- 24 jam. Kapasitas *Dryer* +/- 20.000 kg.

d) Penggerbusan – pengayaan

Untuk meningkatkan efisiensi proses penggerbusan dengan *Huller* dan *Catador* dirangkai dalam 1 unit. Kopi yang telah dihilangkan kulit arinya dalam proses penggerbusan langsung masuk *Catador* untuk dipisahkan menjadi kopi A (tidak lulus ayakan 7,5 mm), kopi B (ayakan 6,5-7,5 mm), kopi C (ayakan 5,5-7,5 mm), kopi D (ayakan <5,5 mm) dan biji kosong. Kapasitas *Huller Catador* 800 kg/jam.

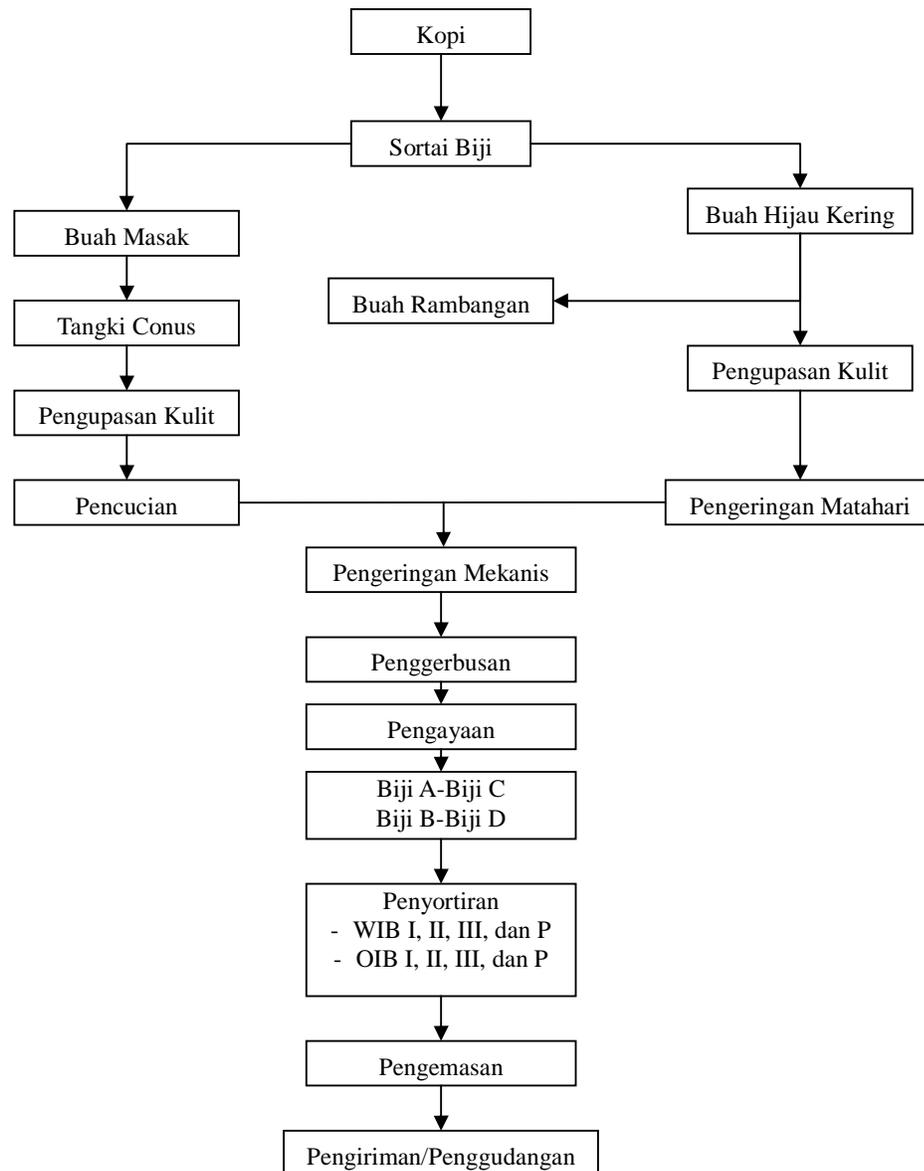
e) Sortasi

Penentuan grede kopi dilakukan sortasi secara manual dari hail sortasi akan diperoleh mutu I, II, III dan P (picle atau pecah) dari kopi ayakan A, B, C, khusus untuk kopi D hanya dipisahkan kotorannya saja.

3) Pengolahan Kering

Pengolahan kering dilakukan untuk buah hijau, buah kering dan buah rambangan.

Bagan pengolahan kopi dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut:



Gambar 4.2 Bagan Pengolahan Kopi

Sumber : PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren

b. Proses Pengolahan Karet

Latek diambil dari kebun dikumpulkan dan diadakan pemisahan antara latek yang telah memberku dengan latek cair. Setelah pemisahan, latek dibawa ke pabrik dan masukkan ke dalam bak penampungan yang sebelumnya disaring terlebih dahulu.

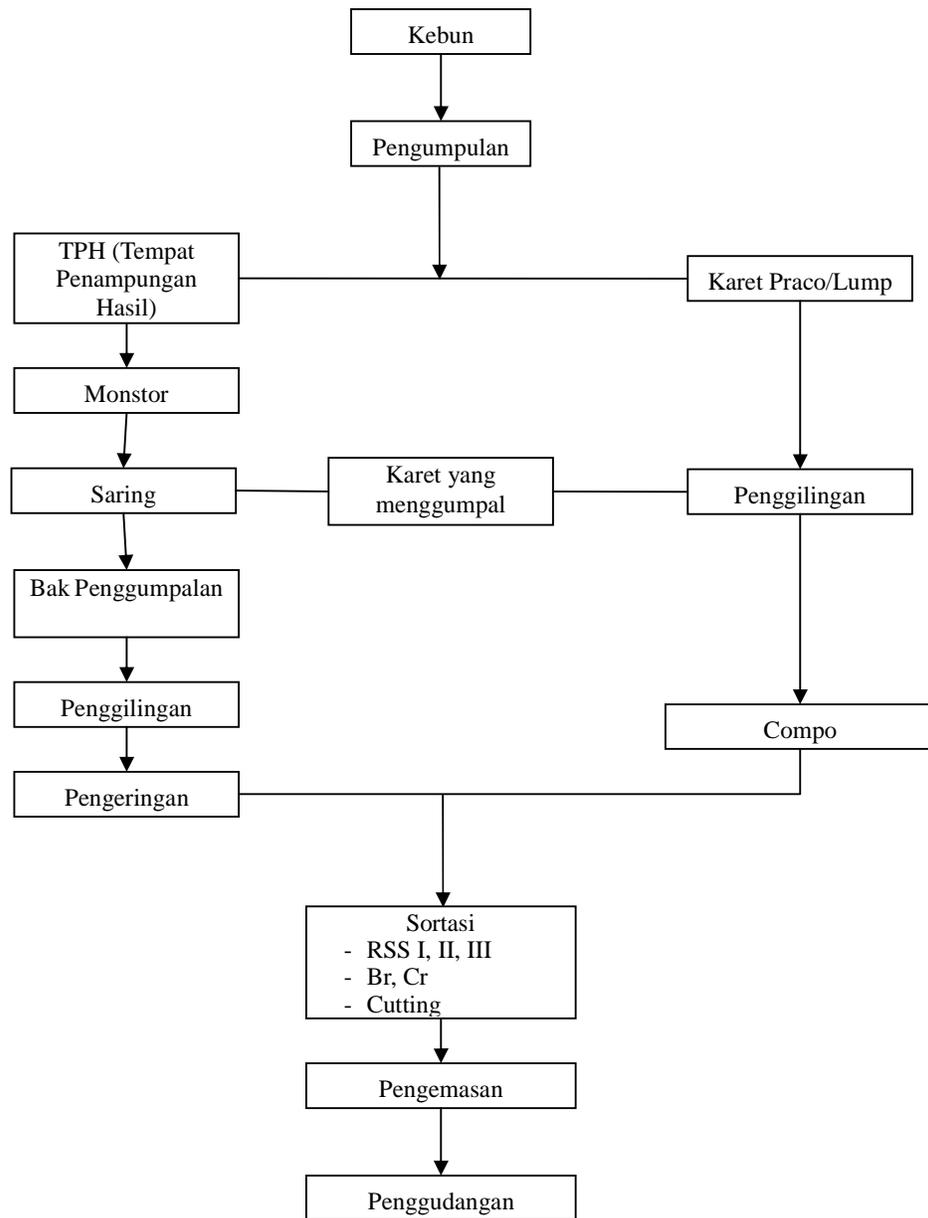
Keluar dari bak penampungan, latek cair dialirkan ke dalam bak-bak

pembekuan yang diberi sekat-sekat agar setelah membeku membentuk lembaran-lembaran. Dalam proses pembekuan, latek cair dicampur asam semut dengan perbandingan 1 kg latek dicampur 4-6 cc asam semut selama 2-2 1/2 jam agar terjadi pembekuan.

Setelah menjadi latek beku kemudian dipres, dengan alat khusus untuk mengentaskan air yang terkandung didalamnya sekaligus untuk memberi motif dan membentuk Lembaran sheet. Selanjutnya sheet dibawa ke kamar asap untuk dikeringkan selama 5 hari dengan perincian sebagai berikut:

- 1) Hari Pertama : 30°c – 35°c
- 2) Hari Kedua : 35°c – 45°c
- 3) Hari Ketiga : 45°c – 50°c
- 4) Hari Keempat : 50°c – 55°c
- 5) Hari Kelima : 55°c – 60°c

Sheet yang telah dikeringkan dibawa ke ruang sortasi untuk memisahkan mutu jenis RSS I, RSS II, RSS III dan cutting. Tahap berikutnya adalah pengepakan yang setiap *pack* berisi 113 lembar sheet/kg termasuk pembungkusan Tampak pada gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3 Bagan Pengolahan Karet  
 Sumber : PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren

#### 4.2. Karakteristik Responden

Karakteristik atau gambaran umum responden didasarkan atas karakter demografi maupun karakter kepribadiannya, sehingga dalam penelitian ini diajukan beberapa pertanyaan dalam kuisisioner. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 orang dan dideskripsikan atas dasar usia, jenis kelamin dan pekerjaan.

##### a. Deskripsi responden berdasarkan usia

Berdasarkan usia responden diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1 Deskripsi Responden pada PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	%
1	21 - 25 tahun	18 orang	30%
2	26 - 35 tahun	29 orang	48,3%
3	> 35 tahun	11 orang	18,7%
Jumlah		60 orang	100%

Sumber : Data primer, Tahun 2007

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan umur didominasi oleh responden yang berumur 26 – 30 tahun yaitu sebesar 29%, sedangkan responden yang berumur >36 orang paling sedikit jumlahnya yaitu sebesar 11%. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan perkebunan terbanyak adalah usia produktif sehingga diharapkan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

##### b. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin responden, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.2: Deskripsi Responden pada PT. PP Jember Indonesia Kebun Widodaren Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Pria	44 orang	73,3%
2	Wanita	16 orang	26,7%
Jumlah		60 orang	100%

Sumber : Data primer, Tahun 2007

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh pria yaitu sebesar 73,3% sedangkan responden wanita

hanya sebesar 26,7%. Hal itu menunjukkan bahwa pegawai perkebunan pada umumnya pria sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditekuni.

### 4.3. Uji Instrumen Data

#### 4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas akan menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat mengukur apa yang diukur. Hasil penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini data bisa dikatakan valid setelah dilakukan perbandingan koefisien korelasi person ( $r$  hitung)  $>$   $r$  tabel.

Kriteria yang digunakan untuk memutuskan apakah suatu instrumen dapat dikatakan sah adalah  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Dan hasil tes *Product Moment* tampak bahwa semua kelompok pertanyaan mempunyai signifikansi yang baik dan memenuhi syarat untuk diolah. Hasil pengujian validitas masing-masing instrumen dapat dilihat pada Tabel 4.3 sampai Tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.3 Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas ( $X_1$ )

Butir Pertanyaan	Korelasi Total Produk	r tabel	Keterangan
1	0,503	0,330	Item valid
2	0,512	0,330	Item valid
3	0,681	0,330	Item valid
4	0,535	0,330	Item valid
5	0,529	0,330	Item valid
6	0,519	0,330	Item valid

Sumber : Lampiran 3

Dengan  $N = 60$ , taraf 5% diperoleh  $r = 0,350$  dan taraf kesalahan 1% diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,330 karena  $t$  hitung  $>$   $r$  tabel untuk kesalahan 5 % dan 1% maka dapat disimpulkan bahwa hasil keenam pertanyaan gaya kepemimpinan berorientasi tugas semuanya valid karena skor korelasi item lebih dari 0,33 dengan tingkat signifikansi  $p < 0,01$  (dua sisi).

Tabel 4.4 Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi hubungan ( $X_2$ )

Butir Pertanyaan	Korelasi Total Produk	r tabel	Keterangan
1	0,713	0,330	Item valid
2	0,434	0,330	Item valid
3	0,618	0,330	Item valid
4	0,533	0,330	Item valid
5	0,637	0,330	Item valid
6	0,524	0,330	Item valid

Sumber : Lampiran 3

Dengan  $N = 60$ , taraf 5% diperoleh  $r = 0,350$  dan taraf kesalahan 1% diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,330 karena  $t$  hitung  $>$   $r$  tabel untuk kesalahan 5 % dan 1% maka dapat disimpulkan bahwa hasil keenam pertanyaan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan semuanya valid karena skor korelasi item lebih dari 0,33 dengan tingkat signifikansi  $p < 0,01$  (dua sisi).

Tabel 4.5 Validitas Variabel Semangat Kerja (Y)

Butir Pertanyaan	Korelasi Total Produk	r tabel	Keterangan
1	0,597	0,330	Item valid
2	0,448	0,330	Item valid
3	0,628	0,330	Item valid
4	0,631	0,330	Item valid
5	0,533	0,330	Item valid
6	0,518	0,330	Item valid

Sumber : Lampiran 3

Dengan  $N = 60$ , taraf 5% diperoleh  $r = 0,350$  dan taraf kesalahan 1% diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,330 karena  $t$  hitung  $>$   $r$  tabel untuk kesalahan 5 % dan 1% maka dapat disimpulkan bahwa hasil keenam pertanyaan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan semuanya valid karena skor korelasi item lebih dari 0,33 dengan tingkat signifikansi  $p < 0,01$  (dua sisi).

Berdasarkan tabel 4.3 sampai tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari keseluruhan butir pertanyaan tentang gaya kepemimpinan dan semangat kerja PT. Perkebunan Indonesia Jember Kebun Widodaren menunjukkan 18 butir pertanyaan yang diajukan kepada 60 responden kesemuanya dinyatakan valid dengan taraf signifikansi sebesar 0,05. Indeks validitas secara umum bergerak dari 0,434 sampai dengan 0,713 yang kemudian dibandingkan dengan  $r$  tabel dengan tingkat signifikansi ( $p = 1\%$ ) sebesar 0,333. Karena  $r$  hitung dalam koefisien korelasi (indeks

validitas) seluruh item lebih besar ( $>$ ) dari  $r$  tabel maka seluruh item pertanyaan dinyatakan valid. Sehingga dengan validitas data yang diperoleh bisa digunakan untuk analisis data selanjutnya.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari masing-masing item pertanyaan dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel diketahui handal (reliabel) apabila memiliki *Cronbach Alpha*  $> 0,50$ .

Untuk mengetahui hasil pengujian kehandalan alat ukur kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Koefisien Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien alpha	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan berorientasi tugas	0,522	Reliabel
2	Gaya kepemimpinan berorientasi tugas	0,651	Reliabel
3	Semangat kerja	0,575	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa kesemua alat ukur yang digunakan adalah reliabel, sebagaimana yang ditunjukkan oleh koefisien alpha yang secara umum bergerak dari 0,575 sampai dengan 0,651, karena koefisien reliabilitas kesemuanya di atas 0,50 maka kesemuanya dikatakan reliabel, yang apabila dikonversikan kedalam kriteria koefisien reliabilitas pada bab sebelumnya, maka koefisien tersebut menggambarkan reliabilitas yang tinggi, bahkan ada tiga yang termasuk dalam kriteria reliabilitas sangat tinggi. Ini menunjukkan bahwa alat ukur dalam penelitian ini bisa, dipercaya dan bisa diandalkan.

#### 4.4. Metode Analisis Data

##### 4.4.1 Uji Normalitas data

Pengujian normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji dengan *Kolmogorov-Smirnov*. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data-data variabel operasional dalam model empiris yang diuji berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Ketentuan pengujian *Kolmogorov-Smirnov* adalah

apabila dua perbandingan atau salah satu mempunyai tingkat signifikansi (*2-tailed*) yang dihasilkan lebih besar dari 0,05 yang berarti data berdistribusi normal. Bila kedua pembanding mempunyai tingkat signifikansi (*2-tailed*) yang dihasilkan kurang dari 0,05, maka data berdistribusi tidak normal. Hasil uji normalitas data ditunjukkan pada Tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7 Uji Normalitas Data dengan *Kolmogorov-Smirnov*

Variabel	K-S Z*	Signifikansi	Keterangan
Gaya kepemimpinan berorientasi tugas	1,150	0,102	Distribusi Normal
Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan	1,150	0,142	Distribusi Normal
Semangat kerja	1,076	0,197	Distribusi Normal

Sumber : Lampiran 5

Keterangan :

\* K-S Z : *Kolmogorov-Smirnov test Z*

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan hubungan serta semangat kerja adalah berdistribusi normal. Hal itu dilihat dari nilai uji Z hitung gaya kepemimpinan berorientasi tugas sebesar 1,150 dengan signifikansi sebesar 0,102. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas dengan nilai Z hitung sebesar 1,150 dan tingkat signifikansi sebesar 0,142. Semangat kerja dengan nilai Z hitung sebesar 1,076 dan tingkat signifikansi sebesar 0,197. Tampak hasil dari perhitungan *Kolmogorov Smirnov Test* sudah menunjukkan distribusi yang normal pada semua variabel (nilai signifikansi > 0,05).

#### 4.4.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel, yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja karyawan. Analisis data dalam perhitungan regresi linear berganda, maka dapat dilihat hasilnya pada tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Rekapitulasi Koefisien Regresi dan Pengujiannya

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi	t hitung	Signifikansi
Y (semangat kerja karyawan)	Konstanta	4,521		
	Gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ )	0,345	-2,359	0,002
	Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ )	0,651	2,664	0,004
R		= 0,819	F hitung	= 12,31
R Square		= 0,818	F tabel	= 1,37
<i>Adjusted R square</i>		= 0,798	Sign. F	= 0,023
DW		=1,974		

Sumber : lampiran 6

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 4,521 - 0,345X_1 + 0,651X_2$$

Koefisien-koefisien persamaan regresi linear berganda di atas dapat diartikan sebagai berikut :

- Konstanta ( $b_0$ ) sebesar 4,521 mempunyai arti apabila tidak ada variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) maka semangat kerja karyawan (Y) mengalami peningkatan.
- Koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar -0,345 mempunyai arti apabila gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) tetap (konstan) maka setiap tinggi diterapkannya gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) akan menurunkan semangat kerja karyawan (Y).
- Koefisien regresi ( $b_2$ ) sebesar 0,651 mempunyai arti apabila gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) tetap (konstan) maka semakin tinggi diterapkannya gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) akan meningkatkan semangat kerja karyawan (Y).

#### 4.4.3 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta dan efisien. Asumsi

BLUE yang harus dipenuhi antara lain: tidak ada multikolinieritas, adanya homoskedastisitas dan tidak ada autokorelasi.

a. Uji Multikolinieritas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah model independen pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Multikolinieritas terjadi jika  $VIF < 5$ . Hasil uji Multikolinieritas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4.9 Hasil uji Multikolinieritas

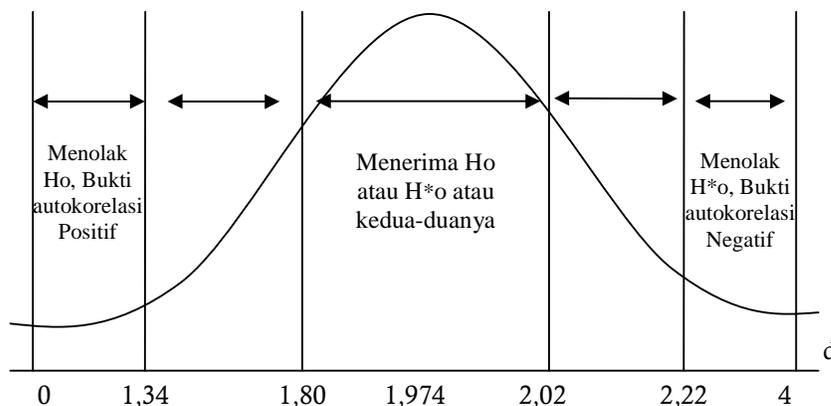
No	Variabel	VIF	Kesimpulan
1	X1	1,012	Tidak terjadi multikolinieritas
2	X2	1,012	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Lampiran 6

b. Uji Autokorelasi

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah dalam sebuah regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah reresi yang bebas dari autokorelasi. Autokorelasi sebagian besar ditemukan pada regresi yang datanya adalah time series atau berdasarkan waktu berkala. Untuk mendeteksi adanya autokorelasi dalam model regresi, dapat dilihat dari besaran Durbin Watson .

Pedoman mengenai angka D-W (Durbin Watson) untuk autokorelasi dijelaskan dalam gambar berikut:



Gambar 4.4 Pedoman pendekteksian Autokorelasi

Sumber: Sumarsono (2004:43)

Nilai dL dan du dari tabel statistik Durbin Watson, dimana dalam penelitian ini terlihat angka dL sebesar 1,34 dan du sebesar 1,80. Pada bagian model *summary* pada penelitian ini terlihat angka D-W sebesar 1,974. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terdapat masalah autokorelasi, sebab terletak pada daerah menerima Ho dan H\*o.

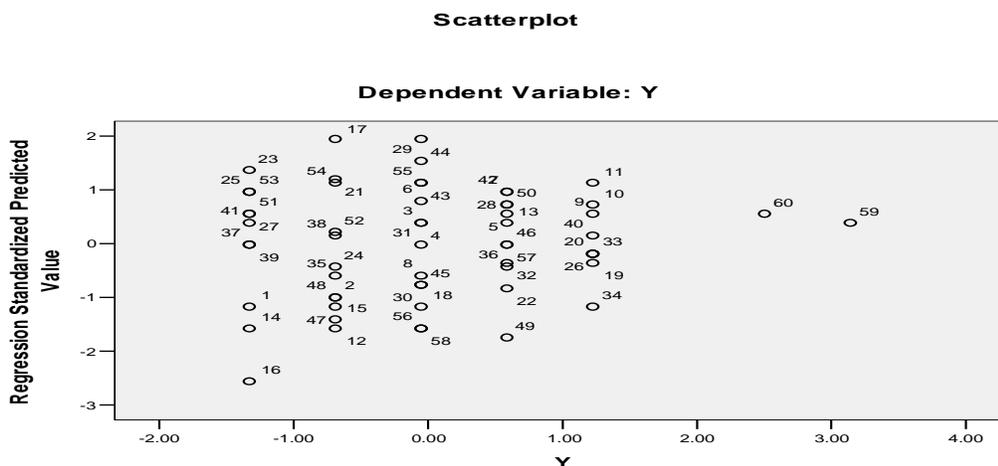
c. Uji Heterokedastisitas

Pengujian dilakukan dengan uji grafik *Scatter Plot* dan hasil pengujiannya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Berarti variabel dalam penelitian ini tidak hesterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusan :

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka terjadi hesterokedastisitas.
- 2) Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi hesterokedastisitas.

Kesimpulannya karena pada grafik *Scatter Plot* tidak terdapat pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka dalam model regresi ini tidak terjadi hesterokedastisitas. Grafik *Scatter Plot* ditunjukkan pada Gambar 4.5 di bawah ini.



Gambar 4.5 *Scatter Plot*  
 Sumber : Lampiran 6

#### 4.4.4 Analisis Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) secara serempak terhadap variabel terikat ( $Y$ ). Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,798. Hal itu berarti sumbangan/kontribusi gaya kepemimpinan secara keseluruhan terhadap semangat kerja sebesar 79,8% sedangkan sisanya sebesar 21,9% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar variabel penelitian.

#### 4.4.5 Analisis Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )

Analisis koefisien determinan parsial ( $r^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas yaitu berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan secara parsial terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja karyawan. Hasil koefisien determinasi parsial ditunjukkan pada tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil Koefisien Determinasi Parsial

No	Variabel	$r^2$
1	X1	0,328
2	X2	0,490

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.8 di atas menunjukkan sumbangan /kontribusi variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap semangat kerja karyawan adalah sebesar 0,328 atau 32,8% sedangkan sumbangan /kontribusi variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap semangat kerja sebesar 0,490 atau 49%. Hal itu menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dominan terhadap semangat kerja.

#### 4.4.6 Pengujian Hipotesis

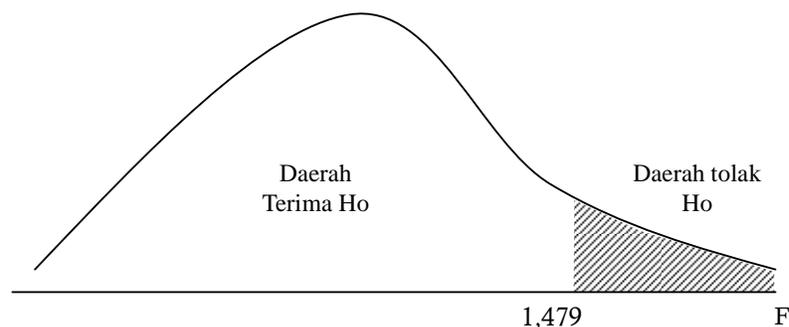
a. Pengujian secara simultan menggunakan uji F

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji F dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen secara simultan. Apabila  $H_0: b_1 : b_2 : b_k = 0$  ; maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya secara simultan gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan berorientasi hubungan

( $X_2$ ) tidak mempunyai berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren PT.PP Jember Indonesia. Jika  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) secara simultan mempunyai berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan perkebunan Widodaren PT.PP Jember Indonesia.

Berdasarkan analisis data yang ditunjukkan pada tabel 4.8 diketahui F hitung sebesar 12,315 dan F tabel  $\alpha(k)(n-k-1)$  maka F tabel (0,05 : 60 : 59) dengan signifikansi 5% diperoleh sebesar 1,479. Hasil ini menunjukkan bahwa F hitung > F tabel (12,315 > 1,479) maka menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ .

Hal tersebut menunjukkan hipotesis penelitian terbukti yaitu diduga terdapat pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) secara simultan variabel dependen yaitu semangat kerja karyawan dan dapat diketahui pada kurva normal yang tampak sebagai berikut.



Gambar 4.6 Kurva Uji F satu sisi  
Sumber: Supranto (2001:157)

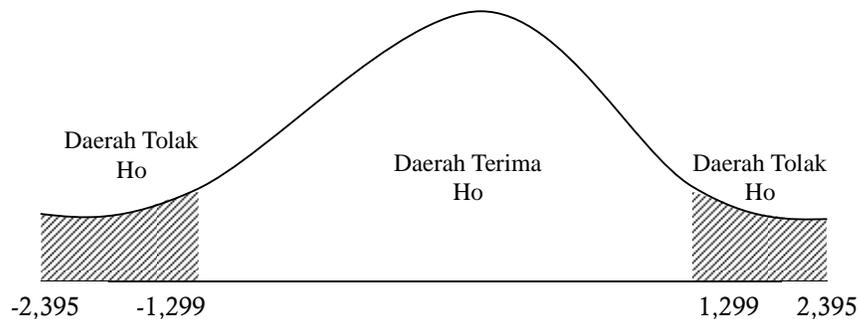
b. Pengujian hipotesis secara parsial menggunakan uji t

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan uji t dapat dilihat pada tabel 4.8. Hasil perhitungan di atas dapat dijelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut :

1) Gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ )

Diketahui t hitung sebesar -2,359, t tabel sebesar -1,299 sehingga -t hitung > -t tabel sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia. Apabila dilihat dalam

kurva normal akan tampak sebagai berikut :

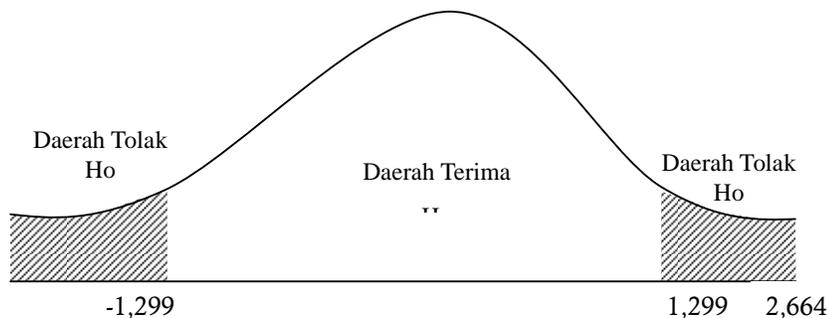


Gambar 4.7 Kurva Uji t dengan pengujian dua arah

Sumber: Supranto (2001:157)

2) Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ )

Diketahui  $t$  hitung sebesar 2,664  $t$  tabel sebesar 1,299 sehingga  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel sehingga menolak  $H_0$ . Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berorientasi hubungan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Apabila dilihat dalam kurva normal akan tampak sebagai berikut :



Gambar 4.8 Kurva Uji t dengan pengujian dua arah

Sumber: Supranto (2001:157)

#### 4.5. Pembahasan

Pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat keberhasilan suatu perusahaan. Para pemimpin juga memainkan peranan penting dalam membantu kelompok atau individu untuk mencapai tujuan. Seperti yang dikatakan Sondang Siagian

(1994:19) dalam suatu kenyataan kehidupan organisasional, pemimpin memainkan peranan yang sangat penting bahkan dikatakan sangat menentukan dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan adalah tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Gaya kepemimpinan tiap orang berbeda, meskipun mungkin mereka menganut teori yang sama. Seorang pemimpin haruslah menyesuaikan gaya yang dipakainya dengan faktor eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi.

Berdasarkan hasil analisis data dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan baik gaya kepemimpinan berorientasi tugas maupun gaya kepemimpinan orientasi hubunga. Meskipun arah pengaruh kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut berbeda.

Gaya kepemimpinan berorientasi tugas dengan koefisien regresi sebesar -0,341 dengan tingkat signikansi 0,002 dan t hitung sebesar -2,359 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan. Hal itu berarti apabila pimpinan itu menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas menurunkan semangat kerja karyawan. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas perilaku pemimpin mengarahkan dan mengawasi secara ketat terhadap bawahannya untuk memastikan bahwa mereka telah menjalankan tugas dengan baik.

Menurut Nitisemito (1991:167-1.68) turunnya semangat dan kegairahan kerja itu dikarenakan antara lain: upah yang terlalu rendah, tidak cocoknya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang buruk, dan sebagainya. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas memang sering diartikan keketatan karyawan terhadap pimpinan sehingga kadang kala apabila pimpinan itu dalam memimpin karyawan hanya berdasarkan prosedur perusahaan tanpa adanya pendekatan terhadap karyawan justru menyebabkan karyawan tidak semangat untuk bekerja atau melaksanakan tugas. Dengan aturan yang kurang fleksibel diterapkan jua akan menyebabkan ketidakpuasan karyawan sehingga menurunkan semangat kerja. Ketidaknyamanan suasana antara prosedur yang terlalu ketat menyebabkan karyawan merasa dikekang dan diatur dengan pimpinan yang menjalankan tugas sehingga semangat kerja karyawan menurun atau hanya ditunjukkan apabila ada pimpinannya saja.

Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dengan koefisien regresi sebesar 0,651 dengan tingkat signikansi 0,004 dan t hitung sebesar 2,664 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh positif terhadap

semangat kerja karyawan. Hal itu berarti apabila pimpinan itu menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan adalah perilaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan, rasa hormat dan suasana kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan, merundingkan perubahan keputusan dengan bawahan meningkatkan karier, mendengarkan keluhan atau masalah yang sedang dihadapi bawahan.

Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dapat menyebabkan perasaan nyaman bagi karyawan sehingga dalam melakukan aktivitas pekerjaannya didasari oleh kesadaran diri masing-masing karyawan. Pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan akan meningkatkan rasa percaya diri untuk melakukan pekerjaan tanpa adanya unsur pemaksaan harus melakukan tugas tersebut.

Berdasarkan hasil analisis dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja. Hal itu menunjukkan bahwa pimpinan yang melakukan pendekatan dan berperilaku baik serta bersahabat terhadap bawahan lebih meningkatkan semangat kerja karyawan daripada gaya pemimpin yang melaksanakan pekerjaan dengan prosedur kerja yang diterapkan secara ketat. Adanya kesadaran akan kewajiban dan tugas karyawan diperoleh dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antara pimpinan dan bawahan secara baik.

## BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Berdasarkan pengujian statistik diperoleh hasil sebagai berikut:
  - 1) Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 12,315 lebih dari F tabel sebesar 1,370 atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $12,315 > 1,479$ ). Hal itu menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak artinya secara simultan gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia Kabun Widodaren.
  - 2) Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dengan nilai t hitung sebesar -2,359, t tabel sebesar -1,299 sehingga  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_1$ ) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia.
- b. Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap semangat kerja karyawan PT. PP Jember Indonesia Kabun Widodaren. Hal itu ditunjukkan dengan hasil koefisien determinasi parsial sebesar 49%.

### 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas dapat disarankan hal-hal sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan hendaknya pimpinan merapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan karena kepemimpinan yang dapat meningkatkan semangat kerja nantinya juga akan menguntungkan bagi perusahaan meskipun dalam kepemimpinan tersebut prosedur dan peraturan perusahaan tetap dijalankan sebagaimana mestinya.
- b. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan menambah variabel yang lebih banyak lagi sehingga dapat diperoleh hasil yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Praktik*. Renika Cipta : Jakarta
- As'ad M, 1998, *Psikologi Industri* : Edisi keempat, Liberty : Yogyakarta
- Dajan, Anto, 2000, *Pengantar Metode Statistik I*. Edisi Ketiga. LP3ES. Jakarta
- David Keith dan Newsstrom, Jhon, W, 1999, *Perilaku Dalam Organisasi* : Jilid I 9 Terjemahan, Elangga, Jakarta
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Undip. Semarang.
- Gujarati . 1997. *Ekonomika Dasar* edisi ke dua Jakarta penerbit Erlangga
- Hasran, Msp, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia : Jakarta
- Harsey dan Blancard, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia* : Jilid I, Prehailindo : Jakarta
- Kadarman, A.M.et.al.1992, *Pengantar Ilmu Manajemen* : Buku Panduan Mahasiswa. Jakarta : a.a Bakelma Vitgevers BV
- Kartika , Lyan Dewi. 205, *Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada PTPN I Wringin Anom Situbondo*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Musukh, Nurul, 2006, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada UD Tegal Jaya Jember*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember
- Nazir, M. 1998. *Metode Penelitian* cetakan ketiga, Ghalia Indonesia : Jakarta
- Nitisemito, Alex, 1999. *Manajemen Personalia*. Edisi ke delapan Jakarta : PT. Gramedia
- Robbins, Stephen P.2002. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT Prehailindo
- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT Gramedia. Jakarta

- Sastrohadiwiryono, B.S. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Pendekatan Administratif dan Operasional* : Jakarta : Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 1999 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Stoner dan Sirait, 1996. *Kepemimpinan yang Efektif dan Aplikasinya*, Ghalia, Indonesia, Jakarta
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta
- Supranto. J. 2001, *Statistik, Teori dan Aplikasi*, Edisi kelima jilid II Erlangga Jakarta
- Thoha, Miftah, 1999, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Rajawali Press : Jakarta
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. (Terjemahan Jusufudaya). Jakarta: PT. Prehallindo