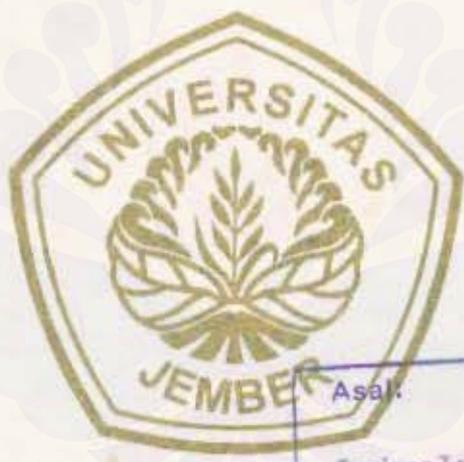




ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM INDONESIA, TBK KANDATEL JEMBER

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember



Asal:	Hadiah	Klass 658.42 RIF a C-1.
TerimaTg:	Pembelian	
No. Induk:	24 MAY 2004	
Oleh:	Pengkatalog:	

Oleh :

Akhmad Agus Rifai
NIM : 000810201336

*Manajemen
Marketing*

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2004

JUDUL SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK KANDATEL
JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Akhmad Agus Rifai

N. I. M. : 000810201336

J u r u s a n : Manajemen

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

15 Maret 2004

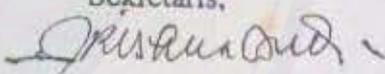
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Releva,

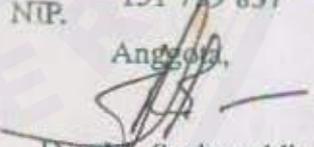

Drs. Sjamsuri

NIP. 130 287 119

Sekretaris,


Drs. NG. Krishnabudi

NIP. 131 759 837

Anggota,


Drs. M. Syaharuddin, MS

NIP. 131 474 384



Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dekan,


Drs. L. Liakip, SU

NIP. 130 531 976



TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap
Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Telkom
Indonesia, Tbk Kandatel Jember

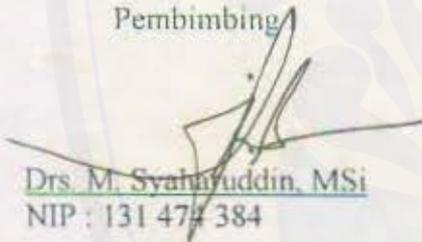
Nama Mahasiswa : Akhmad Agus Rifai

NIM : 000810201336

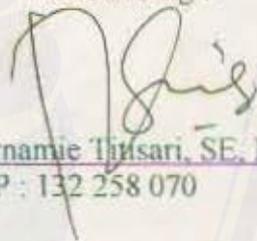
Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembimbing


Drs. M. Syahyuddin, MSi
NIP : 131 474 384

Pembimbing II


Purnamie Tjitsari, SE, MSi
NIP : 132 258 070

Ketua Jurusan


Dra. Diah Yulisetiarini, MSi
NIP : 131 624 474

Tanggal Persetujuan :

PERSEMBAHAN

Skripsi ini adalah buah kerja keras penulis yang hanya dipersembahkan untuk :

- *Bapak dan Emakku (Achmad Mu'min & Djariyah) yang tersayang*
- *Mas serta Mbakku (Mas Ahmad, Mas Mus, Mbak Kholifah & Mbak Istianah) yang selalu memberi motivasi*
- *Sekali lagi untuk Mas Mus yang telah memberi banyak pengorbanan materi*
- *Especially, "Separuh nafasku" yang selalu menanti disana.*
- *Almamaterku*

MOTTO :

*"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,
maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan),
kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain).
Dan hanya kepada-Ku lah hendaknya kamu berharap".
(Qs. Al-Insyiroh; 5-8)*

**"COBAAN YANG KECIL AKAN TERLIHAT BESAR BAGI
ORANG YANG KECIL CITA-CITANYA DAN COBAAN BESAR
ITU DIANGGAP KECIL OLEH ORANG YANG TINGGI
CITA-CITANYA"
(TA'LIMUL MUTA'ALLIM)**

*"Pengetahuan sedikit asal dipraktikkan, diterjemahkan
dalam hidup sehari-hari lewat karya nyata jauh lebih
berharga dari pada banyak pengetahuan yang nganggur
yang tidak dipraktikkan, tidak diterjemahkan dalam hidup
sehari-hari"
(Kahlil Gibran)*

**" Dengan Ilmu hidup akan menjadi mudah, dengan cinta & seni
hidup akan menjadi indah, dengan agama hidup menjadi lebih
terarah dan bermakna".
(El-Fayida)**

ABSTRAKSI

Akhmad Agus Rifai, 000810201336, dengan skripsi berjudul "*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia Tbk Kandatel Jember*" di Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan serta mengetahui besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk Kandatel Jember. Penelitian dilakukan dengan mengambil obyek pada manajer, asisten manajer dan senior supervisor pada perusahaan tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan data primer yaitu penelitian yang berdasarkan pada data-data primer hasil dari penyebaran kuisioner pada responden yang dijadikan sampel penelitian. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil responden sebanyak 24 orang dengan metode pengambilan *purposive sampling*.

Data yang telah didapatkan sebelumnya diuji validitas dan reliabilitasnya. Kemudian dianalisis dengan menggunakan metode regresi linear berganda, analisis koefisien determinasi berganda (R^2), analisis koefisien korelasi berganda (R), analisis koefisien determinasi parsial (r^2). Untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan secara simultan digunakan uji F dan untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara parsial digunakan uji t. Untuk memperkuat hasil analisis digunakan uji ekonometrik yang meliputi uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas dan uji otokorelasi.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengujian secara simultan dengan menggunakan uji F menghasilkan pengaruh yang signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$) yaitu variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai F_{hitung} sebesar 9,948 dan F_{tabel} sebesar 2,685. Sedangkan hasil regresi linear berganda menunjukkan untuk koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 0,487 yang artinya kontribusi perubahan seluruh variabel bebas sebesar 48,7% terhadap perubahan variabel terikat. Selain itu hasil analisis koefisien korelasi berganda menunjukkan bahwa R sebesar 0,438 dan terletak didaerah 0,41-0,70 yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan memiliki tingkat hubungan yang sedang dengan produktivitas kerja karyawan.

Pengujian secara parsial dengan menggunakan uji t menghasilkan untuk masing-masing variabel bebas berpengaruh nyata karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$) yaitu t_{hitung} gaya kepemimpinan berorientasi tugas sebesar 3,099 dan t_{hitung} variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan sebesar 2,636 dengan t_{tabel} sebesar 2,080. Sedangkan analisis koefisien determinasi parsial menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 0,560 artinya pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi tugas sebesar 56% terhadap perubahan produktivitas kerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap produktivitas kerja

karyawan sebesar 0,499 artinya besar sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk Kandatel Jember sebesar 49,9%.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah bahwa secara simultan dan parsial variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel produktivitas kerja karyawan dengan koefisien determinasi berganda sebesar 48,7%. Kemudian juga dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas adalah dominan dalam mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk Kandatel Jember. Oleh sebab itu saran yang dapat dijadikan pertimbangan untuk pihak manajemen PT. Telkom Indonesia Tbk adalah pihak manajemen harus menggali secara intens faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan selain gaya kepemimpinan manajer. Faktor tersebut antara lain tingkat stress, motivasi, iklim organisasi, insentif, gairah kerja dan lain-lain. Selain itu perusahaan harus selalu mendiversifikasikan penerapan gaya kepemimpinan dengan memperbanyak sub indikator gaya kepemimpinan yang dijalankan dalam usaha peningkatan produktivitas kerja.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, inayah serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia Tbk Kandatel Jember”. Skripsi ini disusun guna memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Terselesaikannya skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan dan dorongan berbagai pihak sehingga penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya atas segala bantuan yang telah diberikan dalam penyusunan skripsi ini kepada :

1. Bpk. Drs. H. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Bpk. Drs. M. Syaharuddin, MS selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Purnamie Titisarie, SE, MSi selaku Dosen Pembimbing II dan akademik yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Bpk. Ruswanto, selaku Asisten Manajer SDM PT. Telkom Indonesia Tbk Kandatel Jember yang telah memberikan ijin penelitian
4. Bpk. KH. Shodiq Mahmud, SH (Alm) dan Bpk. KH. Drs. Sahilun A. Nasir MPdI yang selalu memberikan nasihat dan motivasi spiritual.
5. Kedua orang tuaku tercinta, yang telah memberikan cinta, kasih sayang dan pengorbanan yang tak pernah putus untuk asa depan penulis.
6. semua kakakku (mas Amad, Mas Mus, Mbak Kholifah, Mbak Istianah yang senantiasa memberi dukungan semangat kepada penulis terutama Mas Mus yang telah memberikan banyak pengorbanan materi kepada penulis
7. Separuh nafasku “**Adinda**”, terima kasih atas kasih sayang serta kekuatan cintamu. Jua Farida Isnaini, terima kasih atas kesejukan dan ketenangan hati dan auramu.
8. Mas Syahid, Hasan, Dayat, Endra, Sepul, Gus Soleh (Sahabat Kamar Enam), Udin Sheva, Anas Capit, Andys Kuplek, Achoi Kriting, Prisdiantoko, Dedi,

Didi Cucok, Didi Duff, Angga Si Tukang Cukur, Dicky, Besi Tua, Si Jabrik Zutas (Sahabat Jauhar Football Club/JFC), Bang Inal, Rofiq Ndut, Gus Kojek (Sahabat Tohe' Club). Tak lupa banget, Cak Eko (terima kasih atas semua bantuannya).

9. Rekan-rekan Manage'00 Ge Pe (Pak Yasin, Anik, Indah, Nyonya Edwina, Ninuk, Iir, Lintang, Eni Puri, Bastian, Adi alfian, Nanang, Dian Bawean) dan rekan lainnya yang tak bisa penulis sebut satu persatu.
10. *Especially* buat Sahabat-sahabat Pergerakan Pe Em Sebelas (Bos, Tri Bud-Bud, Zieloh, Mani, Khayan, Mami Jay, Ponky, Didin, Galih, Nizam Longir, CheGue Feri, siro, Hanafi Silet, Kakek, Bos Edy, Mas Bowo, mas Halim, Cak Benu, Zuebex, Peno, Lulut, Anel, Dwi Puji, Leswati serta sahabat pergerakan lainnya yang belum bisa disebut.
11. Temen-temen Team Manajemen 2003 UKM Sepak bola (Andy Aulia, Nanang, Romi, Dobe, bodong, Endra, Prisdan lainnya)
12. Konco Pondokan Lirboyo (Habib, Diarto Gondes, Cukong, Opic Funky, Jawir, Yayang None El-Faye, Dewi Sayang, Zulilawati, Dedi Brewok, Esthi, Endisemoga semuanya jadi Orang.
13. Semuanya aja yang telah membantu memberikan semangat dan dorongan hidup bagi penulis.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Karena itu, saran dan kritik yang konstruktif sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini dan penulis berharap bahwa semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Amieen.....!

Jember, Desember 2003

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Hipotesis	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya	6
2.2 Landasan Teori	8
2.2.1 Pemimpin dan Kepemimpinan	8
2.2.2 Gaya Kepemimpinan	10
2.2.2.1 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas	12
2.2.2.2 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan	14
2.2.3 Produktivitas	15
2.2.3.1 Efektivitas	17

2.2.3.2 Efisiensi	18
2.2.4 Teori Yang Menghubungkan Gaya Kepemimpinan Dengan Produktivitas Kerja	19

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian	21
3.2 Metode Pengambilan Sampel	21
3.3 Metode Pengumpulan Data	22
3.3.1 Jenis dan Sumber Data	22
3.3.2 Cara Pengumpulan Data	22
3.3.3 Definisi Operasional Variabel	23
3.3.3.1 Identifikasi Variabel	23
3.3.3.2 Gaya Kepemimpinan	23
3.3.3.3 Produktivitas Kerja	24
3.3.4 Teknik Pengukuran Data	25
3.3.5 Metode Pengujian Instrumen	26
3.3.6 Metode Analisis Data	27
3.3.6.1 Teknik Analisis Data	27
3.3.6.2 Pengujian Hipotesis	30
3.4 Kerangka Pemecahan Masalah	35

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan	37
4.1.1 Sejarah Singkat PT. Telkom Indonesia Tbk	37
4.1.2 Struktur Organisasi	38
4.1.3 Aspek Personalia	43
4.1.3.1 Jumlah Karyawan	43
4.1.3.2 Jam Kerja	44
4.1.3.3 Gaji Personalia	44
4.1.4 Program PT. Telkom Indonesia Tbk	44
4.1.4.1 Restrukturisasi Internal	44

4.1.4.2	Kerjasama Operasi	46
4.1.4.3	Penawaran Pertama Untuk Masyarakat	46
4.1.5	Kegiatan Usaha PT. Telkom Indonesia Tbk	47
4.1.6	Visi dan Misi PT. Telkom Indonesia Tbk	51
4.1.6.1	Visi PT. Telkom Indonesia Tbk	51
4.1.6.2	Misi PT. Telkom Indonesia Tbk	51
4.2	Analisis Data dan Pembahasan	51
4.2.1	Uji Validitas	51
4.2.2	Uji Reliabilitas	56
4.2.3	Uji Ekonometrik	57
4.2.4	Analisis Regresi Linear Berganda	58
4.2.5	Uji F (Pengujian Serentak)	60
4.2.6	Uji t (Pengujian Parsial)	61
4.2.7	Analisis Koefisien Determinasi Berganda	62
4.2.8	Analisis Koefisien Korelasi Berganda	63
4.2.9	Analisis Koefisien Determinasi Parsial	63
V. KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	65
5.2	Saran	66
DAFTAR PUSTAKA		68
LAMPIRAN		70

Daftar Tabel

Tabel 3.1	: Ukuran Konservatif Interpretasi Koefisien Korelasi Berganda	33
Tabel 4.1	: Validitas Variabel Produktivitas Kerja	52
Tabel 4.2	: Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas	54
Tabel 4.3	: Validitas Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan	55
Tabel 4.4	: Reliabilitas Instrumen Pertanyaan	56
Tabel 4.5	: Nilai <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF)	57
Tabel 4.6	: Diagnosis Otokorelasi	58
Tabel 4	: Nilai R Square dan Uji F	60
Tabel 4.8	: Nilai Regresi secara Parsial Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat	61
Tabel 4.9	: Hasil Pengujian Hipotesis dengan uji t	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Kerangka Pemecahan Masalah	35
Gambar 2 : Struktur Organisasi PT. Telkom Indonesia tbk Kandatel Jember	39



Daftar Lampiran

Lampiran 1 : Daftar Kuisisioner	70
Lampiran 2 : Data Skor Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember	75
Lampiran 3 : Skor Kuisisioner Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas	76
Lampiran 4 : Skor Kuisisioner Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan	77
Lampiran 5 : Skor Kuisisioner Variabel Produktivitas Kerja	78
Lampiran 6 : Uji Validitas dan Reliabilitas untuk Variabel Gaya Kepemimpinan berorientasi tugas	79
Lampiran 7 : Uji Validitas dan Reliabilitas untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan	80
Lampiran 8 : Uji Validitas dan Reliabilitas untuk Variabel Produktivitas Kerja	81
Lampiran 9 : Hasil analisis Regresi (R Square, Adjusted R Square, uji F, ujit) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja pada Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember	82
Lampiran 10 : Uji Multikolinearitas dan Otokorelasi Pengaruh gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja karyawan Pada PT. Telkom Indonesia, tbk Kandatel jember	83
Lampiran 11 : Uji Heterokedastisitas Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember	84
Lampiran 12 : Daftar F Tabel	85
Lampiran 13 : Daftar t Tabel	86
Lampiran 14 : Daftar r Tabel	87

BAB I PENDAHULUAN



UNITK UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

1.1 Latar Belakang Masalah

Ketatnya persaingan dalam dunia usaha saat ini mendorong perusahaan untuk lebih meningkatkan daya saingnya. Kemampuan perusahaan dalam memenangkan persaingan sangat dipengaruhi oleh penilaian konsumen terhadap produk yang mereka hasilkan. Berkaitan dengan masalah tersebut yang perlu dilakukan adalah perbaikan yang berkesinambungan disegala sendi perusahaan, yaitu manajemen sumber daya manusia, proses produksi, pemasaran dan lain-lain. Pendekatan itu dapat berhasil dengan baik apabila diikuti dengan usaha peningkatan sumber daya manusia yang tepat, karena faktor manusia merupakan dimensi yang paling penting dalam perbaikan kuantitas dan kualitas secara keseluruhan.

Agar sumber daya manusia dalam suatu organisasi/perusahaan ini dapat bekerja dengan efektif dan efisien maka kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting untuk dapat menggerakkan bawahan. Kepemimpinan menurut Stogdill (Siswanto, 1990:176) adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan agar mau melakukan perintah dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian itu, menurut Siswanto (1990:176) bahwa seorang pemimpin harus melibatkan orang lain atau bawahan, adanya distribusi kekuasaan yang tidak merata diantara pemimpin dengan anggota kelompoknya dan adanya arahan pemimpin terhadap bawahan serta terjalinnya komunikasi vertikal maupun horisontal dalam sistem dan jaringan kerja antara pemimpin dengan anggota yang dipimpinnya. Komunikasi ini akan baik jika didukung dengan *style* atau gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh semua pihak, tidak ada anggota kelompok atau sekelompok orang dalam organisasi yang merasa dirugikan yang dapat mengakibatkan tidak adanya dukungan terhadap kinerja pemimpin sehingga berakibat lemahnya kemampuan dan kharisma seorang pemimpin dihadapan bawahannya.

Keberhasilan kerja seorang pemimpin ditunjukkan dengan adanya gaya kepemimpinan yang diwujudkan dengan karakter dan sikap yang didukung dengan bakat dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan bakat dan kharisma yang diaktualisasikan menjadi kemampuan keterampilan inilah maka seorang pemimpin dapat menggerakkan bawahan, memotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagaimana tercermin dalam pandangan lain tentang kepemimpinan dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan *team work*, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau organisasi yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerja (Yukl, 1998 : 4). Oleh karena itu untuk menjadi seorang pemimpin yang dapat menjadi teladan bagi bawahan diperlukan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Kemampuan ini dapat diraih jika seorang pemimpin mempunyai pandangan dan pemikiran positif, bertindak dan berperilaku yang dapat dicontoh oleh bawahan sebab kemampuan seorang pemimpin erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin akan mempengaruhi sikap, perilaku dan sekaligus produktivitas kerja seorang bawahan. Bawahan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja jika pemimpin menunjukkan sikap yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang diinginkan bawahan. Mereka akan bekerja dengan perasaan senang, tanpa ada perasaan dipaksa, dengan penuh semangat menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Dengan kata lain gaya kepemimpinan mempunyai hubungan dengan produktivitas kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Jika seorang pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh semua lapisan maka akan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan, demikian pula sebaliknya jika seorang pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang tidak dapat diterima oleh semua lapisan maka akan menurunkan produktivitas kerja karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember selalu mengharapkan karyawan-karyawannya dapat menunjukkan kinerja yang baik dan berusaha untuk dapat mempertahankan bahkan meningkatkan produktivitas kerja agar *output* yang dihasilkan oleh karyawannya dapat maksimal baik kualitas maupun kuantitasnya. Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sangat diperlukan seorang pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif artinya pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan secara tepat sesuai dengan keadaan bawahan serta lingkungan kerjanya. Kompleksitas bidang kerja, situasi kerja serta permasalahan organisasi PT. Talkom Indonesia Tbk Kandatel Jember menuntut lebih besar peran manajer dalam usaha mengkoordinasi dan mengatur tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawannya. Peran manajer yang disertai dengan penerapan gaya kepemimpinan yang produktif sudah barang tentu akan mempunyai akses yang positif bagi disiplin serta semangat kerja karyawannya sehingga dalam hal ini pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung para bawahan untuk selalu berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan agar target yang diharapkan pada masing-masing bidang kerja dapat tercapai.

Berpijak dari uraian tersebut, maka perlu dilakukan analisis tentang gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Dalam penelitian ini yang dianalisis adalah para manajer menengah dan manajer bawah yaitu manajer, asisten manajer senior supervisor yang mempunyai bawahan dimana ia dapat menerapkan gaya kepemimpinan manajer terhadap para karyawannya. Sedangkan yang bukan manajer menengah dan manajer bawah tidak termasuk dalam pembahasan penelitian. Dan permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember ?
2. berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan maka tujuan penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember ?
2. untuk mengetahui besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember ?

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis berharap bahwa penelitian ini akan mempunyai manfaat bagi:

- a. perusahaan,
diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi pimpinan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi upaya peningkatan mutu sumber daya manusia dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan.
- b. akademik,
diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis bagi pengembangan konsep teori gaya kepemimpinan dalam kaitannya dengan produktivitas kerja yang memang perlu telaah lebih lanjut guna menghasilkan konsep baru mengenai pola relasi antara gaya kepemimpinan manajer dengan tingkat produktivitas kerja karyawan. Selain itu dapat digunakan sebagai sumber referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat mengadakan penelitian dibidang gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja.
- c. peneliti,
dapat digunakan sebagai tambahan wawasan dan pengalaman tentang teori dan praktek-praktek gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk mendukung usaha peningkatan produktivitas kerja karyawan.

1.5 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan.

Ha : ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan.

1.6 Batasan Masalah

Efektivitas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan hanya dianalisis melalui indikator gaya kepemimpinan manajer berorientasi tugas dan berorientasi hubungan. Sedangkan faktor situasional (lingkungan internal dan eksternal perusahaan) dan kondisi karyawan (kematangan karyawan) tidak dianalisis karena keterbatasan waktu dan kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Jember.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA



2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh Marsudi Utama (2003) dengan judul “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Dengan Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember” berkaitan erat dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini. Tujuan dari penelitian Utama (2003) tersebut adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan kepala dinas dengan produktivitas kerja pegawai di kantor dinas pendapatan daerah kabupaten Jember. Penelitian dilakukan secara langsung kepada responden/pegawai bersangkutan dengan cara pengamatan, wawancara serta pengisian daftar kuisisioner oleh para responden.

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel untuk tujuan tertentu saja. Jumlah sampel yang dipakai adalah sebanyak 30 orang dengan perincian Kabag TU 1 orang, Kasubag 4 orang, Kasubdin 5 orang dan Kasi 20 orang.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah dengan teknik analisis tabulasi silang. Teknik tabulasi silang adalah suatu bentuk tabel yang mengandung dua variabel yang saling berhubungan atau dua variabel yang mungkin tidak mempunyai hubungan. Teknik ini biasanya digunakan untuk mengoreksi atau untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antar dua variabel. Hasil analisis penelitian terhadap tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah bahwa gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember bila dianalisis berdasarkan studi kepemimpinan Universitas Ohio, maka karakteristik perilaku struktur inisiasi termasuk kategori tinggi yaitu sebesar 86,98%, dilihat dari karakteristik gaya konsiderasi termasuk kategori tinggi yaitu sebesar 84,28%. Sehingga gaya kepemimpinan kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember adalah tinggi struktur inisiasi dan tinggi konsiderasi.

Produktivitas kerja pegawai yang dilihat dari efektivitas kerja termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 80,88% dan dilihat dari efisiensi kerja termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 89,77%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa produktivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 85,32%.

Dari hasil analisis korelasi tabulasi silang tentang hubungan gaya kepemimpinan kepala dinas dengan produktivitas kerja pegawai di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember menunjukkan bahwa perubahan nilai variabel bebas (gaya kepemimpinan kepala dinas) diikuti oleh perubahan nilai pada variabel terikat (produktivitas kerja pegawai) maka menunjukkan adanya hubungan atau korelasi. Hubungan yang terjadi merupakan hubungan yang positif karena naiknya variabel bebas diikuti oleh naiknya nilai pada variabel terikatnya.

Bila dibandingkan dengan penelitian Utama (2003), penelitian yang dilakukan oleh penulis ini mempunyai persamaan dan perbedaan. Adapun persamaannya adalah sebagai berikut :

1. menggunakan variabel bebas yang sama yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas (struktur inisiasi) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (konsiderasi).
2. menggunakan variabel terikat yang sama yaitu produktivitas kerja karyawan dengan indikator efektivitas dan efisiensi kerja.
3. teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*.

Sementara perbedaan yang nampak antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut.

I. Penelitian terdahulu (Utama, 2003)

- a. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan kepala dinas dengan produktivitas kerja pegawai.
- b. Rancangan penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan eksplanatori.
- c. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis tabulasi silang.
- d. Obyek penelitian berada di Kantor/instansi pemerintah yaitu Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

e. Tidak terdapat uji validitas dan reliabilitas pada instrumen penelitian.

II. Penelitian Penulis (Rifa'i, 2004)

- a. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh serta seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- b. Rancangan penelitian yang dilakukan adalah penelitian korelasional (riset korelasi).
- c. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda, uji koefisien determinasi berganda, uji koefisien korelasi berganda, uji koefisien determinasi parsial, uji F dan uji t.
- d. Obyek penelitian berada pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember.
- e. Menggunakan uji validitas dan reliabilitas pada instrumen penelitian.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pemimpin dan Kepemimpinan

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Seperti yang dikemukakan oleh Kartono (1983 : 8) bahwa keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan yang ingin diraih tergantung pada kepemimpinannya.

Menyinggung masalah pemimpin dan kepemimpinannya, banyak sekali orang yang mengartikan sama antara kedua istilah tersebut. Untuk lebih memahami, menganalisis, serta menarik kesimpulan maka pemahaman definisi keduanya menjadi sangat penting. Pemimpin menurut Kartono (1983 : 14) adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Hal senada juga diungkap oleh Martoyo (1987:157) bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.

Sedangkan kepemimpinan menurut Terry (Kartono, 1983:11) adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan kelompok. Menurut Hyat (Kartono, 1983:12) kepemimpinan merupakan suatu seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang. Jadi pemimpin menunjukkan pelaku/subjek yang memiliki kemampuan memimpin dan kepemimpinan merupakan kualitas kemampuan dan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya untuk melakukan kegiatan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh pemimpinnya.

Definisi tentang kepemimpinan biasanya disandarkan pada pandangan masing-masing peneliti, serta aspek fenomena yang paling menarik dari mereka. Robbin dan Gibson (1996:39) mendefinisikan kepemimpinan secara umum sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok kearah tercapainya tujuan. Sedangkan menurut Martoyo (1987:158)., kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Koontz dan O'Donnel (Alma, 2000:127) berpandangan bahwa kepemimpinan itu merupakan proses mempengaruhi orang-orang untuk mengikuti apa yang diinginkan pemimpin dalam pencapaian tujuan bersama. Pendapat lain tentang kepemimpinan yaitu kepemimpinan menurut Yukl (1998:41) yang didefinisikan sebagai sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi.

Dari penjelasan tentang kepemimpinan tersebut sebenarnya dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh terhadap orang lain atau pengikut.
2. kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan keakuratan komunikasi dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
3. kepemimpinan memfokuskan pada pencapaian tujuan bersama.

4. kepemimpinan menyangkut distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan bawahan.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Sebelum membahas gaya kepemimpinan terlebih dahulu perlu diuraikan arti atau maksud dari gaya itu sendiri. Gaya menurut Siagian (1998:297) didefinisikan sebagai keseluruhan tabiat atau sifat seseorang yang terefleksi dalam ucapan dan tindakannya sebagai anggota organisasi. Pendapat Toha mengenai gaya (1983:290) menyatakan bahwa gaya adalah norma yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi gaya orang lain.

Lebih lanjut, Winardi (1988:36) menyatakan bahwa gaya dapat dibedakan menjadi tiga bagian yakni gaya formal, gaya informal dan gaya nonformal. Masih menurut Winardi (1988:37), gaya formal adalah aktivitas untuk menggerakkan organisasi formal dan struktur organisasi guna mencapai sasaran organisasi. Gaya informal adalah gaya-gaya yang didasarkan pada segi-segi sosial dan emosional, ini terjadi dalam rangka kebutuhan murni manusia. Gaya nonformal adalah gaya yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas tertentu yang menunjang gaya formal.

Meskipun dalam sebuah organisasi gaya individu memiliki ciri khas yang unik dan menarik namun pengaruh yang menonjol bagi terlaksananya pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Toha (1985:6) bahwa walaupun dikenal keunikannya, dalam gaya individu gaya kepemimpinannya yang menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dikerjakan.

Beberapa pendapat mengenai definisi kepemimpinan tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk mendefinisikan gaya kepemimpinan. Menurut Toha (1983:52), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Hal senada juga diungkapkan oleh Hersey dan Blanchard (1995:238) bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya

akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya sehingga tidak dikhawatirkan timbulnya benturan antar keduanya. Menurut Fredler (Suyadi, 2001:22) gaya kepemimpinan adalah tindakan khusus dari seorang pemimpin yang terlibat dalam serangkaian usaha menggerakkan dan mengkoordinasikan pekerjaan anggota kelompoknya. Jadi Fredler lebih menekankan gaya kepemimpinan pada suatu tindakan khusus untuk mengarahkan bawahan atau orang lain dalam mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan.

Peran strategis gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Cribbin (1985:13) menyatakan bahwa karyawan atau pegawai juga harus dirangsang oleh mutu gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang berkualitas dibutuhkan oleh organisasi dalam membangkitkan gairah kerja para bawahan.

Penelitian tentang kepemimpinan telah memfokuskan pada dua gaya yang berbeda tentang peran kepemimpinan. Gaya tersebut membedakan antara gaya pemimpin berorientasi tugas dan hubungan. Gaya pemimpin berorientasi tugas sangat mengandalkan pada kekuatan jabatannya dan lebih berorientasi pada hukuman. Sementara gaya pemimpin berorientasi hubungan dicirikan oleh perilaku demokrasi dan berorientasi karyawan, menggunakan pengawasan umum dan memperhatikan bawahan. Namun demikian penelitian-penelitian lainnya memberikan istilah yang berbeda walaupun esensinya hampir sama tentang peran pemimpin. Rangkaian studi yang dilakukan oleh Ohio State University menggunakan istilah *initiating structure* (menunjukkan pengertian orientasi tugas) dan *consideration* (menunjukkan pengertian orientasi hubungan). Sementara rangkaian studi lainnya yang dilakukan oleh University of Michigan menggunakan istilah "*production centered* dan *employee centered*", "*goal attainment* dan *group maintenance*", "*concern for production* dan *concern for people*" (Siagian, 1995:68). Stoner menggunakan istilah "*problem solving function* dan *social function*" (Siagian, 1995 : 68). Peneliti Hampton menyebut kedua gaya tersebut dengan istilah "*socially distant* dan *follower oriented*", "*task centered leader* dan *people centered leader*", "*restrictive* dan *permissive*"

(Siagian, 1995 : 69). Para peneliti Harvard University menyebut kedua gaya kepemimpinan tersebut dengan istilah "*boss centered* dan *group centered*" serta "*task ability* dan *likability*" (Siagian, 1995:69). Donald A. Laird dan Elanor C. Laird menggunakan istilah "*high pressure* dan *low pressure*", "*close supervision* dan *general supervision*", "*tough* dan *tender*" (Siagian, 1995:69). Perbedaan tersebut hanya sebatas pada pemakaian istilah saja tetapi esensinya sama artinya istilah tersebut mempunyai makna dan pengertian yang sama.

Seperti yang ditulis oleh Yukl (1998:49) bahwa hasil dari studi-studi Michigan tersebut telah diringkas oleh Likert menjadi dua jenis gaya yang berbeda yaitu *task oriented* (gaya berorientasi tugas) dan *relationship oriented* (gaya berorientasi hubungan). Hasil penelitian tersebut akan lebih menyederhanakan pembagian model kepemimpinan sehingga pembahasan mengenai gaya kepemimpinan ini penulis memakai istilah dari Likert yaitu berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Menurut pendapat Yukl (1998:44) bahwa berorientasi tugas kelihatannya sama dengan *initiating structure* dan berorientasi pada hubungan kelihatannya sama dengan *consideration* dan Yukl (1998:44) menyatakan bahwa keduanya adalah kategori yang didefinisikan secara luas terdiri atas sejumlah varietas yang luas mengenai jenis-jenis spesifik. Jadi kedua dimensi atau kategori tersebut memiliki penjelasan yang jika dijabarkan terdiri dari beberapa varietas atau item-item mengenai jenis-jenis gaya khusus. Untuk pembahasan gaya kepemimpinan itu akan diukur dari kategori gaya kepemimpinan tersebut.

2.2.2.1 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Suatu organisasi dalam geraknya mencapai tujuan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan. Upaya ini dapat dilakukan dengan memberikan bimbingan dan arahan pada bawahan sehubungan dengan tugas dan tanggung jawab. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas menurut Hersey dan Blanchard (1995:113) adalah tingkatan dimana seorang pemimpin terlibat dalam peran pendefinisian apa-apa yang harus dikerjakan, bagaimana, dimana, kapan, kemudian menentukan ketepatan waktu dan mengontrol. Sementara gaya kepemimpinan berorientasi tugas menurut Yukl

(1998:45) adalah merupakan tingkat seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal.

Jadi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien itu dimaksudkan agar mampu mewujudkan tujuan organisasi secara maksimal. Pemimpin menuntut agar setiap anggota menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan tidak perlu menghiraukan dan mencampuri tugas-tugas orang lain. Karena itu dalam prakteknya pemimpin selalu mengarahkan dengan tegas dan jelas serta tentang tata cara pelaksanaan dan penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diberikan serta selalu mengawasi kinerja dan waktu penyelesaian sehingga dapat membantu bawahan dalam usaha meningkatkan keefektivitasan kerja mereka. Pemimpin berasumsi bahwa bilamana setiap bawahan melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing bawahan. Keserasian hasil setiap anggota dengan tujuan bersama tidak dipersoalkan, karena yang penting bagi pemimpin setiap anggota sibuk melaksanakan tugasnya.

Menurut Sharma (Siagian, 1995:83), gaya kepemimpinan berorientasi tugas mempunyai indikator :

1. mengutamakan tercapainya tujuan
2. mementingkan produksi yang tinggi
3. mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan
4. lebih banyak melakukan pengarahan
5. melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja yang ketat
6. melakukan pengawasan secara ketat
7. penilaian terhadap bawahan semata-mata berdasarkan hasil kerja

Sementara Hersey dan Blanchard (1995:191) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas mempunyai indikator sebagai berikut :

1. penetapan tujuan oleh pemimpin yang perlu dicapai oleh bawahan
2. mengorganisasikan situasi kerja bagi para bawahan
3. menetapkan batas waktu bagi penyelesaian tugas atau pekerjaan

4. memberi arahan yang spesifik tentang pelaksanaan pekerjaan
5. menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan reguler tentang kemajuan pelaksanaan pekerjaan

2.2.2.2 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan

Dalam mewujudkan tujuan organisasi seorang pemimpin tidak saja memberikan instruksi pada bawahannya tetapi harus perlu memperhatikan situasi dan kondisi bawahannya sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan keadaan. Kerjasama antara pemimpin dengan bawahan mutlak diperlukan disamping itu pemimpin harus memberikan kepercayaan kepada bawahannya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian bawahan merasa mempunyai tanggung jawab yang akan mendorong semangat bawahan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya.

Mengenai gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan ini, Hersey dan Blanchard (1995:113) mendefinisikan sebagai suatu tingkatan yang mana pemimpin terlibat dalam komunikasi dua arah, mendengarkan, memberi fasilitas dan memberi dukungan, berkomunikasi, interaksi, pemberian fasilitas, mendengarkan secara aktif dan memberikan umpan balik. Sementara Yukl (1998:44) mendefinisikan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan sebagai tingkat seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

Jadi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kerjasama itu menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerja sama dalam melaksanakan tugas masing-masing yang tidak dapat dilepaskan dan kebersamaan didalam suatu unit atau organisasi sebagai satu kesatuan. Pemimpin harus mampu menjalin kerjasama dengan para bawahannya baik yang menjadi bawahannya langsung maupun tidak langsung. Pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerjasama yang intensif dan efisien maka semua tugas dapat diselesaikan dengan maksimal dan organisasi akan berlangsung dinamis.

Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan menurut Sharma (Siagian, 1995:83) itu mempunyai beberapa indikator, yaitu :

1. memperhatikan kebutuhan bawahan
2. berusaha menciptakan suasana saling percaya
3. berusaha menciptakan suasana saling menghargai
4. simpati terhadap perasaan bawahan
5. memiliki sikap bersahabat
6. menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan

Pendapat lain mengenai indikator gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard. Hersey dan Blanchard (Siagian, 1995:191) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi hubungan mempunyai beberapa indikator yaitu :

1. memberi dukungan dan dorongan
2. melibatkan orang-orang dalam diskusi
3. memudahkan interaksi diantara orang-orangnya
4. aktif menyimak pendapat dan kerisauan bawahan
5. memberikan balikan prestasi kepada bawahan

2.2.3 Produktivitas

Seluruh aktivitas organisasi atau perusahaan diatur dan diarahkan guna pencapaian target fungsional pada masing-masing bagian organisasi yang akhirnya diintegrasikan untuk pencapaian *grand objectives* yang telah direncanakan oleh perusahaan. Dalam upaya untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen harus memperhatikan tingkat produktivitas kerja karyawan dalam setiap aktivitas kerjanya karena produktivitas kerja merupakan indikator utama dalam menilai tinggi rendahnya kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Berg (Sinungan, 1997:12) produktivitas adalah perbandingan totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan-masukan selama periode tertentu. Timpe (1992:121) mendefinisikan bahwa produktivitas adalah hubungan antara barang dan jasa yang dihasilkan dengan sumber-sumber masukan (*input*) yang dipergunakan, biasanya dinyatakan sebagai rasio besarnya keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*). Seperti pendapat tersebut, Suprihanto

(1992:12) mendefinisikan produktivitas sebagai kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau diartikan juga sebagai perbandingan antara penghasilan (*output*) dengan pengorbanan (*input*).

Berdasarkan pengertian tersebut maka peneliti berpandangan bahwa produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Dimensi kedua adalah efisiensi yang berkaitan dengan dengan pencapaian tujuan yang dikaitkan dengan kerja manusia atau peningkatan kualitas karyawan, pembaharuan hidup dan kultural serta perluasan upaya untuk meningkatkan mutu kehidupan masyarakat.

Menurut Handoko (1998:26) produktivitas kerja karyawan dapat diketahui dengan indikator peningkatan prestasi kerja karyawan. Jadi semakin tinggi prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan maka produktivitas kerja karyawan semakin meningkat. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh karyawan maka produktivitas kerja yang dihasilkan akan semakin menurun.

Prestasi kerja menurut Hasibuan (1990:105) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman, kesungguhan serta waktu. Lebih lanjut Dessler (1986:514) mengungkapkan bahwa prestasi kerja adalah kemampuan, kecakapan, dan keterampilan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Jadi prestasi kerja adalah suatu *outcome* yang dapat dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan standar yang berlaku yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, keterampilan, kesungguhan serta waktu yang digunakan.

Prestasi kerja yang menjadi indikator dalam penelitian ini, mempunyai dua sub indikator yaitu efektivitas dan efisiensi yang akan digunakan sebagai indikator pengukuran dalam mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Siagian (1997:237) bahwa efektivitas dan efisiensi merupakan indikator penting dalam mengukur prestasi kerja suatu organisasi.

2.2.3.1 Efektivitas

Efektivitas menjadi salah satu dasar pembentukan dan penyelenggaraan organisasi dan bahkan lebih terjamin apabila organisasi yang bersangkutan dapat mengemban misi dan melaksanakan tugasnya dengan tingkat ketangguhan yang tinggi. Oleh karena itu, perlu dipahami bahwa efektivitas memegang peranan penting dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi yakni karyawan dapat mendalami batas-batas kemampuan organisasi sehingga mampu mengidentifikasi secara lebih jelas sumbangan apa yang akan diberikan dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Menurut Westra (1987:16) efektivitas kerja adalah pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang pegawai atau karyawan yang dapat menumbuhkan akibat terwujudnya sesuatu sesuai dengan ketentuan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Sementara Siagian (1995:151) berpendapat bahwa efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditetapkan. Artinya pelaksanaan suatu tugas itu dinilai baik atau tidak sangat bergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan tidak bergantung pada bagaimana cara melaksanakannya serta berapa biaya yang dikeluarkannya. Menurut Salim (1997:94) efektivitas merupakan ketepatan suatu tindakan atau kesempurnaan (jasmaniah) hasil suatu pekerjaan itu sendiri.

Sedangkan untuk mengukur suatu efektivitas kerja tidak dapat terlepas dari adanya dimensi/item dalam pengukuran. Dimensi dari efektivitas kerja menurut Wilson dan Hayel (1974:101) adalah sebagai berikut :

1. pengetahuan (*knowledge*) menunjukkan tentang pengetahuan teknis yang diperlukan karyawan dalam mengerjakan tugas pekerjaannya
2. usaha (*effort*) menjelaskan tentang kerja keras, kemampuan dan kemauan ekstra bila diperlukan, giat dan antusias
3. kuantitas kerja (*quantity of work*) menunjukkan jumlah jam kerja yang telah dilaksanakan dalam periode yang telah ditentukan
4. kualitas kerja (*quality of work*) menunjukkan tentang apa yang dikerjakan, ketepatan, kerapian dan kelengkapan

5. keandalan (*dependability*) menjelaskan tentang pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan, memenuhi tanggung jawabnya tanpa dorongan
6. keaslian (*originality*) menunjukkan penggunaan kreativitas dan imajinasi untuk mengembangkan pendekatan baru dalam pemecahan masalah

2.2.3.2 Efisiensi

Dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat serta semakin selektifnya para konsumen dalam memilih produk maka suatu perusahaan dituntut untuk selalu siap dalam menghadapi segala tantangan dan perubahan yang bakal terjadi. Suatu perusahaan akan memenangkan persaingan tersebut dan mampu menyesuaikan terhadap perubahan jika mampu melakukan efisiensi pada segala aktivitas kerja perusahaan baik yang dilakukan oleh pimpinan maupun karyawannya sehingga perusahaan mampu menjaga eksistensinya untuk selalu memenuhi kebutuhan konsumen.

Berbicara masalah efisiensi, Gie (1981:27) mengatakan bahwa efisiensi adalah usaha mencapai prestasi sebesar-besarnya dengan mempergunakan kemungkinan-kemungkinan yang tersedia (material, mesin, dan manusia) dalam tempo yang sependek-pendeknya, didalam keadaan yang nyata (sepanjang keadaan itu tidak bisa berubah) tanpa mengganggu keseimbangan antara faktor-faktor tujuan, alat, tenaga dan waktu. Dalam kesempatan lain, Salim (1997:94) mengemukakan bahwa efisiensi merupakan sikap penghematan pemakaian bahan dan waktu serta biaya yang dilakukan oleh masing-masing personal dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Sementara efisiensi menurut Siagian (1995:149) adalah perbandingan yang positif antara hasil yang dicapai dengan masukan yang dipergunakan. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa efisiensi merupakan sebuah hasil atau sikap penghematan untuk mencapai prestasi yang tinggi dengan menggunakan masukan yang tersedia secara hemat/sekecil-kecilnya tanpa mengganggu kinerja secara keseluruhan.

Adapun untuk mengukur efisiensi kerja karyawan dapat dilakukan dengan mengetahui dimensi-dimensi pengukurannya. Dalam penelitian ini, dimensi pengukuran yang dipakai adalah dimensi pengukuran menurut pendapat Gie.

Professor Gie (1979:31) menjelaskan bahwa suatu cara kerja yang efisien adalah cara kerja yang tanpa mengurangi hasil yang hendak dicapai yang meliputi :

1. cara kerja tercepat menunjukkan tentang pelaksanaan kerja dengan sebuah metode untuk menghindari pemborosan waktu
2. cara kerja terarah menjelaskan tentang pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan urutannya dan penempatannya yang disesuaikan dengan proses produksinya
3. cara kerja termudah menunjukkan pelaksanaan kerja untuk menghindari tekanan pikiran dalam pekerjaan
4. cara kerja teringan menunjukkan pelaksanaan kerja untuk menghindari pemborosan tenaga

2.2.4 Teori Yang Menghubungkan Gaya Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja

Kepemimpinan merupakan motor penting bagi sumber-sumber daya yang ada dalam suatu organisasi sehingga dengan demikian bahwa berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuan sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin dengan tidak meninggalkan keikutsertaan bawahan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kartono (1995 : 9) bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk melakukan usaha bersama yang mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Dari pendapat tersebut bahwa dengan kepemimpinan yang dilakukan oleh manajer maka tujuan dari organisasi akan terwujud sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga adanya kepemimpinan yang baik dari manajer maka segala aktivitas kerja di kantor dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana. Disamping itu, dengan adanya peran kepemimpinan yang baik akan meningkatkan produktivitas kerja bawahan sesuai pendapat yang dikemukakan oleh Martoyo (1987:155) bahwa sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan manajer sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinya bahkan dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawannya atau organisasinya. Hal ini

berarti seorang pemimpin harus mampu mengadakan pembinaan bagi karyawannya sebab dengan adanya prestasi kerja yang tinggi akan tercipta mutu keterampilan yang tinggi sehingga terwujud pegawai yang berproduktivitas tinggi.

Prestasi kerja bawahan ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinannya atau melaksanakan fungsi kepemimpinan yang ada yaitu bagaimana dia mempengaruhi, membimbing dan mendorong bawahannya guna meningkatkan prestasi kerjanya. Dalam hal ini Effendi (1979:73) berpendapat bahwa prestasi kerja seseorang kadang-kadang tidak sesuai dengan kecakapan yang dimiliki. Faktor penyebabnya tidak sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Faktor penyebabnya itu tergantung dari orangnya sendiri atau lingkungan kerjanya. Tidak sesuainya prestasi kerja dengan kecakapan yang dimiliki karyawan maka bagi karyawan hal tersebut mungkin karena tidak menyukai kepemimpinannya, kekurangan energi dan lain-lain.

Melihat rumusan yang ada, ternyata gaya kepemimpinan mempunyai konsekuensi tertentu terhadap bawahan. Konsekuensi itu antara lain adalah prestasi kerja. Dengan adanya konsekuensi tersebut maka seorang pemimpin haruslah memberikan sikap yang positif terhadap bawahan atas prestasinya dan dari sifat inilah para bawahan akan termotivasi untuk lebih berprestasi. Dari rumusan serta uraian tersebut maka jelas sekali mengenai adanya hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dengan prestasi kerja bawahan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja bawahan.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan analisis yang dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkan oleh gaya kepemimpinan dan berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan yang ditimbulkan terhadap produktivitas kerja karyawan. Rancangan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian korelasional (riset korelasi) yaitu penelitian yang dirancang untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi yang bertujuan untuk mengetahui berapa besar kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya serta besarnya arah hubungan yang terjadi (Umar, 1999 : 25). Jenis hubungan variabel dalam penelitian ini adalah asimetris yakni hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat bersifat searah (Singgih, 2002 : 2).

3.2 Metode Pengambilan Sampel

Populasi merupakan kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian (Azwar, 1999 : 77). Mengingat jumlah populasi yang diteliti cukup besar dan karena keterbatasan waktu serta kemampuan peneliti maka dalam penelitian ini hanya akan diamati sampel yang diharapkan dapat menggambarkan hasil yang sesungguhnya dari populasi tersebut.

Penentuan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Suryabrata (1987:52), *purposive sampling* yaitu suatu teknik penentuan sampel yang digunakan untuk tujuan dan maksud tertentu sehingga sampel yang diambil menjadi tertentu pula. Sampel yang diambil hanya tertentu pada manajer menengah dan manajer bawah yakni manajer, asisten manajer dan senior supervisor karena pada posisi tersebut manajer mempunyai bawahan sehingga dapat diterapkan gaya kepemimpinannya. Pada penelitian ini jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 24 orang dengan rincian 6 orang sebagai manajer, 11 orang sebagai asisten manajer, serta 7 orang sebagai senior supervisor.

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis dan sumber data yang digunakan oleh penulis adalah sebagai berikut :

a. data primer

data primer yaitu data yang diperoleh dari lapangan dengan menggunakan metode kuisioner, wawancara serta observasi. Sumber data primer adalah objek penelitian yaitu responden.

b. data sekunder

data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain bukan diusahakan sendiri. Sumber data sekunder adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal laporan dari pakar/ peneliti dan instansi yang terkait dengan penelitian.

3.3.2 Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis berusaha mendapatkan data yang diperlukan dengan menggunakan metode :

a. kuesioner

kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengajukan daftar pertanyaan-pertanyaan yang disampaikan pada responden dan harus dijawab

b. observasi

observasi yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan pencatatan terhadap hasil pengamatan secara langsung

c. *interview*

interview yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara pada beberapa sumber informasi dilapangan

d. dokumentasi

dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, dan sebagainya

3.3.3 Definisi Operasional Variabel

3.3.3.1 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Maka variabel yang dianalisis adalah sebagai berikut :

1. variabel bebas (X) adalah variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia , Tbk Kandatel Jember yaitu
 X_1 : gaya kepemimpinan berorientasi tugas
 X_2 : gaya kepemimpinan berorientasi hubungan
2. variabel terikat (Y) adalah produktivitas kerja yang mempunyai indikator efektivitas dan efisiensi.

3.3.3.2 Gaya Kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan adalah suatu sikap yang diwujudkan oleh pemimpin baik melalui perbuatan maupun ucapannya dalam usaha untuk mempengaruhi sikap bawahannya agar bawahannya mau mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpinnya (Strouss, 1983: 293). Untuk mengetahui indikator-indikator gaya kepemimpinan digunakan dua pendekatan yaitu :

- a. gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (X_1)
gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah kecenderungan sikap pemimpin untuk memberikan petunjuk dan pengarahan serta perintah secara jelas dan tegas dalam melaksanakan pekerjaan. Item-item dari indikator perilaku yang berorientasi tugas adalah sebagai berikut:
 1. menetapkan tujuan yang perlu dicapai bawahan
 2. mengorganisasi situasi kerja bagi bawahan
 3. menetapkan batas waktu bagi karyawan
 4. memberikan arahan secara spesifik
 5. menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan reguler terhadap kemajuan pelaksanaan pekerjaan

b. gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (X_2)

gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan adalah perilaku pemimpin yang berkecenderungan untuk mengutamakan kedekatan hubungan antara atasan dengan bawahan dalam melakukan tugas atau pekerjaan. Item-item perilaku yang berorientasi pada hubungan antara lain adalah :

1. memberikan dukungan dan dorongan
2. melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat menerima dan memberi tentang pekerjaan
3. memudahkan interaksi para bawahan
4. berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan bawahan
5. memberikan umpan balik tentang prestasi bawahan

Makin tinggi nilai yang diberikan oleh responden terhadap indikator perilaku tugas/ perilaku hubungan berarti bahwa pemimpin secara pribadi makin sering melaksanakan butir-butir perilaku tugas/ perilaku hubungan. Apabila responden memberikan nilai terendah berarti pemimpin tidak pernah melaksanakan butir perilaku tugas/ perilaku hubungan secara pribadi.

3.3.3.3 Produktivitas kerja (Y)

Menurut Simamora (1995 : 592) produktivitas adalah suatu bentuk pengendalian diri karyawan dari pelaksanaan kerja yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi. Pengukuran produktivitas adalah dengan memperhatikan derajat pencapaian sasaran yang didapatkan dari aktivitas tersebut. Derajat pencapaian sasaran adalah tingkat kepuasan fisik dan mental serta mutu kehidupan dan mutu kerja. Produktivitas yang sangat positif bisa dilihat dengan indikator sikap kerja yang bertambah baik. Sementara Nitisemito (1986 : 199) mengungkapkan bahwa produktivitas adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang merupakan kemampuan untuk menghasilkan suatu nilai.

Indikator yang digunakan sebagai alat ukur produktivitas adalah prestasi kerja, yang meliputi 2 hal :

a. efisiensi, item-itemnya adalah :

- 1) cara kerja tercepat, berkaitan dengan pelaksanaan kerja dengan sebuah metode untuk menghindari pemborosan waktu
- 2) cara kerja yang terarah, berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan urutannya dan penempatannya yang disesuaikan dengan proses produksinya
- 3) cara kerja termudah, berkaitan dengan pelaksanaan kerja untuk menghindari tekanan pikiran dalam bekerja
- 4) cara kerja teringan, berkaitan dengan pelaksanaan kerja untuk menghindari pemborosan tenaga.

b. efektivitas, item-itemnya adalah :

- 1) pengetahuan (*knowledge*), berkaitan dengan pengetahuan teknis yang diperlukan oleh karyawan
- 2) usaha (*effort*), berkaitan dengan upaya dia bekerja dengan keras, kemampuan, dan kemauan ekstra bila diperlukan
- 3) kuantitas kerja (*quantity of work*), berkaitan dengan jumlah jam kerja yang telah dilaksanakan dalam periode yang telah dilaksanakan
- 4) kualitas kerja (*quality of work*), berkaitan dengan hasil apa yang ia kerjakan, ketepatan, kerapian dan kelengkapan
- 5) keandalan (*dependability*), berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan
- 6) keaslian (*originality*), berkaitan dengan penggunaan kreativitas dan imajinasi untuk mengembangkan pendekatan baru dan pemecahan masalah.

3.3.4 Teknik Pengukuran Data

Pengukuran data merupakan suatu dasar penilaian dari hasil penelitian melalui kuesioner. Pengukuran data dengan teknik Skala Likert menurut Azwar (1997:97) yaitu suatu skala sikap yang berisi pernyataan-pernyataan sikap atau objek sikap. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik Skala Likert

dengan skala 5 pada kuisisioner yang diberikan pada responden yang maksudnya adalah :

- a. apabila pada kuesioner dijawab a = selalu, maka diberi skor 5
- b. apabila pada kuesioner dijawab b = sering, maka diberi skor 4
- c. apabila pada kuesioner dijawab c = jarang, maka diberi skor 3
- d. apabila pada kuesioner dijawab d = kadang-kadang, maka diberi skor 2
- e. apabila pada kuesioner dijawab e = tidak pernah, maka diberi skor 1

3.3.5 Metode Pengujian Instrumen

1. Uji Validitas

Menurut Ancok (Singarimbun dan Effendi : 1982) validitas menunjukkan ketepatan suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Sekiranya peneliti menggunakan kuesioner didalam pengumpulan data penelitian, maka kuesioner yang disusunnya harus dapat mengukur apa yang ingin diukur.

Alat pengukur kuesioner bisa dikatakan sah (valid), bila alat ukur itu bisa melakukan pengukuran dan pengukurannya benar-benar cermat. Pengukuran terhadap tingkat kesahihan (validitas) kuesioner dengan menggunakan teknik korelasi *pearson's product moment*. Menurut Sugiyono (2001 : 182) rumusnya adalah :

$$r_{XY} = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

dimana,

- n = jumlah data observasi
- X = variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1),
gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2)}
- Y = variabel terikat (produktivitas kerja)
- r_{XY} = koefesien korelasi *pearson's product moment*

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ancok (Singarimbun dan Effendi : 1982) reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Suatu alat pengukur disebut reliabel, jika alat pengukur dipakai dua kali untuk

mengukur gejala yang sama akan diperoleh hasil pengukuran yang relatif konsisten. Pengujian terhadap tingkat keandalan kuesioner dengan menggunakan metode Alpha. Menurut Budiarto (Nasution, 2001:23) metode Alpha yang digunakan adalah metode *Cronbach* yang formulasinya sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{Kr}{1 + (K-1)r}$$

dimana,

α : koefisien reliabilitas

r bar : koefisien rata-rata korelasi antar variabel

K : jumlah variabel bebas

Dalam penelitian ini, penilaian kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas) alat ukur dilakukan dengan bantuan komputer *software* SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 10.

3.3.6 Metode Analisis Data

3.3.6.1 Teknik Analisis Data

1. Pengujian Ekonometrik

Agar model regresi yang dihasilkan dapat memenuhi syarat sebagai *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE), maka model regresi perlu diuji dengan asumsi dasar klasik metode kuadrat terkecil (OLS/ *Ordinary Least Square*). Model regresi dikatakan BLUE apabila tidak terdapat multikolinearitas, heterokedastisitas dan otokorelasi (Mulyono, 1998 : 223).

A. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana satu atau lebih variabel bebas mempunyai korelasi atau hubungan dengan variabel bebas lainnya, dengan kata lain satu atau lebih variabel bebasnya merupakan suatu fungsi linear dari variabel bebas yang lain. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dilakukan pengujian dengan melihat VIF atau *Variance Inflation Factor*. Pada umumnya, jika VIF lebih besar dari 5 maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya (Santoso, 1999 : 281).

B. Uji Heterokedastisitas

Menurut Gujarati (1997 : 186) pengujian heterokedastisitas adalah untuk mengetahui kesalahan pengganggu mempunyai varian yang sama atau tidak. Pengujian ini menggunakan uji Park yang dilakukan dengan 2 tahap sebagai berikut:

1. mendapatkan regresi atas model tanpa memperbaiki gejala heterokedastisitas dan hasil ini diperoleh nilai residual (e_i).
2. membuat regresi dengan menganggap nilai residual sebagai variabel terikat dengan rumus sebagai berikut :

$$e_i = A + B \ln X_i + V_i,$$

dimana :

e_i = fungsi dari variabel bebas X_i

V_i = kesalahan pengganggu

A = konstanta

B = koefisien regresi

X_i = variabel bebas

Rumusan hipotesisnya adalah :

H_0 : $b_i = 0$, artinya dalam model tidak terjadi heterokedastisitas.

H_a : $b_i \neq 0$, artinya dalam model terjadi heterokedastisitas.

Kriteria pengujiannya adalah :

Membandingkan $P_{value} t_{hitung}$ dengan $\alpha (0,05)$. Apabila nilai $P_{value} t_{hitung} < \alpha (0,05)$ maka H_a diterima yang berarti dalam model regresi terdapat gejala heterokedastisitas. Selanjutnya apabila nilai $P_{value} t_{hitung} > \alpha (0,05)$ maka H_0 diterima yang berarti dalam model tidak terjadi heterokedastisitas.

C. Uji Otokorelasi

Seperti yang dikemukakan oleh Gujarati (1997: 201), pengujian otokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui terjadi atau tidaknya korelasi antar anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu atau ruang. Hal ini mempunyai makna bahwa suatu tahun tertentu dipengaruhi oleh tahun sebelumnya atau tahun berikutnya. Terjadinya korelasi antara data menurut waktu atau ruang menyebabkan uji-F dan uji-t tidak akurat. Salah satu cara untuk

mendeteksi ada atau tidaknya otokorelasi dapat diketahui dengan uji statistik *Durbin-Watson*. Menurut Supranto (1984 : 121) formulasi uji statistik *Durbin-Watson* adalah :

$$\rho = \frac{n^2 (1 - d / 2) + K^2}{n^2 - K^2} \quad \text{dimana :}$$

n = banyaknya observasi

d = statistik d *Durbin-Watson*

K = banyaknya koefisien termasuk titik *intercept*

ρ = uji otokorelasi

Nilai yang dihasilkan oleh uji statistik *Durbin-Watson* lalu dianalisis dengan diagnosis otokorelasi *Durbin-Watson*.

Dalam penelitian ini, pengujian ekonometrik yaitu uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas dan uji otokorelasi dilakukan dengan bantuan program komputer *software* SPSS (*Statistics Program for Social Science*) versi 10.

2. Teknik Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Djarwanto dan Subagyo (1993 : 297), untuk memeriksa pengaruh variabel bebas { gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (X_1), gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan (X_2)} terhadap variabel terikat {produktivitas kerja (Y)} digunakan rumus regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_KX_K$$

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n} - b \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

$$b = \frac{n \left[\sum_{i=1}^n X_i Y_i \right] - \left[\sum_{i=1}^n X_i \right] \left[\sum_{i=1}^n Y_i \right]}{n \left[\sum_{i=1}^n X_i^2 \right] - \left[\sum_{i=1}^n X_i \right]^2}$$

keterangan :

- Y = variabel terikat produktivitas kerja
- X_1 = gaya kepemimpinan berorientasi tugas
- X_2 = gaya kepemimpinan berorientasi hubungan
- a = konstanta regresi
- b = koefisien regresi parsial

3.3.6.2 Pengujian Hipotesis

1. Uji F (Pengujian Serentak)

Untuk mengetahui pengaruh secara simultan (bersama-sama) dari variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2)} terhadap variabel terikat {produktivitas kerja (Y)} digunakan uji F. Menurut Gujarati (1997 : 120) dirumuskan sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2 (K-1)}{(1-R^2) / (N-K-1)}$$

dimana :

R^2 = koefesien determinasi

K = jumlah variabel

N = jumlah sampel

F = uji F

Bentuk pengujiannya adalah :

H_0 : $B_i = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1), gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2)} dengan variabel terikat {produktivitas kerja (Y)}.

H_a : $B_i \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1), gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2)} dengan variabel terikat {produktivitas kerja (Y)}.

Pengujian malalui uji F ini dilakukan dengan jalan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} pada tingkat keyakinan yang digunakan sebesar 95%. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara simultan mampu memberikan penjelasan terhadap variasi

pada variabel terikatnya atau dengan kata lain bahwa model analisis yang digunakan adalah sesuai dengan hipotesis.

2. Uji t (Pengujian Parsial)

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat maka digunakan uji-t. Menurut Gujarati (1997 : 74) uji-t dirumuskan sebagai berikut :

$$t = \frac{\beta I}{Se (b_i)}$$

dimana :

βI = koefisien regresi

$Se (b_i)$ = standar deviasi

t = uji t

Bentuk pengujiannya adalah :

$H_0 : b_i = b_1 = b_2 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang nyata antara variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (X_1), gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan (X_2)} dengan variabel terikat {produktivitas kerja (Y)}.

$H_a : b_i = b_1 = b_2 \neq 0$, artinya ada pengaruh bermakna antara variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (X_1), gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan (X_2)} dengan variabel terikat {produktivitas kerja (Y)}.

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, kemudian dibandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} . Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel} \alpha/2$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara masing-masing variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (X_1), gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan (X_2)} dengan variabel terikat {produktivitas kerja (Y)}. Selanjutnya apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel} \alpha/2$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara masing-masing variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (X_1), gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan (X_2)} dengan variabel terikat {produktivitas kerja (Y)}. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara parsial (sendiri-sendiri) mampu memberikan penjelasan terhadap variasi pada variabel terikatnya,

atau dengan kata lain bahwa model analisis yang digunakan adalah sesuai dengan hipotesis.

3. Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Untuk mengukur ketepatan dari model analisis yang dibuat digunakan koefisien determinasi berganda (R^2). Nilai R^2 mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang diteliti secara simultan terhadap variasi variabel terikat. Bila R^2 mendekati angka 1 maka dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (X_1), gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan (X_2)} dengan variabel terikat {produktivitas kerja (Y)} semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi pada variabel terikatnya.

Menurut Viphindrartin (1999 : 111), koefisien determinasi berganda digunakan rumus sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{b_1 (JK X_1 Y) + b_2 (JK X_2 Y)}{JK Y}$$

keterangan :

R^2 = koefisien determinasi berganda

JK = jumlah kuadrat

JK $X_1 Y$ = jumlah kuadrat $X_1 Y$

4. Koefisien Korelasi Berganda (R)

Untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1), gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2)} dengan produktivitas kerja karyawan (Y) maka digunakan koefisien korelasi berganda. Koefisien ini dapat diperoleh dengan mengambil akar dari koefisien determinasi berganda (R^2).

Menurut Viphindrartin (1999:111), formulasi koefisien korelasi berganda adalah sebagai berikut :

$$R = \sqrt{R^2} \text{ dimana,}$$

R : koefisien korelasi berganda

R^2 : koefisien determinasi berganda

Adapun interpretasi dari koefisien korelasi berganda menurut ukuran konservatif adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1 Ukuran Konservatif Interpretasi Koefisien Korelasi Berganda

R	Interpretasi Hubungan
0,00 – 0,20	Tidak ada hubungan
0,21 – 0,40	Rendah
0,41 – 0,70	Sedang
0,71 – 1,00	Kuat

Sumber : Viphindartin (1999:111)

Dari Tabel 3.1 dapat diketahui bahwa :

- 1) apabila R terletak pada daerah 0,00 – 0,20 maka tidak terjadi hubungan antara variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dengan variabel produktivitas kerja karyawan
- 2) apabila R terletak pada daerah 0,21 – 0,40 maka hubungan antara variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dengan variabel produktivitas kerja karyawan adalah bersifat rendah
- 3) apabila R terletak pada daerah 0,41 – 0,70 maka hubungan antara variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dengan variabel produktivitas kerja karyawan bersifat sedang
- 4) apabila R terletak pada daerah 0,71 – 1,00 maka hubungan antara variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dengan variabel produktivitas kerja karyawan adalah bersifat kuat.

5. Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Untuk mengetahui besar sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat digunakan koefisien determinasi parsial (r^2). Semakin besar r^2 suatu variabel bebas menunjukkan semakin kuat sumbangan pengaruh variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1), gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2)} tersebut terhadap variabel terikat (produktivitas kerja) dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Menurut Viphindartin (1999 : 118) rumus koefisien determinasi parsial adalah sebagai berikut :

$$r_{y1.2} = \frac{r_{y1} - r_{y2} r_{12}}{\sqrt{(1 - r_{y2}^2)(1 - r_{12}^2)}}$$

$$r_{y2.1} = \frac{r_{y2} - r_{y1} r_{12}}{\sqrt{(1 - r_{y1}^2)(1 - r_{12}^2)}}$$

dimana :

$r_{y1.2}$: koefisien korelasi parsial antara variabel produktivitas kerja (y) dengan variabel gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (x_1) dimana variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (x_2) dianggap tetap.

$r_{y2.1}$: koefisien korelasi parsial antara variabel produktivitas kerja (y) dengan variabel gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan (x_2), dimana variabel gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (x_1) dianggap tetap.

r_{y1} : koefisien korelasi sederhana antara variabel produktivitas kerja (y) dengan variabel gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (x_1)

r_{y2} : koefisien korelasi sederhana antara variabel produktivitas kerja (y) dengan variabel gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan (x_2)

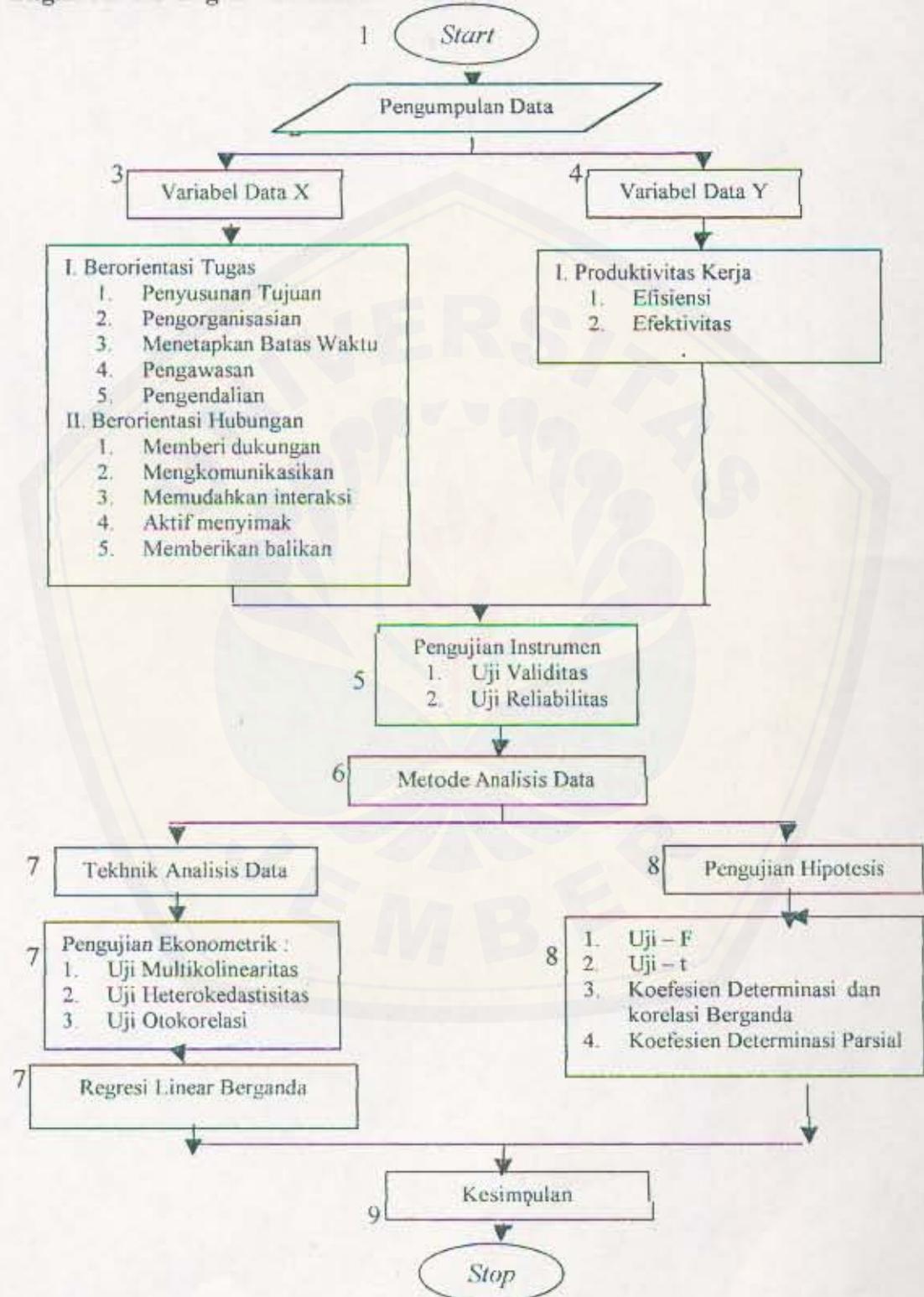
r_{12} : koefisien korelasi sederhana antara variabel gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (x_1) dengan variabel gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan (x_2)

Untuk menganalisis statistik secara keseluruhan digunakan alat bantu komputer *software* SPSS (*Statistical Program for Social Science*) for Windows seri 10.

3.4 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini dapat dilihat pada bagan 3.1.

Bagan 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah



Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah

1. Peneliti memulai penelitian.
2. Peneliti mengumpulkan data yang sesuai dengan pokok permasalahan penelitian.
3. Variabel data X yang akan diteliti dan dianalisis adalah gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dengan item penyusunan tujuan, pengorganisasian, menetapkan batas waktu, pengawasan, pengendalian dan gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan dengan item memberi dukungan, mengkomunikasikan, memudahkan interaksi, aktif menyimak, memberikan balikan.
4. Variabel data Y yang akan diteliti dan dianalisis adalah produktivitas kerja dengan indikator prestasi kerja yang mempunyai item yaitu efisiensi dan efektivitas.
5. Melakukan pengujian instrumen penelitian (kuesioner) dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas untuk mengetahui tingkat kesahihan dan keandalan data.
6. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis dengan sebuah metode yang meliputi teknik analisis data dan pengujian hipotesis.
7. Teknik analisis data yang digunakan yang sesuai permasalahan penelitian yaitu menggunakan regresi linear berganda yang sebelumnya dilakukan pengujian ekonometrik melalui uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas dan uji otokorelasi.
8. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji F, uji t, mengetahui koefisien determinasi berganda dan koefisien determinasi parsial.
9. Peneliti mengambil kesimpulan setelah data-data yang ada dianalisis.
10. Penelitian selesai.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan**4.1.1 Sejarah Singkat PT.Telkom Indonesia Tbk.**

PT.Telekomunikasi Indonesia (Telkom) merupakan salah satu badan usaha milik negara yang bergerak dalam negeri. Didirikan dengan staat blad no.52 tahun 1884 dengan nama *Post-en Telegraafdeest*. Penyelenggaraan telekomunikasi di Hindia Belanda pada mulanya diselenggarakan oleh swasta. Bahkan sampai tahun 1905 tercatat 38 perusahaan telekomunikasi, pada tahun 1906 diambil alih oleh Pemerintah Hindia Belanda dengan berdasarkan staatsblad no.395 tahun 1906. Sejak itu berdirilah *Post Telegraf en Telefondients (PTT – Dienst)*, yang ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasarkan Staatsblad No. 419 tahun 1927 tentang *Indonesia Bedrijvenwet* (I.B.W. Undang-undang Perusahaan Negara).

Jawatan *Post Telegraf en Telefondients* ini berlangsung sampai dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang (Perpu) No.19 tahun 1960 oleh Pemerintah Republik Indonesia, tentang Persyaratan suatu Perusahaan Negara dan *PTT-Dienst* memenuhi syarat untuk tetap menjadi suatu Perusahaan Negara (PN). Berdasarkan PP No.240 tahun 1961 disebutkan bahwa Perusahaan Negara sebagaimana dimaksud dalam pasal 2.I.B dilebur dalam Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi.

Perkembangan selanjutnya pemerintah memandang perlu untuk membagi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi menjadi 2 (dua) Perusahaan Negara yang berdiri sendiri. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1965, maka berdirinya Perusahaan Pos dan Giro. Perusahaan Negara Telekomunikasi diatur dalam PP No. 30 tahun 1965. Bentuk inipun dikembangkan menjadi Perusahaan Umum (Perum) Telekomunikasi melalui Peraturan Pemerintah No. 36 tahun 1974. Dalam peraturan tersebut dinyatakan pula Perusahaan Umum Telekomunikasi sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum, baik hubungan telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri. Tentang hubungan

telekomunikasi luar negeri pada saat itu juga diselenggarakan oleh PT. Indonesia Satellite Corporation (Indosat).

Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, pemerintah mengeluarkan PP No. 53 tahun 1980 tentang Telekomunikasi untuk umum yang isinya tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 22 tahun 1974. Berdasarkan PP No. 53 tahun 1980, Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) ditetapkan sebagai badan usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan Indosat ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum internasional.

Dengan surat Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. SK 129/U/1970 tanggal 20 April 1970, Perusahaan Negara Telekomunikasi (yang didirikan dengan No. 30 tahun 1965) dilanjutkan sebagai Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) dan karena perkembangan selanjutnya melalui PP. No. 25 tahun 1991 berlaku mulai 1 Mei 1991 Perusahaan Umum Telekomunikasi berubah nama menjadi PT. (Persero) Telekomunikasi Indonesia (PT. Telkom).

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang baik akan dapat menjadikan suasana dimana keputusan pribadi dan kolektif dapat terwujud dan dapat mendorong kerjasama, menaikkan moral serta keinginan untuk melakukan sesuatu tanpa diperintah. Sehingga berakibat pada mudahnya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Struktur organisasi yang digunakan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember adalah bentuk struktur organisasi garis dan staff, bentuk ini pada umumnya digunakan oleh organisasi yang besar.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Telkom Indonesia Tbk Kandatel Jember



Sumber : PT. Telkom Indonesia Tbk Kandatel Jember

Tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian atau unit kerja pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember adalah sebagai berikut.

a. *General Manajer*

1. Memberikan kepuasan kepada *customer, stakeholder dan shareholder* dengan meningkatkan kinerja daerah telekomunikasi melalui penyediaan layanan jasa telekomunikasi, peningkatan pendapatan, peningkatan produksi pulsa, pengoperasian dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan serta pemberdayaan sumber daya yang menjadi wewenangnya.
2. Menangani tugas yang bersifat strategik.
3. Menangani tugas yang berorientasi keluar maupun kedalam.
4. Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasional.
5. Bertanggung jawab atas penyelenggaraan jasa dan pengelolaan perangkat komunikasi dalam area geografis tertentu.

b. *Deputy General Manager*

Berperan dan bertanggung jawab sebagai pimpinan operasi perusahaan.

c. *Manajer Marketing*

1. Menyusun rencana dan strategi pemasaran.
2. Mengelola dan mengorganisasi kegiatan promosi produk
3. Melakukan kerjasama kemitraan.
4. Melakukan evaluasi dan pengendalian pemasaran.

d. *Asisten Manajer Sales dan Promosi*

1. Menyusun rencana dan strategi pemasaran.
2. Mengelola dan mengorganisasi kegiatan promosi produk
3. Melakukan kerjasama kemitraan.
4. Melakukan evaluasi dan pengendalian pemasaran.

e. *Asisten Manajer Usage dan Produksi*

1. Mengevaluasi dan mengelola produksi pulsa, kegiatan peningkatan usage dan performansi produk.
2. Merencanakan dan mengusulkan kegiatan *usage improvement*.
3. Mengelola kuantitas dan kualitas layanan *Public Service Non Wartel*

- f. Manajer Operasi Pemeliharaan Jaringan Akses
 - 1. Mengendalikan kegiatan operasi jaringan akses meliputi pasang baru, mutasi dan gangguan
 - 2. Mengimplementasikan dan mengawal pelaksanaan mutu *Total Quality Management System*.
 - 3. Mengelola kegiatan inovasi mutu/Gugus Kendali Mutu dinas Operasi Pemeliharaan Jaringan Akses.
- g. Asisten Manajer Operasi Pemeliharaan Jaringan Akses Non Metal
 - 1. Mengimplementasikan kegiatan preventif dan korektif *maintanance* jaringan akses untuk meningkatkan performansi.
 - 2. Mengendalikan jaringan lokal Telkom.
 - 3. Memonitor dan mengendalikan kegiatan *outsoucing*.
- h. Asisten Manajer Operasi Pemeliharaan Jaringan Akses Khusus
 - 1. Mengelola, mengevaluasi dan mengendalikan pelaksanaan target.
 - 2. Mengelola kegiatan pengukuran dan pemeliharaan rutin jaringan akses Platinum.
 - 3. Memonitor dan memfasilitasi kegiatan Gugus Kendali Mutu pada unit Operasi Pemeliharaan Khusus.
- i. Asisten Manajer Operasi Pemeliharaan Jaringan Akses Sektor
 - 1. Mengimplementasikan kegiatan preventif dan korektif *maintanance* jaringan akses untuk meningkatkan performansi.
 - 2. Mengendalikan BOT jaringan lokal Telkom.
 - 3. Memonitor dan mengendalikan kegiatan mitra *outsoucing*.
- j. Manajer Perencanaan Jaringan Akses
 - 1. Membantu *General Manager* Kandatel menyusun *Business Plan*, kapabilitas internal dan eksternal..
 - 2. Mengelola perencanaan dan pengendalian pembangunan jaringan akses untuk penyediaan alat produksi.
 - 3. Mengelola data jaringan akses dan performansi akses.

- k. Asisten Manajer *Business Plan*.
 - 1. Menyusun *Business Plan*.
 - 2. Melakukan analisis Kapabilitas Internal dan Eksternal.
- l. Asisten manajer *Acces Planning*.
 - 1. Menyusun usulan investasi.
 - 2. Menyusun *List of project* investasi dengan skala prioritas
 - 3. Menyusun proyek investasi
- m. Asisten Manajer Data Jaringan Akses
 - 1. Mengelola administrasi *data base* jaringan akses.
 - 2. Mengelola administrasi gambar.
 - 3. Membuat evaluasi performansi akses.
 - 4. Meningkatkan dan menjaga tingkat validitas *data base* jaringan akses.
- n. Asisten manajer Pengendalian Pembangunan
 - 1. Mengkompulir realisasi investasi per bidang (pembangunan, pensisteman).
 - 2. Mengendalikan pembangunan jaringan akses untuk penyediaan alat produksi.
 - 3. Mengelola *out sourcing*.
- o. Manajer *Customer Service*
 - 1. Mengimplementasikan layanan simpatik VI
 - 2. Mengupayakan peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan.
 - 3. Menyelenggarakan pelayanan berkala dengan permintaan produk, informasi dan komplain.
 - 4. Mengelola *outlet-outlet* pelayanan.
 - 5. Meningkatkan akurasi data pelanggan.
 - 6. Perbaiki *anomali billing*.
- p. Manajer *Support*
 - 1. Mengelola Sumber Daya Manusia
 - 2. Mengelola aset perusahaan.
 - 3. Mengelola penyediaan barang dan jasa.
 - 4. Melakukan implementasi Total Quality Management System

- q. Asisten manajer Sumber Daya Manusia
 - 1. Melakukan survei kepuasan karyawan.
 - 2. Mengadakan pelatihan.
 - 3. Melaksanakan *up date data Human Resource Management Information System*.
 - 4. Melaksanakan penilaian kinerja.
- r. Asisten Manajer Logistik dan Aset
 - 1. Membuat evaluasi justifikasi pengadaan
 - 2. Melakukan evaluasi vendor.
 - 3. *Check list* pelaksanaan pengadaan.
 - 4. Mengatur perawatan inventaris kantor.
- s. Manajer Keuangan
 - 1. Mengelola keuangan perusahaan yang berkaitan dengan keluas masuknya kas.
 - 2. Mengatur anggaran bagi setiap aktivitas kegiatan dan investasi.
 - 3. Mengelola asuransi baik bagi karyawan maupun aktiva tetap kantor.

4.1.3 Aspek Personalia

4.1.3.1 Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang bekerja pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember sampai akhir bulan Oktober 2003 adalah sebanyak 139 karyawan dengan perincian sebagai berikut :

- 1. bagian sekretariat berjumlah 12 karyawan.
- 2. dinas *marketing* berjumlah 14 karyawan.
- 3. dinas operasi pemeliharaan jaringan akses berjumlah 45 karyawan.
- 4. dinas perencanaan akses berjumlah 21 karyawan.
- 5. dinas *customer service* berjumlah 11 karyawan.
- 6. dinas keuangan berjumlah 12 karyawan.
- 7. dinas *support* berjumlah 24 karyawan.

4.1.3.2 Jam Kerja

Karyawan suatu perusahaan tentu bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan sebelumnya. Jam kerja yang ditetapkan oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember adalah :

1. Senin – Kamis, pukul 07.30 WIB sampai pukul 16.30 WIB.
Istirahat dari pukul 11.30 WIB sampai pukul 12.30 WIB
2. Jum'at, pukul 08.00 WIB sampai pukul 17.00 WIB.
Istirahat dari pukul 11.30 WIB sampai pukul 13.00 WIB.

4.1.3.3 Gaji Personalia

Sistem penetapan gaji yang berlaku pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Jember dilakukan berdasarkan posisi/jabatan yang dipegang oleh masing-masing karyawan. Gaji karyawan yang bekerja pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember terdiri dari :

1. gaji reguler yang meliputi gaji dasar, tunjangan hari raya, uang cuti dan uang perumahan. Gaji reguler ini dibayarkan setiap bulan.
2. insentif, yang dibayarkan 3 bulan sekali.
3. bonus, yang dibayarkan setiap satu tahun.

4.1.4 Program PT. Telkom Indonesia, Tbk

Mengantisipasi era globalisasi seperti penerapan perdagangan bebas baik regional maupun internasional maka PT. Telkom pada tahun 1995 melaksanakan tiga program besar secara simultan. Program-program tersebut adalah restrukturisasi internal, penerapan kerjasama operasi dan persiapan *Go Public* atau dikenal dengan *Initial Public Offering*.

4.1.4.1 Restrukturisasi Internal

Restrukturisasi internal, meliputi bidang usaha sekaligus pengorganisasiannya. Bidang usaha Telkom dibagi tiga yaitu bidang usaha utama, bidang usaha terkait, dan bidang usaha pendukung.

1. Bidang usaha utama Telkom adalah menyelenggarakan jasa telepon lokal dan jarak jauh dalam negeri.
2. Bidang terkait termasuk Sistem Telepon Bergerak Selular (STTB), sirkuit langganan, teleks, penyewaan transponder satelit dan jasa nilai tambahan

tertentu. Bidang usaha terkait ini ada yang diselenggarakan Telkom dan ada juga yang diselenggarakan bekerjasama dengan pihak ketiga melalui perusahaan patungan.

3. Bidang usaha pendukung adalah bidang usaha yang tidak langsung berhubungan dengan pelayanan jasa telekomunikasi, namun keberadaannya mendukung kelancaran bidang utama dan bidang terkait. Yang termasuk dalam bidang pendukung adalah pelatihan, sistem informasi, atelir, properti, riset teknologi informasi.

Untuk menampung bidang-bidang usaha tersebut, maka sejak 1 Juli 1995 Telkom telah menghapus struktur Wilayah Usaha Telekomunikasi (WITEL) dan secara *de facto* meresmikan dimulai era Divisi sebagai pengganti WITEL. Bisnis bidang utama dikelola oleh tujuh Divisi Regional dan satu Divisi Network. Divisi Regional menyelenggarakan jasa telekomunikasi di wilayah masing-masing, sedangkan Divisi Network menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional.

Divisi regional Telkom mencakup wilayah-wilayah yang dibagi sebagai berikut:

1. Divisi Regional I, Sumatra
2. Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya
3. Divisi Regional III, Jawa Barat
4. Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta
5. Divisi Regional V, Jawa Timur
6. Divisi Regional VI, Kalimantan
7. Divisi Regional VII, kawasan Timur Indonesia yang meliputi Sulawesi, Bali, Nusatenggara, Maluku dan Irian Jaya.

Masing-masing Divisi dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah. Kantor PT Telekomunikasi Indonesia Tbk berdasarkan akte perubahan yang terakhir berkedudukan di Jl. Japati No.1 Bandung, bertanggung jawab atas penyampaian sasaran pengelolaan perusahaan melalui kegiatan unit kerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam kaitannya dengan divisi, kantor perusahaan

hanya menetapkan hal-hal yang strategis, sedangkan penjabatan operasionalnya yang dilaksanakan masing masing divisi.

Divisi Regional V Jawa Timur adalah merupakan salah satu dari tujuh divisi yang dibentuk oleh PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk pada saat ini. Wilayah Usaha Regional V Jawa Timur meliputi seluruh wilayah Jawa Timur yang terbagi dalam lima Kantor Daerah Pelayanan Telkom (Kandatel) yaitu: (1) Kandatel Surabaya Barat, (2) Kandatel Surabaya Timur, (3) Kandatel Malang, (4) Kandatel Madiun, (5) Kandatel Jember.

Kandatel Jember sebagai salah satu ujung tombak Telkom Divisi Regional V Jawa Timur, wilayah usahanya meliputi: (1) Area Pelayanan Jember, (2) Kantor Cabang Pelayanan Telkom (Kancatel) Banyuwangi, (3) Kancatel Bondowoso, (4) Kancatel Lumajang, (5) Kancatel Probolinggo, dan (6) Kancatel Situbondo.

4.1.4.2 Kerjasama Operasi

Untuk mewujudkan percepatan pembangunan dan sekaligus mengatasi pendanaannya, maka Telkom mengikut sertakan swasta dalam pembangunan prasarana jaringan, penyediaan jasa-jasa khusus, dan pelaksanaan operasinya. Partisipasi swasta sampai saat ini dikenal dalam bentuk Pola Bagi Hasil (PBH), perusahaan patungan dan kerjasama operasi (KSO).

KSO ini merupakan suatu organisasi kemitraan yang tidak membentuk suatu badan hukum, namun tetap sebagai suatu Divisi Telkom. Divisi-Divisi dari KSO meliputi Divisi Regional I Sumatra, Divisi regional III Jawa Barat, Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DIY, Divisi Regional VI Kalimantan dan Divisi Regional VII Kepulauan, Divisi KSO dikelola oleh mitra KSO, yang merupakan konsorsium dan beberapa perusahaan dari dalam dan luar negeri. Masa KSO yang berkaitan dengan sarana/ jaringan baru dan semua pekerja yang sedang berjalan dialihkan kepada Telkom, dari 5 juta satuan sambungan telepon (SST) yang harus dibangun selama Repelita VI, 2 juta SST akan dilaksanakan oleh Mitra KSO.

4.1.4.3 Penawaran Pertama Untuk Masyarakat (*Initial Public Offering*)

Keputusan untuk menghimpun dana dari masyarakat untuk melalui pasar modal, baik di dalam negeri maupun dari luar negeri dengan cara menjual saham Telkom, yang keputusannya dituangkan dalam Akta Berita Acara No.52 tanggal

17 Juli 1995, yang dibuat oleh Notaris Imas Fatimah, SH. Untuk itu Telkom mencatat saham-saham yang ditawarkan di Bursa Efek Jakarta, Bursa Efek Surabaya, *New York Stock Exchange* dan *London Stock Exchange*.

Saham yang dikeluarkan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk terdiri dari saham seri A Dwi warna dan saham seri B. Saham seri A Dwi warna yang jumlahnya hanya 1 (satu) lembar dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dan tidak dapat dipindah tangankan kepada siapapun juga. Saham seri A Dwi warna adalah saham yang memberikan kepada pemegangnya hak istimewa, diantaranya penentuan pencalonan, pengangkatan dan pemberhentian pada anggota direksi yang dilaksanakan dalam Rapat Umum Pemegang Saham. Sedangkan saham seri B adalah atas nama dan dapat dipindah tangankan.

Dalam kaitan IPO ini, karyawan Telkom mendapat penjatahan khususnya sejumlah saham dari Seri B baru yang jumlahnya tidak lebih dari 10% (sepuluh persen) dari jumlah saham yang ditawarkan dalam penawaran umum di Indonesia. Program pemilikan saham oleh karyawan atau *Employee Stock Ownership Plan* (ESOP), mengharuskan karyawan tidak menjual saham yang diperoleh dalam jangka waktu 12 bulan (satu tahun) setelah pencatatan saham pada Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya. Penerimaan bersih dan emisi dari saham baru akan digunakan untuk membiayai program investasi perubahan sekitar 39,22% digunakan untuk perluasan kapasitas transmisi dan sentral, penambahan kapasitas dan pengembangan jaringan kabel melalui penggantian kabel tembaga dengan serat optik serta pengadaan *wireless local loop*. Selain itu 39,51% akan digunakan untuk meningkatkan mutu pelayanan dan 21,27% dipersiapkan untuk pengembangan sistem teknologi baru serta peningkatan sumber daya manusia.

Semua usaha Telkom ini untuk mengantisipasi dilaksanakannya perdagangan bebas baik regional maupun internasional, peningkatan kemampuan kompetitif ini diharapkan dapat menjadikan Telkom sebagai salah satu Operator Telekomunikasi Kelas Dunia (*World Class Operator*).

4.1.5 Kegiatan Usaha PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember

PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember dalam upaya memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya telah mengeluarkan beberapa jasa dan produk

yang ditujukan untuk seluruh golongan pelanggan. Oleh karenanya, jasa dan produk dibentuk beragam agar mampu mencakup seluruh keinginan dan kebutuhan golongan tersebut. Bentuk layanan yang berupa produk dan jasa yang diberikan oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember adalah sebagai berikut.

1. Produk Telkom.

a. *Nada Sela*

Nada Sela merupakan fasilitas pada layanan telepon yang memungkinkan untuk mengetahui panggilan telepon lain yang hendak masuk pada saat sedang melakukan pembicaraan dengan penelpon pertama atau kedua secara bergantian.

b. *Andara*

Andara adalah fasilitas pada layanan telepon yang menyebabkan pesawat telepon akan menghubungi nomor tertentu yang diprogram sebelumnya secara otomatis tanpa harus mendial setelah 15 detik gagang telepon diangkat.

c. *KLIP (Ketahui Langsung Identitas Pemanggil)*

KLIP adalah layanan tambahan bagi pelanggan telepon yang memberikan informasi yang berupa identitas nomor telepon pemanggil.

d. *LACAK*

LACAK merupakan fasilitas untuk mengalihkan panggilan telepon ke nomor yang dikehendaki oleh pemakainya dimana pengalihan tersebut bisa ke telepon biasa, interlokal, Internasional maupun telepon seluler.

e. *Sandi Nada*

Sandi Nada adalah fasilitas pada layanan telepon untuk mensandikan nomor HP yang dipanggil menjadi nomor yang singkat dan mudah diingat.

f. *Tri Mitra*

Tri Mitra adalah fasilitas yang memungkinkan untuk melakukan panggilan lain pada saat sedang berbicara melalui telpon.

g. *Kartu Bebas*

Kartu Bebas adalah kartu dengan nomor rahasia tertentu yang digunakan untuk melakukan panggilan melalui nomor akses 12089 (Indonesia) yang

diluncurkan dan dikelola langsung oleh PT. Telkom Indonesia Divisi Regional V Jawa Timur. Jenis kartu bebas yang ditawarkan adalah kartu bebas non isi ulang, kartu perdana, dan kartu bebas pulsa.

h. Permata

Permata merupakan layanan pada telepon untuk melaksanakan pertemuan atau konferensi melalui telepon yang dapat dilaksanakan oleh 3 sampai dengan 30 orang/kelompok.

i. Personal Free Call

Personal Free Call merupakan layanan bebas pulsa dengan kode akses 0800.144.XXXX yang dilengkapi dengan PIN sebagai nomor identitas pribadi.

j. Premium Call 0809

Premium Call 0809 merupakan layanan informasi yang disediakan oleh penyedia jasa informasi kepada pemanggil sebagai pengguna jasa dimana pemakaian pulsa tarif premium ditanggung oleh pemanggil.

k. Telkom Global 017

Telkom Global 017 merupakan fasilitas pada layanan telepon yang memberikan kemudahan untuk melakukan percakapan internasional seperti layaknya SLI dengan biaya yang sangat ekonomis.

l. Telkom Net Instan

Telkom Net Instan merupakan pelayanan internet bagi para pelanggan jasa Telkom.

m. Telkom Short Message Services (SMS)

Telkom SMS adalah layanan pengiriman SMS melalui telepon rumah ke telepon rumah lain atau pengiriman dari telepon rumah ke telepon seluler.

n. Facsimile

Facsimile adalah suatu cara pengiriman dokumen atau gambar melalui pesawat facsimile dengan menggunakan jaringan atau nomor telepon.

o. Telex

Telex adalah pesan telekomunikasi untuk mengirim dan menerima informasi dalam bentuk tanda atau kode jaringan telex.

p. *Telegram*

Telegram merupakan pengiriman dokumen tertulis atau berita yang diminta diteruskan kepada alamat si penerima melalui telegraf.

q. *Teleconference*

Teleconference merupakan fasilitas telekomunikasi untuk berkonferensi secara jarak jauh antara dua kota yang dapat menampilkan suara dan gambar.

2. Jasa Layanan Telkom

a. Layanan Pasang Baru Telepon

Layanan Pasang Baru merupakan layanan untuk pengajuan permintaan pasang baru telepon melalui kantor pelayanan Telkom terdekat atau melalui layanan 147.

b. Layanan Kebebasan Pengaturan

Layanan ini merupakan layanan kebebasan yang diberikan oleh Telkom kepada pelanggan untuk memasang, mengganti dan memelihara perangkat telekomunikasi dan instalasi kabel didalam rumah atau didalam gedung pelanggan.

c. Layanan Gangguan Telepon

d. Layanan Klaim Pulsa

e. Layanan Cetak Rincian AMA (Pemakaian Pulsa Non Lokal)

f. Layanan Informasi produk Telkom

g. Layanan Simpatik VI

h. *Telkom Calling Card*

Telkom Calling Card adalah fasilitas telepon yang memungkinkan pemegang kartu (visa master) dapat melakukan hubungan telepon.

i. DABI (*Direct Acces Billing Info*)

DABI merupakan aplikasi yang dapat mencapai data base tagihan telepon secara langsung (*online*).

j. *Leased Line*

Leased Line adalah penyewaan saluran telepon sehingga komunikasi antar perusahaan bisa dilakukan melalui saluran khusus tanpa tunggu waktu.

4.1.6 Visi dan Misi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

4.1.6.1 Visi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

PT. Telkom berupaya untuk mewujudkan diri sebagai perusahaan *infokom* yang memimpin kawasannya. Hal ini mengandung maksud bila PT Telkom di *benchmark* dengan rata-rata *emerging* Telkom Asia, PT Telekomunikasi Indonesia Tbk memiliki value perusahaan *infokom* yang sejajar atau minimal mampu meminimalisasikan kesenjangannya sehingga pada tahun 2004 PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dapat disejajarkan atau dibandingkan (*comporable*) dengan rata-rata *emerging* Telko Asia.

"*To Become a Leading Infokom Company in the Region*" merupakan Visi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, artinya bahwa dalam menghadapi persaingan bebas PT. Telkom bertekad menjadi pemimpin (*leader*) dalam perkembangan dunia usaha dibidang Informasi dan Telekomunikasi untuk kawasan Indonesia pada khususnya dan Asia Tenggara pada umumnya.

4.1.6.2 Misi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

PT. Telkom Indonesia. Tbk mempunyai misi yaitu menyediakan pelayanan bagi kepentingan umum dengan penyelenggaraan penyediaan dibidang jasa yang bermutu dan memadai bagi kepentingan umum dengan menyelenggarakan penyediaan dibidang jasa yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang serta turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan umum.

4.2 Analisis Data dan Pembahasan

4.2.1 Uji Validitas

Dalam pengujian validitas ini digunakan rumus korelasi *product moment* dimana setiap pertanyaan dikorelasikan dengan skor total kemudian dibandingkan dengan angka kritis pada taraf signifikan 5% dan pada baris df (*degree of freedom*) $N-2$ yaitu $24-2 = 22$ sehingga diperoleh nilai 0,282 maka dapat dipastikan bahwa pertanyaan dalam kuisisioner adalah signifikan. Hasil pengolahan nya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Validitas Variabel Produktivitas Kerja (Y)

Korelasi Item Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,6410	0,282	valid
Pertanyaan 2	0,5062	0,282	valid
Pertanyaan 3	0,7073	0,282	valid
Pertanyaan 4	0,4406	0,282	valid
Pertanyaan 5	0,5374	0,282	valid
Pertanyaan 6	0,7313	0,282	valid
Pertanyaan 7	0,3477	0,282	valid
Pertanyaan 8	0,7252	0,282	valid
Pertanyaan 9	0,6364	0,282	valid
Pertanyaan 10	0,6590	0,282	valid

Sumber : Lampiran 8

Dari Tabel 4.1 dapat diketahui :

- 1) pada pertanyaan 1 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,6410 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 1 pada kuisioner variabel produktivitas kerja (Y) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 2) pada pertanyaan 2 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,5062 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 2 pada kuisioner variabel produktivitas kerja (Y) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 3) pada pertanyaan 3 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,7073 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 3 pada kuisioner variabel produktivitas kerja (Y) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 4) pada pertanyaan 4 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,4406 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 4 pada kuisioner variabel produktivitas kerja (Y) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.

- 5) pada pertanyaan 5 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,5374 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 5 pada kuisisioner variabel produktivitas kerja (Y) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 6) pada pertanyaan 6 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,7313 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 6 pada kuisisioner variabel produktivitas kerja (Y) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 7) pada pertanyaan 7 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,3477 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 7 pada kuisisioner variabel produktivitas kerja (Y) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 8) pada pertanyaan 8 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,7252 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 8 pada kuisisioner variabel produktivitas kerja (Y) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 9) pada pertanyaan 9 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,6364 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 9 pada kuisisioner variabel produktivitas kerja (Y) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 10) pada pertanyaan 10 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,6590 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 10 pada kuisisioner variabel produktivitas kerja (Y) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.

Tabel 4.2 Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas (X_1)

Korelasi Item Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,5073	0,282	valid
Pertanyaan 2	0,4128	0,282	valid
Pertanyaan 3	0,7000	0,282	valid
Pertanyaan 4	0,5071	0,282	valid
Pertanyaan 5	0,4556	0,282	valid

Sumber : Lampiran 6

Dari Tabel 4.2 dapat diketahui :

- 1) pada pertanyaan 1 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,5073 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 1 pada kuisioner variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 2) pada pertanyaan 2 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,4128 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 2 pada kuisioner variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 3) pada pertanyaan 3 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,7000 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 3 pada kuisioner variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 4) pada pertanyaan 4 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,5071 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 4 pada kuisioner variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 5) pada pertanyaan 5 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,4556 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 10 pada kuisioner variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.

Tabel 4.3 Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X₂)

Korelasi Item Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,4393	0,282	valid
Pertanyaan 2	0,4121	0,282	valid
Pertanyaan 3	0,6823	0,282	valid
Pertanyaan 4	0,4992	0,282	valid
Pertanyaan 5	0,4393	0,282	valid

Sumber : Lampiran 7

Dari Tabel 4.3 dapat diketahui :

- 1) pada pertanyaan 1 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,4393 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 1 pada kuisisioner variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X₂) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 2) pada pertanyaan 2 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,4121 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 2 pada kuisisioner variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X₂) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 3) pada pertanyaan 3 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,6823 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 3 pada kuisisioner variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X₂) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 4) pada pertanyaan 4 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,4992 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 4 pada kuisisioner variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X₂) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.
- 5) pada pertanyaan 5 menunjukkan bahwa R hitung sebesar 0,4393 itu lebih besar dari R tabel yaitu sebesar 0,282. Artinya pertanyaan ke 5 pada kuisisioner variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X₂) dinyatakan valid sebagai alat instrumen pengumpulan data.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Dalam pengujian reliabilitas dari setiap pertanyaan dalam kuisioner menggunakan rumus *standardized item alpha*. Setelah diperoleh nilai *alpha* kemudian dibandingkan dengan angka kritis reliabilitas pada tabel *Alpha* (Robert dan David, 1991: 89). Apabila jumlah butir pertanyaan sama dengan atau lebih besar sepuluh maka angka kritis untuk mengukur instrumen pertanyaan adalah 0,33. Dan sedangkan apabila jumlah butir pertanyaan kurang dari sepuluh maka angka kritis untuk mengukur instrumen pertanyaan adalah 0,20 sehingga dapat dikatakan reliabel apabila nilai *alpha* lebih besar dari angka kritis.

Tabel 4.4 Reliabilitas Instrumen Pertanyaan

No	Variabel	Nilai α	Reliabilitas	Keterangan
1	Y	0,8581	0,33	Reliabel
2	X ₁	0,7286	0,20	Reliabel
3	X ₂	0,7074	0,20	Reliabel

Sumber : Lampiran 6,7,8

Dari Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa :

- 1) semua pertanyaan pada variabel produktivitas kerja (Y) itu dapat diandalkan (reliabel) karena nilai *alpha* pertanyaan variabel produktivitas kerja yaitu 0,8581 itu lebih besar dari angka kritis reliabilitas yaitu sebesar 0,33.
- 2) semua pertanyaan pada variabel produktivitas kerja (Y) itu dapat diandalkan (reliabel) karena nilai *alpha* pertanyaan variabel produktivitas kerja yaitu 0,7286 itu lebih besar dari angka kritis reliabilitas yaitu sebesar 0,33.

- 3) Semua pertanyaan pada variabel produktivitas kerja (Y) itu dapat diandalkan (reliabel) karena nilai α pertanyaan variabel produktivitas kerja yaitu 0,8003 itu lebih besar dari angka kritis reliabilitas yaitu sebesar 0,33.

4.2.3 Uji Asumsi Klasik (Ekonometrik)

1. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas muncul karena adanya satu atau lebih variabel bebas yang berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk mendeteksi ada tidaknya korelasi antar variabel bebas tersebut dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) yang kurang dari 5 maka tidak terjadi multikolinearitas. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai *Variance Inflation Factor* untuk masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 4.5 Nilai VIF

Variabel	VIF
X1	1,030
X2	1,030

Sumber : Lampiran 10

Berdasarkan tabel 4.5 maka dapat dilihat bahwa semua variabel mempunyai nilai *Variance Inflation Factor* yang kurang dari 5 sehingga dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini untuk semua variabel bebasnya tidak mengalami multikolinearitas.

2. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas adalah suatu keadaan dimana varian dari kesalahan pengganggu tidak konstan terhadap semua nilai variabel bebas. Konsekuensinya adalah terjadinya bias varian sehingga uji signifikansinya menjadi tidak valid. Cara pengujian untuk mengetahui heterokedastisitas dalam penelitian ini adalah dengan melakukan uji Park yaitu dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Kriterianya adalah jika hasil regresi residual terhadap seluruh variabel bebas mempunyai t_{hitung} yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model regresi tersebut tidak terjadi heterokedastisitas.

Berdasarkan perhitungan pada Lampiran 11 diperoleh nilai t_{hitung} sebesar - 0,620 untuk variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) dan sebesar 0,170 untuk variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2). Sedangkan nilai t_{tabel} $df = n-k-1$ dan $alpha$ 5% diperoleh 2,080. Jika variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2)} tidak mempunyai signifikansi dalam arti nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} berarti H_0 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Uji Otokorelasi

Pengujian otokorelasi di maksudkan untuk mengetahui terjadi atau tidaknya korelasi antar anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu atau ruang. Hal ini mempunyai makna bahwa satu tahun tertentu dipengaruhi oleh tahun sebelumnya atau tahun berikutnya. Untuk mendiagnosa adanya otokorelasi dalam model regresi dilakukan dengan pengujian terhadap nilai uji Durbin Watson dengan ketentuan pada tabel 4.6 DW sebagai berikut.

Tabel 4.6 Diagnosis Otokorelasi Durbin Watson

DW	Kesimpulan
DW < 1,10	Ada otokorelasi
1,10 – 1,54	Tanpa kesimpulan
1,55 – 2,46	Tidak ada otokorelasi
2,47 – 2,90	Tanpa kesimpulan
DW > 2,90	Ada otokorelasi

Sumber : Ponco, 2003,83

Melalui pengujian Durbin Watson dari hasil perhitungan dengan menggunakan perhitungan komputer program SPSS, diperoleh nilai $d = 1,894$ (lampiran 10) dan terletak didaerah 1,55 – 2,46 maka berarti tidak terjadi otokorelasi dalam model regresi yang digunakan.

4.2.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil perhitungan pada program *SPSS for Windows* seri 10 pada lampiran 9 diketahui hasil persamaan regresi sebagai hasil hubungan antara

variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dengan produktivitas kerja yaitu :

$$Y = 26,496 + 0,510 X_1 + 0,240 X_2 + e_i$$

Analisis dari persamaan regresi tersebut adalah :

- a. konstanta sebesar 26,496 mempunyai makna bahwa apabila $X_1 = X_2 = 0$ atau kedua variabel bebas tidak mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja maka karyawan tetap mempunyai tingkat produktivitas sebesar 26,496.
- b. koefisien regresi (b_1) sebesar 0,510 berarti bahwa bila gaya kepemimpinan berorientasi hubungan tetap maka setiap kenaikan gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan artinya jika gaya kepemimpinan tugas baik maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,510. Hal ini disebabkan oleh semakin baiknya penetapan tujuan yang harus dicapai oleh bawahan, pengorganisasian situasi kerja, penetapan batas waktu, pemberian arahan serta pemantauan pelaksanaan pekerjaan. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 3,099 yang lebih besar dari t tabel 2,080 dengan tingkat signifikan 0,05.
- c. koefisien regresi (b_2) sebesar 0,240 berarti bahwa bila gaya kepemimpinan tugas tetap maka setiap kenaikan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2) mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan artinya jika gaya kepemimpinan berorientasi hubungan baik maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,240. Hal ini disebabkan oleh semakin baiknya dukungan atau dorongan yang diberikan kepada bawahan, intensitas keterlibatan bawahan dalam diskusi, interaksi pada bawahan, perhatian terhadap pendapat dan kerisauan karyawan serta semakin baiknya kompensasi yang diberikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil uji t

sebesar 2,636 yang lebih besar dari t_{tabel} 2,080 dengan tingkat signifikansi 0,05.

4.2.4 Uji F (Pengujian Serentak)

Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember.

Adapun langkah-langkah pengujiannya adalah :

a. Menentukan formulasi pengujian statistik

$H_0 : B_i = 0$ artinya variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja.

$H_a : B_i \neq 0$ artinya variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja.

b. Menentukan *level of significance* sebesar 0,05.

c. H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_0 diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$

d. $F_{tabel} : F_{\alpha} (k) (n-k-1)$

$$0,05(2) (24-2-1)$$

$$2,685$$

$$F_{hitung} : 9,948$$

e. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

Adapun hasil pengolahan data untuk uji F dengan program *SPSS for Windows* seri 10 terangkum dalam Tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.7 Nilai R Square dan Uji F

Dependen variabel	Independen Variabel	R Square	F Tabel	F Hitung	Hipotesis
Y	X1, X2	0,487	2,685	9,948	H_0 ditolak

Sumber : lampiran 9

Dari Tabel 4.7 tersebut diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember.

4.2.5 Uji t (Pengujian Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember. Berdasarkan perhitungan program *SPSS for Window* seri 10, hasil uji t dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4.8 Nilai Regresi secara Parsial Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat

No	Variabel Bebas	Kofesien Regresi	T hitung	Taraf Signifikansi
1	Orient. Tugas	0,510	3,099	0,05
2	Orient. Hub.	0,240	2,636	0,05

Sumber : Lampiran 9

Adapun langkah-langkah pengujian *t test* adalah sebagai berikut:

a. Menentukan formulasi pengujian secara statistik

$H_0 : B_1 = B_2 = 0$ artinya variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja.

$H_a : B_1 = B_2 \neq 0$ artinya variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja.

b. Menentukan *level of significance* pada 0,05

c. H_0 ditolak bila $t_0 > -t \alpha/2$

H_0 diterima bila $t_0 < t \alpha/2$ atau $t_0 < -t \alpha/2$

d. $t_{\text{tabel}} = \alpha/2 (n-k-1)$

$$= 0,05/2 (24-2-1)$$

$$= 2,080$$

Hasil t hitung dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini .

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Hipotesis dengan Uji t

Keterangan	T hitung	T tabel	Kesimpulan
Orientasi Tugas	3,099	2,080	Ho ditolak
Orientasi Hubungan	2,636	2,080	Ho ditolak

Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui :

- 1) bahwa t_{hitung} untuk koefisien gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) adalah sebesar 3,099 dan t_{tabel} adalah 2,080 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $3,099 > 2,080$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- 2) bahwa t_{hitung} untuk koefisien gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2) adalah sebesar 2,636 dan t_{tabel} adalah sebesar 2,080 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2,636 > 2,080$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi hubungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Karena itu dapat disimpulkan bahwa perubahan masing-masing gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

4.2.6 Uji Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Untuk mengetahui besar sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember digunakan analisis koefisien determinasi berganda. Berdasarkan pada perhitungan komputer program *SPSS for windows* seri 10 (lampiran 9) diperoleh nilai koefisien determinasi berganda (R^2/R square) sebesar 0,487 artinya produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan secara besama-sama sebesar 48,7%.

Sedangkan 51,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel penelitian seperti motivasi, tingkat stress, insentif, iklim organisasi dan lain-lain.

4.2.7 Analisis Koefisien Korelasi Berganda

Untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2) dengan produktivitas kerja karyawan (Y) digunakan koefisien korelasi berganda. Koefisien ini dapat diperoleh dengan mengambil akar dari koefisien determinasi berganda (R^2). Kemudian nilai koefisien korelasi berganda diinterpretasi dengan ukuran konservatif tentang kuat atau lemahnya hubungan yang terjadi (Tabel 3.3).

Berdasarkan perhitungan komputer program *SPSS for Windows* seri 10 (Lampiran 9) diperoleh nilai koefisien korelasi berganda (*R/adjusted R square*) sebesar 0,438 dan terletak didaerah 0,41 – 0,70 yang berarti variabel gaya kepemimpinan tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan memiliki tingkat hubungan yang sedang dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember.

4.2.8 Analisis Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Analisis koefisien determinasi parsial (r^2) digunakan untuk mengetahui besar sumbangan variabel bebas {gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2)} secara parsial terhadap variabel terikat {produktivitas kerja (Y)}. Berdasarkan perhitungan pada komputer program *SPSS for Windows* seri 10 pada Lampiran 9 dapat diketahui bahwa:

- a. pengaruh variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember sebesar 0,560 artinya produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan berorientasi tugas sebesar 56% . Sedangkan 44% dipengaruhi oleh faktor faktor seperti prioritas produksi tinggi, penyelesaian tugas menurut jadwal, penilaian berdasar hasil kerja dan lain-lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

- b. pengaruh variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap produktivitas kerja sebesar 0,499 artinya bahwa besar sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember sebesar 49,9%. Sedangkan 50,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor sikap saling percaya/menghargai, sikap memperhatikan kebutuhan, sikap simpati terhadap perasaan bawahan dan lain-lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.





BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisis data dan pembahasan diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember. Hal ini ditandai dengan nilai F test sebesar 9,948 dengan signifikansi 0,001 pada level 5%.
2. berdasarkan hasil dari analisis data dan pembahasan menunjukkan bahwa signifikansi pengaruh parsial dari masing-masing variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X_1) dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (X_2) dapat dilihat dari nilai t_{hitung} yaitu untuk X_1 sebesar 3,099 dan X_2 sebesar 2,636. Sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 2,080. Hal ini berarti seluruh variabel bebas berpengaruh secara nyata terhadap produktivitas kerja secara parsial. Nilai koefisien masing-masing variabel bebas yaitu untuk X_1 sebesar 0,510 artinya jika gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas baik maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,510 dengan asumsi bahwa penerapan gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan bersifat tetap. Untuk X_2 sebesar 0,240 artinya bahwa bila gaya kepemimpinan tugas tetap maka setiap kenaikan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan dimana jika gaya kepemimpinan berorientasi hubungan baik maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,240.
3. nilai R^2 (R square) sebesar 0,487 berarti kedua variabel bebas tersebut secara bersama-sama mempunyai pengaruh sebesar 48,7% terhadap variabel produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember. Sedangkan sisanya sebesar 51,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang

tidak diteliti dalam penelitian seperti motivasi, insentif, tingkat stress, iklim organisasi dan lain-lain.

4. besarnya pengaruh parsial dari masing-masing variabel gaya kepemimpinan, berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dapat juga dilihat melalui koefisien determinasi parsialnya dimana variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas mempunyai nilai koefisien determinasi sebesar 0,560 artinya produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk Kandatel Jember dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajer yang berorientasi tugas sebesar 56%. Serta gaya kepemimpinan berorientasi hubungan mempunyai nilai koefisien determinasi sebesar 0,499 artinya bahwa besar sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk Kandatel Jember sebesar 49,9%. Analisis koefisien determinasi parsial menunjukkan bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi variabel produktivitas kerja adalah variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsial yang paling besar dari nilai koefisien lainnya yaitu sebesar 0,560.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diberikan saran kepada pihak manajemen PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember yaitu :

1. dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas mempunyai pengaruh yang dominan terhadap produktivitas kerja. Oleh karena itu dalam pelaksanaan operasionalnya, manajemen (manajer) hendaknya lebih memprioritaskan penerapan gaya kepemimpinan berorientasi tugas. Caranya yaitu dengan mengadakan pelatihan *leadership* secara khusus bagi para manajer serta peningkatan pemahaman teknis pekerjaan yang lebih baik dalam upaya peningkatan kinerja dan produktivitas kerja karyawan.

2. pihak manajemen harus mengkaji kembali (mereview) faktor-faktor lainnya diluar faktor gaya kepemimpinan yakni sebesar 51,3% pada R^2 , 44% pada r^2 variabel gaya kepemimpinan berorientasi tugas, 50,1% pada r^2 variabel gaya kepemimpinan berorientasi hubungan yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember.



DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchori. 2000. *"Kewirausahaan"*. Obor Pustaka : Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *"Prosedur Penelitian suatu Praktik"*. Rineka Cipta : Jakarta
- Azwar, Saefuddin. 1999. *"Metode Penelitian"*. Penerbit Sinar Baru : Bandung
- Cribbin. 1985. *"Manajemen Organisasi"*. Rajawali Press : Jakarta
- Dessler, Gary. 1986. *"Manajemen Sumber Daya Manusia : Jilid I"*. Prenhallindo : Jakarta
- Djarwanto dan Pangestu. 1996. *"Statistik Induktif"*. BPFE : Yogyakarta
- Effendi, Onong uchjani, 1979. *"Kepemimpinan dan Komunikasi"*. Alumni : Bandung
- Gie, Liang. 1976. *"Efisiensi Kerja Bagi Pembangunan Negara"*. Gajah Mada University Press : Yogyakarta
- Gujarati, Damodar. 1997. *"Ekonomika Dasar"*. Erlangga : Jakarta
- Handoko, T.H. 1998. *"Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia"*. BPFE : Yogyakarta
- Hersey dan Blanchard. 1995. *"Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan SDM"*. Airlangga : Jakarta
- Hasibuan, MSP. 1990. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*. CV. Haji Mas Agung : Jakarta
- Kartono, Kartini. 1983. *"Pemimpin dan Kepemimpinan"*. Alfabeta : Bandung
- Martoyo, Susilo. 1987. *"Manajemen Sumner Daya Manusia"*. BPFE : Yogyakarta.
- Nasution. 2001. *"Metodologi Penelitian"*. Gunung Agung : Jakarta
- Nazir, Moh. 1999. *"Metode Penelitian"*. Ghalia Indonesia : Jakarta
- Nitisemito, AS. 1986. *"Manajemen Personalia"*. Ghalia Indonesia : Jakarta
- Robbin dan Gibson. 1996. *"Perilaku Organisasi"*. Prenhaliindo : Jakarta

- Salim, Emil. 1997. *"Pengembangan Sikap Mental SDM"*. Alumni : Bandung
- Santoso, Singgih. 1999. *"SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional versi 10.0"*. PT. Elex Media Komputindo : Jakarta
- Siagian, Sondang P. 1995. *"Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi"*. Gunung Agung : Jakarta
- Singarimbun dan Effendi. 1982. *"Metode Penelitian Survei"*. LP3S : Jakarta
- Singgih, Marmono. 2003. *"Desain Penelitian"* FE UNEJ : Jember
- Sinungan, M. 1997. *"Produktivitas : Apa dan Bagaimana"*. Rajawali Press : Jakarta
- ✓ Siswanto, Bedjo. 1990. *"Manajemen Modern (Konsep dan Aplikasi)"*. Penerbit Sinar Baru : Bandung
- Soeprihanto, John. 1992. *"Pedoman Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan"*. BPFE : Yogyakarta
- Supranto, J. 1984. *"Ekonometrik"*. LPFEUI : Jakarta
- Suryabrata, Sumadi. 1987. *"Metodologi Penelitian"*. Alumni : Bandung
- Strouss, G, 1983. *"Manajemen Personalia"*. Ghalia Indonesia : Jakarta
- Suyadi, Vidiarti, 2001. *"Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja"*. FE UNEJ : Jember
- Timpe, Dale. 1992. *"Produktivitas"*. Prenhallindo : Jakarta
- Toha, Miftah. 1983. *"Kepemimpinan Dalam Manajemen"* Rajawali Press : Jkt
- Umar, Hussein. 1999. *"Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis"*. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Viphindartin, Sebastiana. 1999. *"Statistika Ekonomi"* FE UNEJ : Jember
- Winardi. 1988. *"Organisasi dan Motivasi"*. Alumni : Bandung
- Wilson, Jesse & Carol Hayel. 1972. *"Hand book of Modern Office Management and Administrative Service"*. Mc. Graw Hill : London
- Westra, Pariatra. 1987. *"Teknik-Teknik Motivasi"*. Akademi Administrasi Negara : Yogyakarta
- ✓ Yukl, Gary. 1998. *"Kepemimpinan Dalam Organisasi"*. Prenhallindo : Jakarta

Lampiran I

KUESIONER PENELITIAN
ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM INDONESIA,
TBK KANDATEL JEMBER

Yth. Karyawan
PT. Telkom Indonesia, Tbk
Kandatel Jember

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan skripsi dengan judul **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember”**, peneliti memohon bantuan Saudara untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan. Demi berhasilnya penelitian ini, peneliti sangat membutuhkan bantuan Saudara dalam memberikan informasi dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner ini.

Informasi yang Saudara berikan hanya untuk kepentingan terbatas, dalam arti hanya diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi Saudara dan juga jawaban-jawaban Saudara dalam memberikan kebenaran data kepada peneliti.

Kerjasama Saudara sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini, oleh karena itu peneliti menyampaikan terima kasih sebelumnya.

Jember, Oktober 2003

Peneliti

DAFTAR KUISIONER

I. Gaya Kepemimpinan

A. Berorientasi Pada Tugas

- 1) Apakah dalam setiap kegiatan/ aktivitas kerja, Saudara menetapkan tujuan yang akan dicapai ?
 - a. Selalu menetapkan
 - b. Sering menetapkan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang menetapkan
 - e. Tidak pernah menetapkan
- 2) Apakah dalam pencapaian tujuan, Saudara menetapkan wewenang dan tanggung jawab ?
 - a. Selalu menetapkan
 - b. Sering menetapkan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang menetapkan
 - e. Tidak pernah menetapkan
- 3) Apakah dalam pencapaian tujuan pekerjaan, Saudara memberikan batas waktu ?
 - a. Selalu memberikan
 - b. Sering memberikan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang memberikan
 - e. Tidak pernah memberikan
- 4) Apakah Saudara memberikan pengarahan dalam pelaksanaan tugas atau aktivitas sehari-hari para karyawan ?
 - a. Selalu memberikan
 - b. Sering memberikan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang memberikan
 - e. Tidak pernah memberikan
- 5) Apakah Saudara selalu melaporkan secara bertahap tentang kemajuan pelaksanaan kerja karyawan ?
 - a. Selalu melaporkan
 - b. Sering melaporkan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang melaporkan
 - e. Tidak pernah melaporkan

B. Berorientasi Pada Hubungan

- 1) Apakah Saudara memberikan dukungan dan dorongan kepada karyawan dalam menghadapi masalah pekerjaan ?
 - a. Selalu memberikan
 - b. Sering memberikan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang memberikan
 - e. Tidak pernah memberikan
- 2) Apakah dalam setiap aktivitas kerja, Saudara selalu memberikan bimbingan kepada karyawan demi terselesainya pekerjaan dengan baik :
 - a. Selalu memberikan
 - b. Sering memberikan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang memberikan
 - e. Tidak pernah memberikan
- 3) Apakah dalam setiap aktivitas kerja atau rapat, Saudara selalu memperhatikan pendapat karyawan ?
 - a. Selalu memperhatikan
 - b. Sering memperhatikan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang memperhatikan
 - e. Tidak pernah memperhatikan
- 4) Apakah Saudara selalu memperhatikan pendapat dan kerisauan yang terjadi pada karyawan ?
 - a. Selalu memperhatikan
 - b. Sering memperhatikan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang memperhatikan
 - e. Tidak pernah memperhatikan
- 5) Apakah Saudara memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja yang karyawan peroleh ?
 - a. Selalu memberikan
 - b. Sering memberikan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang memberikan
 - e. Tidak pernah memberikan

II. Produktivitas Kerja

Prestasi Kerja

- 1) Apakah dalam bekerja, karyawan Saudara menggunakan cara kerja yang tercepat (menggunakan metode praktis, peralatan sebagai alat bantu) ?
 - a. Selalu menggunakan
 - b. Sering menggunakan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang menggunakan
 - e. Tidak pernah menggunakan
- 2) Apakah dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan Saudara selalu menggunakan cara kerja secara terarah (dilakukan sesuai dengan cara yang harus dilakukan) ?
 - a. Selalu menggunakan
 - b. Sering menggunakan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang menggunakan
 - e. Tidak pernah menggunakan
- 3) Dalam bekerja, apakah karyawan Saudara selalu menggunakan cara kerja teringan (dilakukan dengan menggunakan peralatan sebagai alat bantu) ?
 - a. Selalu menggunakan
 - b. Sering menggunakan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang menggunakan
 - e. Tidak pernah menggunakan
- 4) Dalam melakukan pekerjaan, apakah karyawan Saudara menggunakan cara kerja termudah (menggunakan metode praktis) ?
 - a. Selalu menggunakan
 - b. Sering menggunakan
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang menggunakan
 - e. Tidak pernah menggunakan
- 5) Apakah pelaksanaan kerja karyawan Saudara sesuai dengan pengetahuan yang karyawan miliki sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja ?
 - a. Sangat sesuai
 - b. Sesuai
 - c. Cukup sesuai
 - d. Kurang sesuai
 - e. Tidak sesuai
- 6) Apakah karyawan Saudara bersedia bekerja diluar jam kerja (jam lembur) bila pimpinan menginginkan ?
 - a. Selalu bersedia
 - b. Sering bersedia
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang bersedia
 - e. Tidak pernah bersedia
- 7) Berdasarkan jam kerja (8 jam/ hari), berapa kalikah karyawan Saudara dalam satu bulan tidak masuk kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan ?
 - a. Tidak pernah
 - b. 1-2 kali
 - c. 3-4 kali
 - d. 5-6 kali
 - e. lebih dari 6 kali

- 8) Apakah dalam menjalankan pekerjaan, karyawan Saudara memenuhi standar kualitas kerja yang telah ditetapkan ?
- a. Selalu memenuhi b. Sering memenuhi c. Kadang-kadang
d. Jarang memenuhi c. Tidak pernah memenuhi
- 9) Apakah dalam bekerja, karyawan Saudara menyelesaikan tugas-tugas/ pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan ?
- a. Selalu tepat waktu b. Sering tepat waktu c. Kadang-kadang
d. Jarang tepat waktu c. Tidak pernah tepat waktu
- 10) Dalam pelaksanaan kerja, apakah karyawan Saudara selalu menggunakan kreativitas dan imajinasi untuk mengembangkan pendekatan baru dalam pemecahan masalah ?
- a. Selalu menggunakan b. Sering menggunakan c. Kadang-kadang
d. Jarang menggunakan c. Tidak pernah menggunakan

Lampiran 2

Data (Skor) Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas kerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember

Responden	Variabel X1	Variabel X2	Variabel Y
1	24	25	49
2	23	25	48
3	25	23	46
4	25	25	47
5	25	25	45
6	24	25	47
7	25	25	47
8	24	22	48
9	25	21	47
10	25	25	44
11	25	24	46
12	25	25	46
13	24	25	47
14	23	25	47
15	25	25	47
16	24	24	48
17	25	25	45
18	24	23	46
19	23	23	46
20	22	24	47
21	25	25	48
22	25	25	45
23	25	25	47
24	25	24	48

Lampiran 3

Skor Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas (X1)

Respon den	Item Pertanyaan				
	1	2	3	4	5
1	5	5	5	4	4
2	5	4	5	4	5
3	4	5	4	5	3
4	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	5
6	5	5	4	4	4
7	4	5	4	5	5
8	5	5	4	4	5
9	4	4	5	4	5
10	4	5	4	4	5
11	5	4	4	4	5
12	4	4	5	5	5
13	5	4	5	4	5
14	5	5	5	5	5
15	4	5	5	5	5
16	4	5	5	4	5
17	4	4	4	5	4
18	5	5	5	4	5
19	4	5	4	4	4
20	5	5	5	4	4
21	5	4	5	4	4
22	5	5	4	4	5
23	5	5	5	4	5
24	5	5	5	5	4

Lampiran 4

Skor Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X2)

Respon den	Item Pertanyaan				
	1	2	3	4	5
1	5	5	4	5	5
2	5	5	4	5	5
3	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4
6	5	4	5	5	5
7	4	4	5	5	5
8	5	4	5	5	5
9	5	4	5	4	5
10	4	5	4	4	4
11	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4
13	3	4	3	4	4
14	5	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4
16	5	5	5	4	4
17	5	4	5	4	4
18	4	4	4	5	4
19	5	5	4	4	4
20	5	4	4	4	5
21	5	5	4	5	4
22	4	5	4	4	4
23	5	4	5	5	5
24	5	5	5	4	4

Lampiran 5

Skor Kuesioner Variabel Produktivitas Kerja Karyawan (Y)

No	Item Pertanyaan									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
7	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
9	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
10	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4
12	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4
13	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5
14	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
15	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
17	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
18	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4
19	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4
20	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
21	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
22	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
23	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4
24	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5

Lampiran 6

Uji Validitas and Reliabilitas Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas (X₁)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PERT1	19,1250	1,5054	,5073	,6803
PERT2	18,8750	2,2011	,4128	,7287
PERT3	19,1667	1,4493	,7000	,5900
PERT4	19,0000	1,8261	,5071	,6799
PERT5	19,1667	1,5362	,4556	,7075

Reliability Coefficients

N of Cases = 24,0

N of Items = 5

Alpha = ,7286

Lampiran 7

Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X₂)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PERT1	19,1250	1,5054	,4393	,6803
PERT2	18,8333	2,1449	,4121	,7027
PERT3	19,1250	1,4185	,6823	,5585
PERT4	18,9583	1,7808	,4992	,6511
PERT5	19,1250	1,5054	,4393	,6803

Reliability Coefficients

N of Cases = 24,0 N of Items = 5
Alpha = ,7074

Lampiran 8

Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk variabel produktivitas kerja (Y)

**** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PERT1	4,5833	,5036	24,0
2.	PERT2	4,8750	,3378	24,0
3.	PERT3	4,6250	,4945	24,0
4.	PERT4	4,7500	,5316	24,0
5.	PERT5	4,7083	,5500	24,0
6.	PERT6	4,8333	,3807	24,0
7.	PERT7	4,7917	,5090	24,0
8.	PERT8	4,9167	,2823	24,0
9.	PERT9	4,8333	,3807	24,0
10.	PERT10	4,8750	,3378	24,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	47,7917	8,5199	2,9189	10

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PERT1	43,2083	6,6069	,6410	,8378
PERT2	42,9167	7,4710	,5062	,8500
PERT3	43,1667	6,4928	,7073	,8312
PERT4	43,0417	6,9982	,4406	,8585
PERT5	43,0833	6,6884	,5374	,8495
PERT6	42,9583	6,9112	,7313	,8328
PERT7	43,0000	7,3043	,3477	,8661
PERT8	42,8750	7,3315	,7252	,8395
PERT9	42,9583	7,0851	,6364	,8399
PERT10	42,9167	7,2101	,6590	,8401

Reliability Coefficients

N of Cases = 24,0

N of Items = 10

Alpha = ,8581

Lampiran 9

Hasil Analisis Regresi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember
Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OR.HUB, OR.TUGAS ^b		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PROD

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,697 ^a	,487	,438	,898

a. Predictors: (Constant), OR.HUB, OR.TUGAS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,034	2	8,017	9,948	,001 ^a
	Residual	16,924	21	,806		
	Total	32,958	23			

a. Predictors: (Constant), OR.HUB, OR.TUGAS

b. Dependent Variable: PROD

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	26,496	4,707		5,629	,000			
	OR.TUGAS	,510	,165	,492	3,099	,005	,563	,560	,485
	OR.HUB	,240	,091	,418	2,636	,015	,502	,499	,412

a. Dependent Variable: PROD

Lampiran 10

Uji Multikolinearitas dan Otokorelasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Jember

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OR.HUB, OR.TUGAS ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PROD

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,697 ^a	,487	,438	,90	1,894

a. Predictors: (Constant), OR.HUB, OR.TUGAS

b. Dependent Variable: PROD

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,034	2	8,017	9,948	,001 ^a
	Residual	16,924	21	,806		
	Total	32,958	23			

a. Predictors: (Constant), OR.HUB, OR.TUGAS

b. Dependent Variable: PROD

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26,496	4,707		5,629	,000		
	OR.TUGAS	,510	,165	,492	3,099	,005	,971	1,030
	OR.HUB	,240	,091	,418	2,636	,015	,971	1,030

a. Dependent Variable: PROD

Lampiran 11

Uji Heterokedastisitas (Uji Park) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jember

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	OR.HUB, OR.TUGAS ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: RESIDUAL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,155 ^a	,024	-,069	,57778

a. Predictors: (Constant), OR.HUB, OR.TUGAS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,173	2	,086	,259	,774 ^a
	Residual	7,011	21	,334		
	Total	7,183	23			

a. Predictors: (Constant), OR.HUB, OR.TUGAS

b. Dependent Variable: RESIDUAL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,106	6,743		,461	,650
	OR.TUGAS	-8,70E-02	,140	-,186	-,620	,542
	OR.HUB	3,415E-02	,201	,051	,170	,867

a. Dependent Variable: RESIDUAL

Lampiran 12

Daftar F Tabel

df/Prob.	1%	2%	3%	4%	5%
1	161,446	199,499	215,707	224,583	230,160
2	18,513	19,000	19,164	19,247	19,296
3	10,128	9,552	9,277	9,117	9,013
4	7,709	6,944	6,591	6,388	6,256
5	6,608	5,786	5,409	5,192	5,050
6	5,987	5,143	4,757	4,534	4,387
7	5,591	4,737	4,347	4,120	3,972
8	5,318	4,459	4,066	3,838	3,688
9	5,117	4,256	3,863	3,633	3,482
10	4,965	4,103	3,708	3,478	3,326
11	4,844	3,982	3,587	3,357	3,204
12	4,747	3,885	3,490	3,259	3,106
13	4,667	3,806	3,411	3,179	3,025
14	4,600	3,739	3,344	3,112	2,958
15	4,543	3,682	3,287	3,056	2,901
16	4,494	3,634	3,239	3,007	2,852
17	4,451	3,592	3,197	2,965	2,810
18	4,414	3,555	3,160	2,928	2,773
19	4,381	3,522	3,127	2,895	2,740
20	4,351	3,493	3,098	2,866	2,711
21	4,325	3,467	3,072	2,840	<u>2,685</u>
22	4,301	3,443	3,049	2,817	2,661
23	4,279	3,422	3,028	2,796	2,640
24	4,260	3,403	3,009	2,776	2,621
25	4,242	3,385	2,991	2,759	2,603
26	4,225	3,369	2,975	2,743	2,587
27	4,210	3,354	2,960	2,728	2,572

Lampiran 13

Daftar t Tabel

df/Prob	1%	5%	10%	15%	20%
1	63,656	12,706	6,314	4,165	3,078
2	9,925	4,303	2,920	2,282	1,886
3	5,841	3,182	2,353	1,924	1,638
4	4,604	2,776	2,132	1,778	1,533
5	4,032	2,571	2,015	1,699	1,476
6	3,707	2,447	1,943	1,650	1,440
7	3,499	2,365	1,895	1,617	1,415
8	3,355	2,306	1,860	1,592	1,397
9	3,250	2,262	1,833	1,574	1,383
10	3,169	2,228	1,812	1,559	1,372
11	3,106	2,201	1,796	1,548	1,363
12	3,055	2,179	1,782	1,538	1,356
13	3,012	2,160	1,771	1,530	1,350
14	2,977	2,145	1,761	1,523	1,345
15	2,947	2,131	1,753	1,517	1,341
16	2,921	2,120	1,746	1,512	1,337
17	2,898	2,110	1,740	1,508	1,333
18	2,878	2,101	1,734	1,504	1,330
19	2,861	2,093	1,729	1,500	1,328
20	2,845	2,086	1,725	1,497	1,325
21	2,831	2,080	1,721	1,494	1,323
22	2,819	2,074	1,717	1,492	1,321
23	2,807	2,069	1,714	1,489	1,319
24	2,797	2,064	1,711	1,487	1,318
25	2,787	2,060	1,708	1,485	1,316
26	2,779	2,056	1,706	1,483	1,315
27	2,771	2,052	1,703	1,482	1,314

Lampiran 14

Daftar r Tabel pada level 5%

df	r
2	0,367
3	0,361
4	0,355
5	0,349
6	0,344
7	0,339
8	0,334
9	0,329
10	0,325
11	0,320
12	0,316
13	0,312
14	0,308
15	0,304
16	0,301
17	0,297
18	0,294
19	0,291
20	0,288
21	0,285
22	<u>0,282</u>
23	0,279
24	0,276
25	0,273