



**ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN
DENGAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN
(Studi Kasus PT. GUDANG GARAM Perwakilan Jember)**

SKRIPSI



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

Oleh :

Dian Hadi Yuwono

NIM : 970810201331

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2003

Asal	: Hadiah	Klass 658.3 JUW a
	: Pembelian	
Terima	: Tgl 7 FEB 2003	
No. Induk	SFS	e.1

JUDUL SKRIPSI

ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN
PRODUKTIVITAS KARYAWAN
(Studi Kasus PT. GUDANG GARAM Perwakilan Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Dian Hadi Yuwono

N. I. M. : 970810201331

J u r u s a n : Manajemen

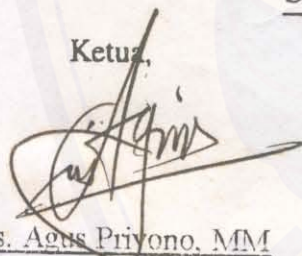
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

8 Pebruari 2003

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.

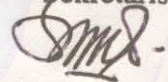
Susunan Panitia Penguji

Ketua,



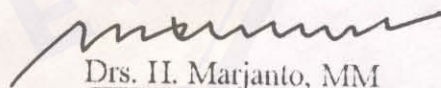
Drs. Agus Priyono, MM
NIP. 131 658 392

Sekretaris,



Drs. Sunardi, MM
NIP. 131 472 803

Anggota,



Drs. II. Marjanto, MM
NIP. 130 324 100



Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan



Drs. H. Laqip, SU
NIP. 1305931976

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsi ini kepada :

- @ Yang termulia Al magfurillah Syeh Kyai Thoyib Atmahadiwijaya yang selalu kucintai dan kumulyakan
- @ Yang terhormat Ayahanda dan ibunda Muhad Hasan serta Ayahanda Moch.Muhar Spd yang tiada henti memberikan doa, kasih sayang, semangat dan doa restu sehingga bisa kuliah dengan baik hingga terselesaikannya skripsi ini.
- @ Adikku yang selalu kusayangi Agung Widodo SKh dan Ratna Tri Hidayati yang rela memberi dukungan moril dan doa untuk kesuksesanku
- @ Saudara-saudaraku yang tercinta di Jakarta, Pacitan, Klaten, Wuluhan (mas Ulum, Pakde Kyai Abd.Ghofur dll) yang selalu mendoakanku
- @ Yang terhormat Bp.Agus Priyono sekeluarga yang selalu membinaku lahir dan batin
- @ Yang kujunjung tinggi Almamaterku Tercinta.

MOTTO

Ilmu tanpa Agama adalah buta, Agama tanpa Ilmu adalah lumpuh

(al Islam)

Janganlah sekali-kali berhenti menyampaikan yang haq walau banyak yang tak mendengarkan, sebab benih yang baik akan ada hasilnya. Dan kepada Allahlah kita hendaknya harus berharap.

(al Islam)

Barangsiapa takut menghadapi kesukaran, selamanya ia takkan maju. Ojo rumongso biso, nanging bisoa rumongso.

(Ir.Soekarno)

Demi Allah kehidupan pemuda itu adalah dengan ilmu dan taqwa

(Imam Syafii)

Thian ya Hau cin fu tai chi Kheng

(Taoisme)

ABSTRAKSI

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan rokok PT.GUDANG GARAM Perwakilan Jember. Dari waktu ke waktu perusahaan ini selalu terus meningkat produksi dan pemasarannya baik omzet maupun produktivitas karyawannya. Mengacu pada produktivitas karyawan maka analisis yang diambil adalah hubungan pola gaya kepemimpinan yang ada di Perusahaan dengan tingkat produktivitas karyawan.

Dari hasil pembahasan menunjukkan bahwa variabel orientasi hubungan dan orientasi tugas akan menyebabkan suatu pengaruh yang besar terhadap tingkat produktif karyawan bila kita analisa dengan variabel yang memiliki indikator ; keharusan dan menjauhkan diri dari larangan, ketaatan menjalankan perintah atasan yang berwenang, dan loyalitas terhadap perusahaan , sesama dan atasan. Dengan menggunakan metode pengambilan sampel yakni non stratified random sampling dengan uji t diketahui bahwa variabel tersebut mempunyai pengaruh yang nyata terhadap hubungan gaya kepemimpinan dengan produktivitas karyawan. Adapun dari variabel tadi didapatkan ada suatu signifikansi hubungan gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan dengan taraf signifikansi 0.05 dengan $N= 30$ sebesar 0.397 artinya harga nilai hitung $>$ harga kritis ($0.7863 > 0.397$).

Ini menunjukkan bahwa variabel X dan variabel Y mempunyai hubungan yang positif. Sedangkan untuk t test pada taraf signifikansi 0.05 sebesar 2.069 yang artinya t test hitung $>$ t tabel ($6.746 > 2.069$) artinya ada hubungan yang signifikan antara variabel X dengan variabel Y.

Dengan demikian dapat diambil kebijakan bagi perusahaan bahwa hubungan gaya kepemimpinan dengan produktivitas karyawan hendaknya lebih mengoptimalkan hubungan personal (orientasi hubungan), disamping metode atau model orientasi tugas. Hal ini bertujuan agar terjadi suatu peningkatan produktivitas secara optimal sesuai manajemen di perusahaan demi terciptanya kesejukan hubungan atasan dan bawahan sesuai prosedur yang berlaku di perusahaan dan masyarakat sekitar.

KATA PENGANTAR

Tiada kata terindah yang penulis panjatkan kehadratu Allah SWT atas inayah dan rohmatNya, serta tak lupa sholawat dan salam kepada junjungan kita Nabiyullah Muhammad SAW beserta keluarganya sebagai suatu pilar keimanan penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul:

ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN –

Studi Kasus PT. GUDANG GARAM Perwakilan Jember.

Penyusunan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan salam penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bp. Drs. H. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dra. Diah Yuli S, Msi selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bp. Drs. H. Marjanto, MM selaku pembimbing I dan Bp. Drs. Didik Pudjo M, Msi selaku pembimbing II yang telah mengizinkan waktunya dalam penyelesaian skripsi ini sebagai ibadah.
4. Bapak dan ibu dosen dan asisten dosen serta seluruh karyawan di FE Universitas Jember.
5. Pimpinan perusahaan rokok PT.GUDANG GARAM Perwakilan Jember beserta staf yang telah membantu penelitian kami selama membuat karya tulis ini.
6. Saudaraku, temanku seiman seagama sekaligus Jamaah dzikir Al Hadi Nurul Hikmah di Pacitan, Klaten, dan Jakarta yang selalu mendoakan kesuksesan kita bersama didunia dan kelak diakherat.
7. Sahabatku, adik-adikku di UNEJ (ima-reni-fitri-harum-vivi-nia-putri-riksayayan-berlian-hestin-lala-ica-yani) dan semuanya yang kusayangi dan kudoakan semoga sukses, and Matur Nuwun atas dukungannya selama ini.
8. Sahabatku di OSAKA Comp, saudaraku di Gg. Nasional, toko buku Tiga Utama yang dengan ikhlas membantu semangat, ide, doa dan perangkat demi kesuksesanku.

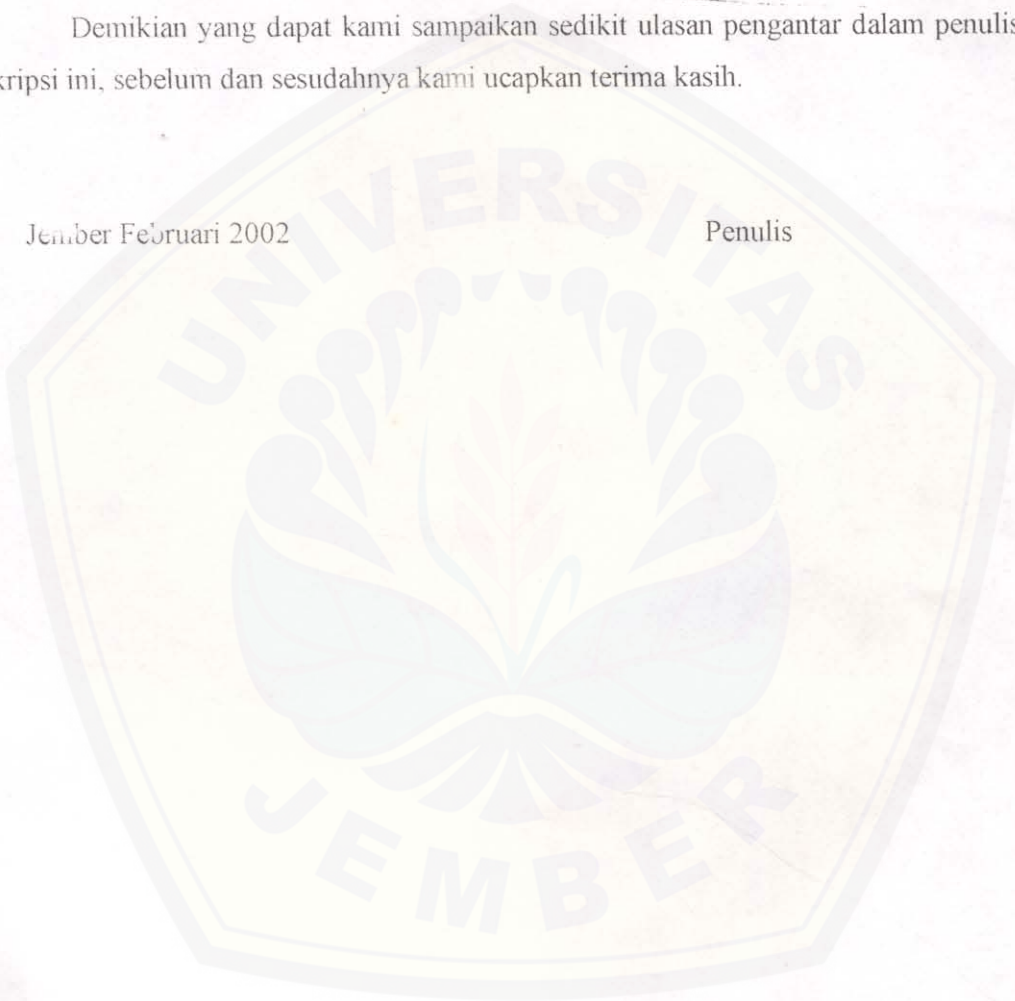
9. And khusus buat sohibku yang tabah Fery, Ali Maksum, Mahsun, Sugeng , Pak Danang Kordes, rekan KSR UNEJ yang selalu aku cintai, terima kasih atas doanya. Serta rekan –rekan di Al Fath Comp. yang tak kulupakan semoga selalu dalam ridlo Nya.

Dalam penulisan skripsi ini tentunya masih terdapat kekurangan dan tak sempurna. seperti pepatah tiada gading yang tak retak, untuk itu kepada pembaca dan pemerhati skripsi ini mohon kiranya kritik dan saran yang membangun untuk kesempurnaan karya tulis ini.

Demikian yang dapat kami sampaikan sedikit ulasan pengantar dalam penulisan skripsi ini, sebelum dan sesudahnya kami ucapkan terima kasih.

Jember Februari 2002

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Pokok Permasalahan	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya	5
2.2. Landasan Teori	6
2.2.1. Gaya Kepemimpinan	6
2.2.2. Produktivitas	12
2.2.3. Teori Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Pro duktivitas Kerja	16
2.2.4. Koefisien Korelasi Rank Spearman	18
BAB III : METODE PENELITIAN	21
3.1. Rancangan Penelitian	21
3.2. Populasi (Obyek Penelitian)	21
3.3. Metode Pengambilan Sampel	21
3.4. Proserdur Pengumpulan Data	22
3.5. Definisi Operasional	24

3.6. Metode Analisis Data.....	26
3.7. Hipotesis	27
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN.....	29
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	29
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	29
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	29
4.2. Penyajian Data	33
4.2.1. Variabel Pengaruh.....	33
4.2.2. Variabel Terpengaruh	37
4.3. Analisis Data	43
4.3.1. Perhitungan Koefisien Korelasi	44
4.3.2. Uji t	47
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	48
5.1. Kesimpulan	48
5.2. Saran	49
DAFTAR PUSTAKA	50

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Hasil Skoring Pada Indikator Berorientasi Tugas (X1).....	35
Tabel 2 : Hasil Skoring Pada Indikator Berorientasi Hubungan (X2).....	36
Tabel 3 : Hasil Skoring Pada Indikator Gaya Kepemimpinan (X).....	37
Tabel 4 : Hasil Skoring Indikator Melaksanakan Keharusan dan Menjaunkan Diri dari Larangan (Y1).....	39
Tabel 5 : Hasil Skoring Indikator Ketaatan Melaksanakan Perintah Atasan Yang Berwenang (Y2).....	40
Tabel 6 : Hasil Skoring Indikator Loyalitas Terhadap Perusahaan, Sesama dan Atasan (Y3).....	42
Tabel 7 : Hasil Skoring Indikator Produktivitas Karyawan (Y).....	43
Tabel 8 : Tabel Untuk Mencari Koefisien Korelasi.....	44

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Kerangka Pemecahan Masalah	28
Gambar 2 : Struktur Organisasi PT. Gudang Garam Cabang Jember,2002	30



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Suatu perusahaan dikatakan berhasil jika mampu mencapai suatu tujuan yang optimal dan perfeksional. Dan didalam mencapai tujuan ini semestinya melalui beberapa proses. Proses inilah yang dipegang dan dikendalikan oleh manajemen untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi dalam perusahaan pengelolaan harus dilakukan secara mandiri dan efisien terpadu dan terorganisir, mengingat terbatasnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk hal ini terdapat empat bidang pokok yang yang harus diperhatikan oleh manajemen , yakni keuangan, sumber daya manusia, produksi dan pemasaran. Keempat fungsi atau dimensi ini harus berjalan secara sinergis dan komprehensif dalam menggerakkan roda organisasi, agar tidak terjadi ketimpangan sehingga dapat terkendali, terarah dengan sempurna. Adapun fungsi lain yang tidak kalah pentingnya dalam proses manajemen adalah fungsi kepemimpinan. Sebab fungsi inilah yang akan menjadi motor utama sekaligus dinamisator dalam menggerakkan keempat fungsi tersebut dan keberhasilan pelaksanaan fungsi manajemen tergantung pada ketrampilan, keahlian dan keuletan seorang pemimpin.

Menurut, istilah kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan agar mau melaksanakan suatu perintah atau tugas dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Berdasarkan pengertian itu seorang pemimpin harus memiliki potensi yang dapat diunggulkan dalam melibatkan orang lain atau bawahan.(Handoko, 1999). Adanya distribusi kekuasaan yang tidak merata diantara pemimpin dan anggota kelompok, adanya pengarahan,pembinaan terhadap bawahan serta terjalinnya komunikasi antara pemimpin dengan anggota lainnya baik secara vertikal maupun horisontal dalam sistem dan jaringan kerja perusahaan akan membentuk suatu struktur yang kompleks dan terkoordinasi dengan baik.

Komunikasi ini akan lebih baik jika didukung style atau gaya kepemimpinan yang dapat diterima semua pihak,tidak ada anggota kelompok atau sekelompok orang dalam organisasi yang merasa dirugikan yang mengakibatkan tidak adanya dukungan

terhadap polarisasi kerja pemimpin sehingga berakibat melemahnya kemampuan dan kharisma seorang pemimpin dihadapan bawahannya.

Suatu titik berat yang pasti adalah keberhasilan kerja seorang pemimpin ditunjukkan dengan potensi gaya kepemimpinan yang memperlihatkan sikap dan kharakter yang didukung oleh keahlian, pengetahuan sekaligus potensi bakat yang sudah ada (secara proporsional) yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan bakat dan keahlian serta pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin maka dapat diaktualisasikan dalam proses organisasi di perusahaan tempatnya bekerja. Sebagai suatu ketrampilan dan kemampuan dalam menggerakkan bawahan, memotivasi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Seorang pemimpin yang dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahan, memerlukan kemampuan dan keahlian mempengaruhi orang lain. Kemampuan ini dapat dicapai apabila seorang pemimpin mempunyai pandangan dan pemikiran yang positif dan realistis, bertindak dan berperilaku yang dapat dijadikan contoh oleh bawahan serta berkaitan erat dengan gaya atau model kepemimpinan yang diterapkan. Jadi gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin akan mempengaruhi sikap, perilaku sekaligus produktivitas kerja karyawan. Jika seorang pemimpin mampu menunjukkan suatu bentuk sikap yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang diinginkan oleh bawahan, maka bawahan akan merasa termotivasi untuk selalu meningkatkan kemampuan kerja atau produktivitasnya dalam meraih profit bagi perusahaan sebesar-besarnya.

Pekerja atau bawahan merasa senang tanpa ada perasaan dipaksa untuk melaksanakan tugas yang dibebankan atasan (Istilah Jawa; di'wong'ne) dan dengan penuh semangat menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Sehingga dilapangan pemimpin lebih disegani dan dihormati karena keahliannya yang meliputi moral, tanggung jawab dan berempati dengan bawahan dan bawahan akan semakin terdorong untuk bekerja lebih giat dan optimal hasilnya.

Jadi jika seorang pemimpin mempunyai suatu bentuk gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh lapisan maka pengaruhnya akan positif terhadap produktivitas kerja karyawan, demikian pula sebaliknya apabila pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tidak dapat diterima semua lapisan dalam perusahaan atau

organisasi maka akan menurunkan produktivitas karyawan sekaligus kharisma pemimpin menjadi berkurang bahkan kemungkinan berdampak buruk bagi perusahaan yang dipimpinnya.

1.2 Pokok Permasalahan

Pada PT. GUDANG GARAM Perwakilan JEMBER ini berdasarkan tinjauan yang dilihat dilapangan dalam proses organisasional menunjukkan adanya produktivitas yang semakin menurun akhir –akhir ini, sehingga timbul suatu tujuan untuk membenahi sekaligus memperbaharui sistem kepemimpinan yang ada. Kondisi semacam ini diperlukan suatu kajian yang melalui pendekatan analisis mengenai proses hubungan yang berpengaruh antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas karyawan sehingga dalam perusahaan, ada beberapa rumusan permasalahan yang dapat diambil untuk dipecahkan serta dibahas secara rinci dan ditemukan solusinya. Adapun masalah yang dapat diangkat adalah sebagai berikut:

- apakah ada kesesuaian hubungan antara gaya kepemimpinan dengan perilaku karyawan
- model atau gaya kepemimpinan apa yang sesuai dengan perusahaan sekaligus dapat meningkatkan produktivitas karyawan untuk masa sekarang dan masa yang akan datang

Dari uraian rumusan permasalahan diatas maka dapat ditarik suatu judul bagi skripsi ini yakni:

“Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Produktivitas Karyawan (studi kasus pada PT. GUDANG GARAM Tbk – KEDIRI Cabang Jember).

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui model dan gaya kepemimpinan yang ada di PT. GUDANG GARAM Tbk Cabang Jember

2. Mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dengan tingkat produktivitas kerja karyawan.

1.3.2 Manfaat penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Sebagai perwujudan atau aktualisasi ilmu yang diperoleh selama kuliah
2. Bagi perusahaan dapat dijadikan sebagai masukan dan sumbangan saran dalam memakai gaya kepemimpinan yang dapat mendukung seorang pemimpin dalam menjalankan proses kerja perusahaan sekaligus meningkatkan produktivitas karyawan
3. Bagi peneliti dijadikan sebagai bahan acuan dan pandangan serta wawasan bahan penelitian selanjutnya.



2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Sri Rahayu, 1996 menyatakan bahwa antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas tenaga kerja ada hubungan yang erat. Penelitian ini dilakukan di Kantor Camat Blimbing Kodya Malang. Jadi penelitian ini, meneliti gaya pemimpin dengan produktivitas kerja pegawai di kantor Camat blimbing kodya Malang.

Perhitungan statistik nonparametrik yang menggunakan metode analisis data Rank spearman menghasilkan r_s sebesar 0,436 pada $N= 28$ dan taraf signifikansinya 95% sedangkan taraf kesalahannya 5% nilai kritisnya sebesar 0,3777. sementara itu uji t yang dilakukan didapat nilai t seharga 2,469 pada $df = 26(28-2)$ dan taraf kesalahannya 5%sedangkan taraf signifikansinya 95% diadapat nilai kritis sebesar 1,734. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara gaya pemimpin dengan produktivitas kerja pegawai di kantor Camat Blimbing Kodya Malang.

Penelitian lain yang juga mengangkat permasalahan hubungan gaya kepemimpinan dengan produktivitas karyawan dilakukan oleh Nunik Hariasih, 1993 yang dilakukan di kantor Camat Pacet Mojokerto.

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah dari sisi obyek penelitian, yakni penelitian sebelumnya dilakukan pada instansi formal sedangkan penelitian ini dilakukan pada badan usaha atau perusahaan. Perbedaan kedua yaitu pada variabel independen dan dependen yang digunakan yakni variabel sebelumnya adalah gaya pemimpin dengan produktivitas sedangkan peneltian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan dengan produktivitas karyawan. Perbedaan dari sisi periode penelitian bahwa penelitian ini dilakukan pada periode tahun 2002.

Penelitian sebelumnya dilakukan digunakan lembaga atau instansi formal milik pemerintah yang bergerak sebagai aparatur pemerintah dan bukan lembaga atau instansi yang bergerak untuk mendapatkan keuntungan secara langsung dan nyata.

Dengan kata lain penelitian sebelumnya dilakukan pada lembaga pemerintahan atau instansi yang non profit oriented. Sementara itu penelitian ini dilakukan pada suatu badan usaha atau instansi yang murni berorientasi pada keuntungan. Selain itu, indikator variabel gaya kepemimpinan yang digunakan diharapkan akan lebih baik dalam mendekati variabel yang ada. Kesamaanya adalah sama-sama menggunakan alat analisis Rank Spearman.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

Suatu organisasi baik swasta ataupun organisasi pemerintahan adanya unsur pemimpin dan kepemimpinan sangat erat dan diperlukan karena pemimpinlah yang membawa organisasi untuk mencapai tujuannya. Seperti yang dikatakan S.P Siagian sebagai berikut : “adalah suatu kenyataan kehidupan organisasional bahwa pemimpin memainkan peranan yang sangat penting bahkan dikatakan sangat menentukan dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan (Siagian, 1991,19).

Namun sebelum membicarakan gaya kepemimpinan, perlu kita bahas tentang arti dan definisi pemimpin dan kepemimpinan. Hal ini perlu dilakukan karena dalam pengertian ini akan terkandung suatu arti pemimpin dalam kepemimpinan. Dengan diuraikannya pengertian pemimpin dan kepemimpinan maka sedikit banyak akan dapat mengantarkan padadefinisi kepemimpinan.

Jika membahas definisi kepemimpinan maka sangat banyak pendapat dan pandangan para ahli yang mendefinisikan kepemimpinan. Banyaknya definisi kepemimpinan sebanyak orang yang memberi definisi kepemimpinan. Hal itu dapat dipahami karena ahli atau pakar mengartikan kepemimpinan dari sudut pandang atau perspektif yang berbeda-beda.

Menurut Hasley dan Blancard kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Jadi definisi tersebut menekankan pada proses mempengaruhi dan usaha untuk mencapai tujuan.

Sementara menurut Martoyo (1998;2) kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Definisi ini hampir sama dengan definisi sebelumnya yang juga menekankan pada proses mempengaruhi orang dan mencapai tujuan.

Menurut Yukl (1994;4) dari definisi yang selama ini kebanyakan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses sosial yang dalam hal ini pengaruh sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta semua hubungan didalam kelompok atau organisasi.

Melalui definisi diatas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan, sehingga berhasil atau tidaknya kepemimpinan sangat tergantung dari sejauhmana pemimpin dapat mempengaruhi bawahan. Jika pengaruhnya kuat dan bawahan tunduk, taat dan patuh secara sukarela mau menjalankan perintah-perintahnya maka kepemimpinan tersebut baik. Sebaliknya bila pengaruhnya lemah sehingga orang lain atau bawahan menolak atau mengindahkan perintah dan tugas yang diberikan maka kepemimpinan itu buruk.

Usaha pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan adalah dengan menggunakan gaya-gayanya. Gaya merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin sebab gaya inilah yang akan memberikan dampak bagi efektivitas kepemimpinannya.

Sebelum membahas gaya kepemimpinan terlebih dahulu perlu menguraikan arti atau maksud dari gaya itu sendiri. Menurut Siagian (1998;297) gaya adalah keseluruhan tabiat atau sifat seorang yang tercermin dalam ucapan dan tindakannya sebagai anggota organisasi. Sementara itu Toha (1983;290) menyatakan bahwa gaya adalah norma yang digunakan seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi gaya orang lain.

Lebih lanjut Winardi (1982;36) menyatakan bahawa gaya dapat dibedakan menjadi tiga bagian yakni gaya formal, gaya informal, dan gaya non formal. Masih menurut Winardi(1982;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-kebutuhan murni manusia. Gaya non formal adalah gaya yang berkaitan dengan aktivitas- aktivitas tertentu yang menunjang gaya-gaya formal.

Sementara itu Mercher menyoroti pola-pola gaya yang muncul dalam sebuah organisasi. Mercher (1990;8) menyatakan bahwa diantara faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas orghanisasi adalah pola-pola gaya yang muncul. Beberapa gaya yang penting untuk berfungsinya suatu organisaisi adalah gaya individual, hubungan-hubungan dalam kelompok.

Meskipun dalam sebuah organisasi gaya individu memiliki ciri khas yang unik dan menarik. Namun pengaruh yang menonjol bagi terlaksannya pekerjaan – pekerjaan dalam organisasi adlah gaya kepemimpinan. Hal itu, seperti yang diungkapkan oleh Toha (1985;6) bahwa walaupun dikenal keunikannya, dalam gaya individu gaya kepemimpinannya lah yang menjamin bahwa kweyeluruhan tugas pekerjaan bisa dikerjakan.

Beberapa pendapat mengenai definisi kepemimpinan dan perilaku diatas, dapat dijadikan sebagai dasar untuk mendefinisikan gaya kepemimpinan. Sayless (1986;156) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu sikap yang diwujudkan oleh pemimpin baik ucapan maupun perbuatannya agar bawahan mengikuti apa yang didinginkan oleh pemimpin. Jadi Sayless memandang gaya kepemimpinan dari sisi keseluruhan tindakannya baik sexara lisan maupun perbuatan dalam rangka memepengaruhi bawahan atau orang lain untuk mengikuti semua perintah-perintahnya.

Pendapat yang substansinya sama dikemukakan oleh Fredler (1986;115) bahwa gaya kepemimpinan adalah tindakan khusus dari seorang pemimpin yang terlibat dalam serangkaian usaha mengarahkan dan mengkoordinasikan semua 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.

Kedua pendapat diatas memberikan suatu dasar bahwa gaya kepemimpinan adalah segala sesuatu yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin baik dalam wujud perbuatan ataupun lesan maupun dengan sikap-sikap tertentu bertujuan untuk mempengaruhi atau mengarahkan orang lain atau bawahan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan.

Seperti dijelaskan diawal, suatu organisasi apapun bentuknya sangat membutuhkan gaya kepemimpinan yang berkualitas untuk membangkitkan gairah kerja bawahan. Gaya kepemimpinan memiliki peran strategis bagi peningkatan produktivitas karyawan. Hal ini ditegaskan oleh Cribin (1985;13) bahwa karyawan atau pegawai juga harus dirangsang oleh mutu gaya kepemimpinan.

Banyak penelitian yang mengungkapkan gaya kepemimpinan baik yang menggunakan observasi, catatan, wawancara, maupun kuisioner. Namun penelitian terbesar utama kedua mengenai gaya kepemimpinan adalah penelitian yang dilakukan oleh University of Michigan. Penelitian ini dilaksanakan oleh pusat Riset dan Survei University of Michigan pada tahun 1947 yang dipimpin oleh Rensis Likert. Penelitian ini dilakukan Zlikert pada waktu yang hampir bersamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ohio State University.

Seperti yang ditulis oleh Yukl (1994;49) bahwa hasil dari studi-studi Michigan tersebut telah diringkas oleh Likert(1961;1967) menjadi dua jenis gaya yang berbeda yaitu *task oriented* (gaya berorientasi pada tugas) dan *relationship oriented* (gaya yang berorientasi pada hubungan). Pendapat ini juga diungkapkan oleh beberapa penulis yang juga membagi dua jenis gaya kepemimpinan yang berbeda namun mereka memakai istilah yang berbeda dengan kedua jenis gaya kepemimpinan Yukl. Perbedaan ini adalah pada istilah gaya kepemimpinan tersebut. Seperti Gibson, Ivancevich, dan Donnelly(1994;4) dan Gibson (1996;14) mereka menyebut kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut dengan *job centered* (berpusat pada pekerjaan) dan *employee centered*(berpusat pada karyawan). Sedangkan Robbins (1998;42) mengelompokkan kedua jenis gaya tersebut dengan berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Perbedaan tersebut hanya sebatas pada istilah tetapi mempunyai makna dan pengertian yang sama.

Hasil penelitian tersebut akan lebih menyederhanakan pembagian model kepemimpinan. Sehingga pembahasan mengenai gaya kepemimpinan ini penulis memakai istilah dari Yukl, yaitu berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Menurut Yukl bahwa berorientasi tugas kelihatannya sama pada *initiating structure* dan berorientasi hubungan kelihatannya sama pada *consideration* dan Yukl (1994;44) menyatakan bahwa kedua-duanya adalah kategori yang didefinisikan secara luas terdiri atas sejumlah varietas yang luas mengenai jenis-jenis yang 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 ini akan diukur dari kedua kategori gaya kepemimpinan tersebut diatas yaitu:

2.2.1.1 Berorientasi Tugas

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

Mengenai gaya kepemimpinan ini Gibson berpendapat bahwa berorientasi produksi (berorientasi tugas) ialah kecenderungan seorang pemimpin yang menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, dan anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir. Gibson berpandangan bahwa job oriented adalah menyusun pekerjaan bawahan mengawasi dengan ketat untuk mengetahui bahwa tugas yang diberikan pada bawahan ditaksanakan menggunakan insentif untuk mendorong produksi dan menentukan tingkat standar produksi berdasarkan studi waktu.

Pendapat Gibson tersebut hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997;14) menyatakan bahwa job centered (berorientasi tugas) adalah gaya kepemimpinan yang menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melaksanakan tugas dengan menggunakan prosedur yang

telah ditentukan dengan mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikut.

Secara lebih jelas Yukl (1994;49) berpendapat bahwa gaya yang berorientasi tugas adalah merencanakan, dan mengatur pekerjaan mengkoordinasi kegiatan bawahan dan menyediakan keperluan, peralatan, dan bantuan teknis yang dibutuhkan dan menetapkan tujuan-tujuan kerja yang tinggi dan realistis.

Lebih lanjut Yukl (1994;49) menyatakan bahwa berorientasi tugas pada studi-studi Michigan kelihatannya sama pada *initiating structure* yaitu memberikan kritik kepada pekerjaan yang jelek, menekankan pentingnya memenuhi batas waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar-standar kerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedir standar, menawarkan pendekatan baru terhadap masalah, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan bawahan, dan memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai batas kemampuannya.

2.2.1.2 Berorientasi Hubungan

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan lebih mengacu pada hubungan yang mendasarkan pada nilai manusiawi atau perasaan, sehingga dimensi ini lebih menonjolkan suatu hubungan akrab antara pemimpin dan bawahan sebagai seorang manusia. Seperti diungkapkan Robbins (1996;42) bahwa *employee oriented* (berorientasi hubungan) adalah suatu gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan antar pribadi dan pemimpin berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan serta menerima baik beda individual diantara anggota-anggota.

Selanjutnya Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997;15) menjelaskan bahwa *employee centered* (orientasi hubungan) dengan percaya mendelegasikan pengambilan keputusan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara membentuk lingkaran kerja yang sportif dan memiliki perhatian pada kemajuan, pertumbuhan, dan prestasi pribadi pengikutnya.

Secara lebih lengkap Yukl (1998;49) menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi hubungan adalah suatu jenis gaya kepemimpinan yang berorientasi

pada hubungan ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif dengan memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah tamah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, membantu mengembangkan bawahan, meningkatkan karir bawahan, memberi informasi bawahan, memperlihatkan apresiasi ide-ide pada bawahan, dan memberi pengakuan terhadap kontribusi, dan keberhasilan bawahan, serta menetapkan tujuan-tujuan pada pedoman umum bagi para bawahan dan memberikan otonomi kepada bawahan dalam melakukan suatu pekerjaan dan menentukan ketepatan kerjanya.

Yukl(1998;49) juga menyatakan bahwa gaya- gaya yang berorientasi pada hubungan yang dinilai penting pada studi-studi Michigan kelihatannya sama dengan consideration. Consideration adalah tingkat sejauhmana pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Selanjutnya Yukl (1994;44) memberikan contoh tindakan yang termasuk konsiderasi adalah melakukan kebaikan pada bawahan, mempunyai waktu untuk mendengar bawahan, berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal yang penting sebelum dilaksanakan, bersedia untuk menerima saran dari bawahan, memperlakukan bawahan sebagai sesamanya.

2.2.2 Produktivitas

Secara umum produktivitas diartikan sebagai tingkat keberhasilan kerja karyawan atau kekuatan serta kemampuan dalam menghasilkan output. Kemampuan karyawan untuk menghasilkan barang diukur dari perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan jumlah sumber daya yang digunakan pada suatu kurun waktu tertentu.

Ditinjau dari pihak yang menghasilkan, produktivitas atau hasil kerja dapat dibagi menjadi dua bagaia, yaitu: (Djajadisastra,1992)

- a. Keberhasilan kerja individu menggamabarkan keberhasilan yang bersumber dari kemampuan individu dalam bekerja, yang dihitung dari perbandingan antara hasil kerja individu dengan biaya yang dikeluarkan

untuk individu itu sendiri agar dapat menghasilkan sesuatu. Disamping itu keberhasilan individu dapat dilihat dari ketekunan, kecermatan, kedisiplinan, dan ketepatan dalam penggunaan metode atau cara bekerja (tingkatdaya guna dalam bekerja).

- b. Keberhasilan kerja kelompok, adalah seluruh hasil yang diocapai individu dalam kelompok dibandingkan dengan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh hasil tersebut.

Keberhasilan kerja karyawan disatu pihak tergantung pada ketrampilan dan keahliannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dan disisi lain dipengaruhi oleh sikapnya terhadap pekerjaan yang dinyatakan dalam bentuk disiplin dan moral kerja. Disamping itu dalam perusahaan keberhasilan kerja tidak sekedar tergantung pada karyawan yang bertugas secara operasional dalam usaha menghasilkan sesuatu, dalam hal ini sangat penting peranan para pimpinan sebagai pihak yang berwenang menetapkan kebijakan, peraturan, termasuk dalam mendorong dan membantu karyawan dalam meningkatkan keberhasilan kerja.

Menurut Simamora (1995;592), produktivitas adalah suatu bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang diatur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi. Pendapat yang senada ditulis Widodo (1986;22) produktivitas adalah ketaatan yang dapat memberikan nilai lebih dari suatu pelaksanaan peraturan dan norma yang berlaku.

Sementara itu Nitisemito(1986;199) menjelaskan bahwa produktivitas adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang merupakan kemampuan untuk menghasilkan suatu nilai. Hal senada juga diungkapkan oleh Machmud (1987;205) produktivitas adalah sikap mental untukl mematuhi dan mentaati suatu kaidah yang didasarkan atas kebenaran dan manfaat yang dicapai.

Lebih lanjut The Liang Gie (1979;146) memberikan pendapatnya, produktivitas umumnya sesuatu yang baik yang apabila pegawai (karyawan) datang kekantor atau perusahaan dengan teratur dan tepat waktu, menggunakan bahan perlengkapan dengan hati-hati, menghasilkan jumlah dan kualitas dan menyelesaikan tugas dengan semangat yang tinggi.

Secara lugas, dari berbagai definisi dan uraian diatas dapat diambil suatu indikator produktivitas adalah:

2.2.2.1 Melaksanakan keharusan dan jauh dari larangan

Keharusan mengerjakan sesuatu dalam rangka melaksanakan tugas dapat dinyatakan sebagai dua buah sisi yang saling menunjang terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas.

Keharusan yang berasal dari karta dasar harus mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang wajib dilakukan dan tidak boleh diabaikan. Menurut Musanef (1996:86) bentuk keharusan setiap karyawan atau pegawai adalah:

- a. Menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan (perusahaan) yang berlaku serta melaksanakan perintah-perintah kedinasan (perusahaan) oleh atasan yang tidak baik.
- b. Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya serta memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat sesuai bidang tugasnya.
- c. Menggunakan dan memelihara barang-barang dinas atau perusahaan dengan sebaik-baiknya .

Sedangkan larangan mengandung pengertian sebagai sesuatu hal atau perbuatan yang tidak boleh dilakukan. Secara singkat Kansil (1982:81) menyatakan bahwa larangan adalah keharusan seseorang untuk tidak berbuat oleh karena akibat-akibat yang ada dipandang tidak baik.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa antara keharusan dan larangan sebenarnya dapat disatukan dalam sebuah tindakan. Dimana satu sisi dari tindakan itu mewajibkan seseorang itu untuk melakukan suatu perbuatan yang merupakan suatu keharusan. Sedangkan sisi lain dari tindakan itu melarang seseorang untuk melakukan kewajiban yang disebut dengan larangan.

2.2.2.2 Ketaatan Dalam Melaksanakan Perintah Atasan Yang Berwenang

Untuk menegakkan dan mencapai produktivitas yang maksimal tidak hanya dituntut pada keharusan dan larangan, tetapi juga perlu adanya ketaatan. Para

karyawan alam suatu organisasi atau perusahaan juga dituntut untuk senantiasa menaati dan mematuhi segala peraturan yang dinyatakan berlaku pada mereka sebagai karyawan.

Sikap taat dalam melaksanakan perintah atasan yang berwenang perlu ditekankan karena ketaatan merupakan kesediaan seorang karyawan untuk mematuhi dan menaati segala perintah atasan yang berwenang. Seperti yang diungkapkan Nainggolan (1983;105) ketaatan adalah kesanggupan dan kemampuan seorang pegawai (karyawan) untuk menaati segala peraturan dan perundangan yang berlaku, maupun peraturan kedinasan lainnya, serta mempunyai kesanggupan untuk tidak melanggar peraturan yang berlaku.

Mengacu pada hal ini karyawan, harus mempunyai kesanggupan dan kesadaran untuk menaati peraturan yang berlaku, khususnya ketaatan pada perintah atasan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan produktivitas karyawan.

2.2.2.3 Loyalitas Terhadap Perusahaan, Atasan, dan Sesama

Loyalitas atau kesetiaan para karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan memang sangat diperlukan, karena loyalitas tersebut mendukung sebuah tekad dan kesanggupan yang apabila dibina dengan baik akan menjadi kekuatan yang besar yang dapat mendorong sebuah perusahaan mencapai sukses.

Menurut Musanef (1991;206) loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Berpangkal dari pernyataan diatas, loyalitas karyawan merupakan suatu hal yang mengkaitkan dengan masalah perusahaan yang berasal dari pemimpin yang menjadikan suatu peraturan daalam pelaksanaan tugas.

Lebih lanjut, Saksono (1988;88) menyatakan bahwa loyalitas pegawai (karyawan) dapat dilihat dari beberapa segi yaitu:

1. Ekonomis
 - a. selalu mematuhi jam kerja
 - b. mempunyai rasa cinta terhadap pekerjaan dan hasil kerjanya

- c. senantiasa memelihara dengan sebaik-baiknya alat kerja yang digunakan dan hemat dalam pemakaian
- d. selalu mematuhi terhadap penggunaan alat keselamatan kerja dan petunjuk-petunjuk kerja yang diberikan

2. Sosiologis

- a. mempunyai sifat gotong-royong yang kuat terutama dalam usaha
- b. selalu mendorong dan memberi kontrol yang baik bagi karyawan lain
- c. memiliki solidaritas yang tinggi terhadap sesama pegawai
- d. mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap mutu produksi
- e. mempunyai etiket yang baik dilingkungan organisasi sendiri maupun dilingkungan masyarakat sekitar

3. Psikologis

- a. merasa senang dan bangga bekerja pada organisasi
- b. merasa memiliki organisasi
- c. merasa bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi
- d. mempunyai kesetiaan pada tugas dan pekerjaan
- e. tidak suka menghasut dan tidak mudah dihasut untuk melakukan sesuatu yang dapat menimbulkan kekecewaan pimpinan produksi.

2.2.3 Teori hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Produktivitas

Karyawan

Beranjak dari uraian di muka dapat dikatakan bahwa sikap dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kehidupan organisasi terutama dalam produktivitas karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gayanya dengan keadaan dan kebutuhan pengikutnya dan bawahannya dapat menerima gaya tersebut, maka bawahan akan merasa senang sehingga akan ada kepuasan dalam diri pengikut. George Straus dan Leonard Sayless mengatakan bahwa:

Pemimpin itu mempunyai pengaruh yang besar pada kehidupan organisasi melalui kontak sehari-hari dan pengaruh mereka atas sistem motivasi dan gaya.

Dan ditekankan sebagai dukungan untuk menyumbang pada lingkungan kerjanya yang memengaruhi dan struktur sebagai saran untuk kepuasan dan produktivitasnya.

Oleh karena itu, semua yang dilakukan oleh pemimpin baik berupa ucapan maupun tindakan akan senantiasa dilihat dan diikuti atau direspon dengan suatu tindakan pula oleh karyawan. Gaya kepemimpinan ini juga akan mengantarkan kesuatu kondisi yang memungkinkan bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik atau sebaliknya. Dengan kata lain gaya yang ditampilkan oleh pemimpin akan mempengaruhi produktivitas karyawan sehingga pemimpin perlu mengarahkan gayanya.

Jadi dalam hal ini, untuk menumbuhkan suatu semangat kerja sehingga bawahan mampu menciptakan disiplin kerja diperlukan imbalan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Imbalan tersebut berkenaan dengan gaya-gaya yang positif dari pemimpin kepada bawahan atau pengikut yang akan menjadi contoh, teladan dan panutan karena pemimpin merupakan sorotan dari bawahannya. Oleh karena itu keteladanan seorang pemimpin perlu ditegakkan. Seperti dalam konteks pandangan masyarakat Jawa seorang pemimpin perlu memiliki suatu keteladanan terhadap perlakuannya agar masyarakat nantinya merasa diayomi dan memiliki pelindung sekaligus tempat berkeluh kesah akan semua hal yang ada. Hal ini bisa dilihat dari keteladanan pemimpin yang memakai prinsip-prinsip wawasan Hastha Brata yang mengacu pada sifat-sifat alam semesta ini, dimana ada 8 sifat benda yang diambil manfaat dan daya gunanya, seperti : Sifat bumi, angin, api, air, bulan, matahari, laut, dan pohon. Dari beberapa sifat ini seorang pemimpin sudah selayaknya mampu mengaktualisasikan keahliannya baik yang langsung dan tidak langsung, pada perusahaan yang dijalankan.

Dalam kehidupan organisasi bila menginginkan agar bawahannya mau bekerja dengan disiplin, dan menerima tugas-tugas dengan sukarela, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu memahami sekaligus memenuhi kebutuhan bawahannya. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Toha (1983; 291) bahwa gaya seorang pemimpin dapat diterima oleh bawahannya jika melihat gaya tersebut merupakan sumber yang diambil dari khasanah budaya maupun adat yang

bisa segera memberikan kepuasan atau instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan.

2.2.4 Koefisien Korelasi Rank Spearman

2.2.4.1 Pengertian

Koefisien korelasi Rank Spearman merupakan metode analisis statistik non parametrik. Metode ini digunakan apabila penelitian dihadapkan pada situasi dimana persyaratan-persyaratan asumsi tidak dapat dipenuhi. Adapun persyaratan asumsinya adalah sebagai berikut: (Soepeno; 1990; 4):

- a. Data variabel yang diperoleh dari observasi harus bersifat independen, dimana pemilihan salah satu kasus tidak tergantung pada pemilihan kasus lainnya.
- b. Sampel yang diperoleh dari populasi berdistribusi normal, dan diambil secara random.
- c. Sampel-sampelnya memiliki varian yang sama atau mendekati sama, terutama jika sampelnya kecil.
- d. Variabel-variabel yang digambarkannya berupa skala interval atau rasio.

Dari semua metode statistik yang berdasarkan ranking atau jenjang, koefisien korelasi spearman adalah yang pertama kali dikembangkan dan diperkirakan yang paling banyak diketahui atau dikenal dengan baik sampai sekarang ini. Pernyataan ini ditegaskan oleh Siegel (1990; 250) bahwa dari semua statistik yang didasarkan pada atas rangking (jenjang), koefisien rank spearman adalah yang paling awal dikembangkan dan mungkin paling dikenal dengan baik hingga saat ini.

Menurut Supranto (1993; 337) Koefisien tingkat Spearman (r_s) adalah ukuran erat tidaknya kaitan antara dua variabel ordinal, artinya r_s merupakan ukuran atas kadar atau derajat hubungan antara data yang telah disusun menurut peringkat. Hal ini juga dikatakan oleh Soepeno (1990; 56) bahwa koefisien korelasi rank Spearman merupakan tehnik analisis data untuk mengetahui koefisien korelasi dengan mendasarkan pada perbedaan nomor urut (ranking) dari dua variabel dimana datanya telah tersusun secara berjenjang berurutan. Jadi rank

korelasi digunakan untuk mengukur koefisien korelasi berdasarkan rangking yang dapat dicapai pada masing-masing variabel tersebut.

Untuk pengukuran keeratan kedua variabel yang akan diukur memerlukan skala ordinal sehingga obyek-obyek atau individu yang diteliti dapat dirangking dalam dua rangkaian berurut. Hal ini dikatakan oleh Sudrajat (1985; 200) bahwa pengukuran keeratan menghendaki skala pengukuran ordinal, jadi dengan demikian obyek-obyek dalam individu yang diteliti harus dirangking dalam dua gugus.

Persyaratan yang harus dipenuhi jika hendak menggunakan rumusan ini antara lain adalah:

- a. Variabel yang akan dicari koefisien korelasinya hanya terbatas pada dua variabel yang berpasangan.
- b. Data yang hendak dianalisis harus berskala ordinal, apabila data yang diperoleh berskala lain, maka harus diubah dulu dalam bentuk skala ordinal.
- c. Formulasi tehnik analisis ini sebaiknya digunakan untuk menganalisa dengan sampel tidak lebih dari 30.

2.2.4.2 Langkah-langkah Penghitungan

Langkah-langkah perhitungan koefisien korelasi rank spearman adalah sebagai berikut (Supranto; 1993; 328)

- Menyusun peringkat data
- Menghitung perbedaan antara pasangan peringkat
- Menghitung r_s
- Menguji signifikansi r_s

2.2.4.3 Penentuan nilai Rank

Untuk mencari nilai rank dimulai dari skor yang diperoleh dari responden. Setelah itu dirangking berdasarkan total skor yang terbesar hingga yang terkecil dari masing-masing variabel atau indikator. Kemudian jika didapat total skor yang sama, maka dibuat rata-rata berdasarkan ranking. Hal ini bisa dicari, misalnya

setelah dilakukan kalkulasi ternyata pada ranking ke-1, 2, 3, 4 dan 5, terdapat total skor yang mana perhitungan rata-ratanya adalah sebagai berikut:

$$\frac{1+2+3+4+5}{2}$$

2

Dengan demikian, dari ke lima responden yang memiliki total skor yang sama mendapat nilai rank yang sama, sedangkan untuk nilai rank berikutnya disesuaikan dengan ranking selanjutnya dan seterusnya.

2.2.4.4 Kelebihan dan Kelemahan

Metode statistik korelasi ini memiliki kelebihan dan kelemahan (Budiyuwono; 1987; 284) adapun kelebihannya adalah:

- Mudah dihitung dan mudah dimengerti
- Dapat digunakan untuk menghitung koefisien korelasi pada data yang sifatnya kualitatif
- Data yang bersifat ranking dengan metode ini merupakan satu-satunya metode perhitungan koefisien korelasi
- Pada metode yang bukan ranking, dapat dihitung pula dengan metode ini

Sedangkan kelemahannya adalah:

- Tidak dapat dipergunakan untuk menghitung korelasi data berkelompok.
- Untuk data lebih dari 30, perhitungannya menjadi sulit.
- Metode ini hasilnya kurang teliti dibandingkan metode Pearson.



III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian korelasi yang bertujuan untuk menentukan ada dan tidaknya hubungan antara dua variabel. Dengan teknik korelasi ini dapat diketahui hubungan variasi dalam sebuah variabel dengan variabel yang lain. Ukuran hubungan tersebut dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi.

3.2 Populasi (obyek penelitian)

Seperti dikemukakan oleh Malla (1985;149) bahwa populasi adalah sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi obyek penelitian. Dan elemen populasi biasanya merupakan satuan analisis. Oleh karena itu populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Gudang Garam Cabang Jember baik tenaga kerja langsung maupun tidak langsung.

3.3 Metode Pengambilan Sampel

Pada metode ini pengambilan sample dilakukan secara acak atau random dengan tidak mengabaikan strata dan perimbangan atau proporsi yang ada pada populasi. Pendekatan ini dilakukan karena mengingat adanya populasi yang bersifat mutually exclusive.

Menurut Subiyanto (1987;96) alasan penggunaan pendekatan ini, adalah:

- a. secara statistic akan menaikkan efisiensi setiap sample.
- b. memberikan data yang cukup untuk melakukan analisis berbagai jenis pengelompokan populasi.
- c. memungkinkan diterapkannya metode dan prosedur penelitian yang berbeda untuk setiap strata yang diambil.

Kebaikan penggunaan pendekatan ini adlah setiap strata diharapkan secara internal bersifat homogen, sedangkan dengan strata yang lain bersifat heterogen. Dengan demikian, diharapkan sample menjadi lebih representative. Selain itu, dengan adanya

responden yang mewakili setiap strata dalam jumlah yang proporsional diharapkan obyektivitas hasil penelitian akan dijaga.

Langkah –langkah pengambilan sample adalah sebagai berikut:

- a. menentukan dan menyebutkan populasi
- b. menentukan besarnya sample yang dikehendaki
- c. menentukan banyaknya strata yang akan diambil
- d. menentukan jumlah sample untuk setiap strata secara proporsional
- e. memilih sample secara random atau acak sejumlah obyek atau individu dari masing- masing strata

Jumlah sample yang diambil oleh penelitian ini adalah sebanyak 5% dari seluruh jumlah karyawan. Jumlah sample tersebut didukung oleh pendapat Hadi (2000;73) yang menyatakan bahwa tidak ada suatu ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sample harus diambil dari populasi. Ketiadaan ketentuan yang mutlak itu tidak perlu menimbulkan keragu-raguan pada seorang penyelidik. Salah satu usaha untuk menampung kesesatan yang mungkin dialami, karena kurang besarnya sample adalah memberikan syarat-syarat yang berat bagi penyelidikan yang menggunakan sample kecil. Pendapat tersebut juga didukung oleh Singarimbun dan Effendi(1985; 111) bahwa besarnya sample tidak kurang dari 10% atau 15 % dari jumlah satuan – satuan elementer dari populasi.

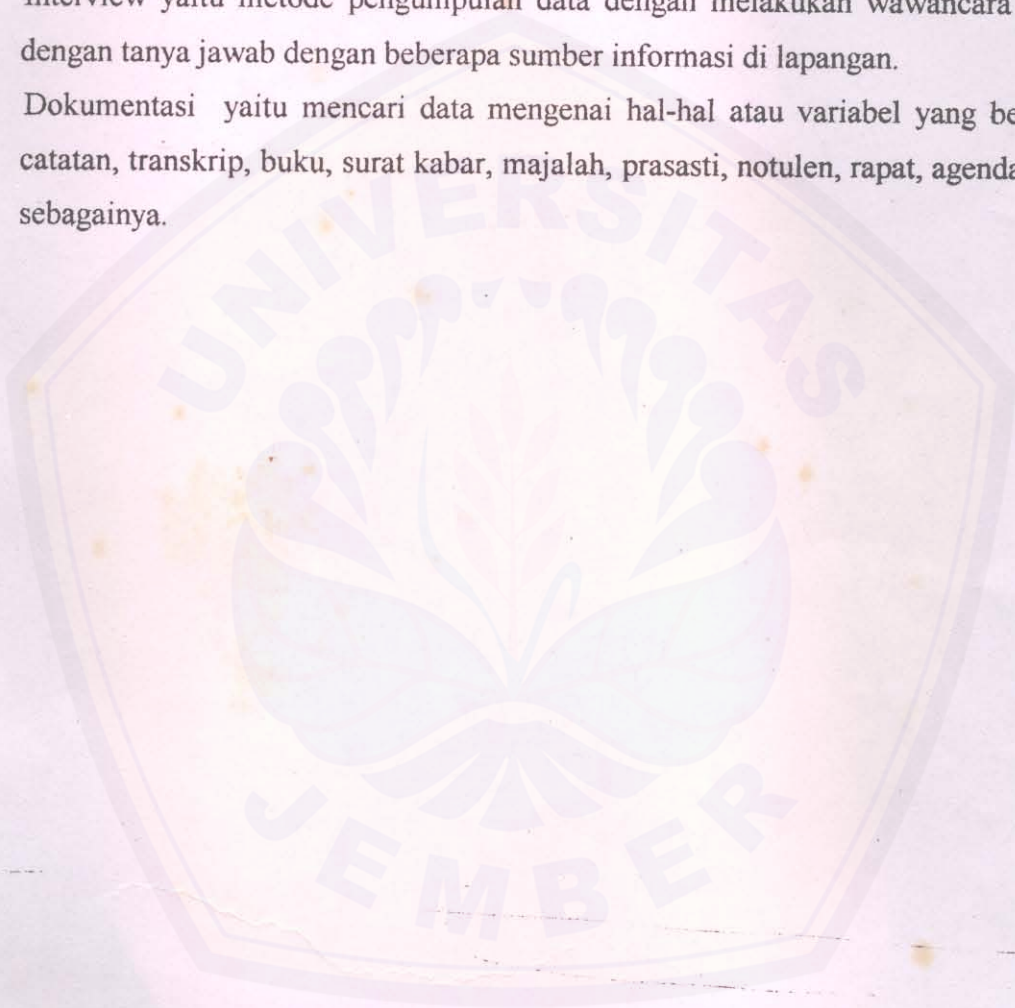
3.4 Prosedur Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis dan Sumber Data

- a. Data Primer yaitu data yang diperoleh dari lapangan dengan menggunakan metode tertentu. Sumber data primer adalah obyek penelitian baik responden maupun instansi terkait.
- b. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain, bukan diusahakan sendiri. Sumber data sekunder adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi),jurnal – jurnal, laporan pakar/peneliti dan instansi terkait dengan penelitian.

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

- a. Kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara menggunakan daftar pertanyaan yang disampaikan pada responden dan harus dijawab.
- b. Observasi yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan pencatatan terhadap hasil pengamatan secara langsung.
- c. Interview yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara atau dengan tanya jawab dengan beberapa sumber informasi di lapangan.
- d. Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda dan sebagainya.



3.5 Definisi Operasional dan Pengukurannya

3.5.1 Gaya Kepemimpinan

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 (Strauss; 1983; 293). Untuk mengetahui indikator-indikatornya gaya kepemimpinan digunakan dua pendekatan yaitu pendekatan yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan.

- a. Gaya kepemimpinan yang berdasarkan pada tugas adalah kecenderungan sikap pemimpin untuk memberikan petunjuk dan pengarahan serta perintah secara jelas dan tegas dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Item-item dari indikator perilaku yang berorientasi tugas adalah.
 - Merencanakan dan mengatur pekerjaan
 - Mengkoordinasikan kegiatan para bawahan
 - Menyediakan keperluan peralatan
 - Memberikan bantuan teknis yang dibutuhkan
 - Menetapkan tujuan-tujuan kinerja
- b. Gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan ialah perilaku yang memiliki kecenderungan untuk mengutamakan kedekatan hubungan antara atasan dan bawahan dalam melakukan tugas atau pekerjaan. Item-item perilaku yang berorientasi pada hubungan antara lain adalah:
 - Penuh perhatian dan ramah
 - Mendukung
 - Membantu para bawahan
 - Memberi kepercayaan dan rasa dipercaya
 - Mencoba mengerti masalah bawahan
 - Membantu mengembangkan karir bawahan
 - Memberikan informasi pada bawahan
 - Memberikan apresiasi pada ide-ide bawahan

3.5.2 Produktivitas

Secara harfiah diartikan sebagai tingkat kemampuan hasil kerja karyawan atau kekuatan dalam menghasilkan output. Kemampuan karyawan untuk menghasilkan barang diukur dari perbandingan antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber daya yang digunakan (input) pada suatu kurun waktu tertentu.

Ditinjau dari pihak yang menghasilkan, produktivitas dapat dibagi menjadi dua bagian (Bedjo; 1987; 88):

- a. Kemampuan kerja individu, menggambarkan keberhasilan yang bersumber dari kemampuan dalam bekerja, yang dihitung dari perbandingan antara hasil kerja individu dengan biaya yang dikeluarkan untuk individu itu sendiri agar dapat menghasilkan sesuatu (tingkat daya guna dalam bekerja).
- b. Kemampuan kerja kelompok, adalah seluruh hasil yang dicapai individu dalam suatu kelompok dengan membandingkan seluruh biaya yang dikeluarkan dengan hasil yang diperoleh tersebut.

Keberhasilan kerja karyawan disatu sisi tergantung pada keterampilan dan keahliannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dan disisi lain dipengaruhi oleh sikapnya terhadap pekerjaan yang dinyatakan dalam bentuk disiplin dan moral kerja. Disamping itu dalam perusahaan, keberhasilan kerja tidak sekedar tergantung pada karyawan yang bertugas secara operasional dalam usaha menghasilkan sesuatu, dalam hal ini produktivitas sangat penting peranannya bagi para pimpinan sebagai pihak yang berwenang dalam menetapkan kebijakan, peraturan termasuk dalam mendorong dan membantu karyawan meningkatkan keberhasilan kerja.

3.6 Metode Analisis Data

Penganalisaan dalam penelitian ini dipergunakan analisis data statistik dengan pengukuran koefisien Rank Spearman dengan rumus:

$$R_s = \frac{6 \sum_{i=1}^N di^2}{N^3 - N}$$

Keterangan :

R_s = koefisien korelasi

Di = diferensial integral (perbedaan derajat antar variabel)

N = jumlah responden

Apabila dalam nilai rank terdapat nilai kembar atau nilai sama tetapi tidak begitu banyak, maka dapat dikatakan nilai itu tidak berpengaruh terhadap koefisien korelas, dan rumus diatas dapat dipakai. Namun apabila didalam rank banyak terdapat nilai sama atau nilai kembar perhitungan koefisien korelasi dengan rumus sebagai berikut:

$$R_s = \frac{x^2 + y^2 - di^2}{2\sqrt{(x^2)(y^2)}}$$

Dengan keterangan:

$$x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - T_x$$

$$y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - T_y$$

Selanjutnya untuk mengetahui T_x dan T_y dapat dicari dengan rumus:

$$T_x = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$T_y = \frac{t^3 - t}{12}$$

Langkah terakhir dengan menggunakan Rank spearman adalah pengujian t taraf kepercayaan atau signifikan. Adapun rumus yang dipergunakan untuk pengujian rs dengan t tes sebagai berikut:

$$t = rs \frac{N-2}{1-(rs)^2}$$

Keterangan :

N : responden

T : jumlah nilai kembar

Tx : frekuensi nilai kembar variabel x

Ty : frekuensi nilai kembar variabel y

Di : difrensial integral (perbedaan derajat antar variabel)

3.7 Hipotesis

Berdasarkan jenisnya hipotesis dibedakan menjadi dua macam yaitu hipotesis nol (Ho) dan hipotesis kerja (Ha). Menurut Arikunto (1995; 60) hipotesis nol, yakni hipotesis yang menyatakan tidak adanya hubungan antara variabel, sedangkan hipotesis alternatif atau hipotesis kerja, yakni hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antar variabel.

Sesuai dengan teori dan konsep diatas maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Ho: tidak ada hubungan yang signifikan antara model kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan

Ha: ada hubungan yang signifikan antara model kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan

Kerangka Pemecahan Masalah





BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Rokok PT. Gudang Garam Kediri didirikan oleh perorangan yaitu oleh Bp. Tjoa Ing Hwei (Bp. Surya Wenowijoyo) pada tanggal 26 Juni 1958 di Kediri. Sedangkan sebagai perluasannya, maka pada tanggal 1 Maret 1985 disahkan didirikan perusahaan perwakilan berkedudukan di Kabupaten Jember, tepatnya di Desa Kreongan Kecamatan Patrang dengan jumlah karyawan sebanyak 73 orang.

Berkat keuletan dari pimpinan perusahaan, beserta orang-orang yang terlibat di dalamnya PT. Gudang Garam Jember mengadakan unit armada transportasi. Dengan rincian, 4 unit mobil Panther ..., 1 unit Espass... serta 24 unit mobil Box. PT. Gudang Garam Perwakilan Jember memang berlokasi sangat strategis karena :

1. Dekat sebagai bahan mentah

Perusahaan memperoleh sumber bahan mentah berupa tembakau daun dari para petani penanam tembakau di bawah pengamatan PT. Perkebunan (tembakau) di wilayah Jember.

2. Letak pasar produk

Pemasaran produk yang dihasilkan adalah untuk memenuhi pasar.

3. Sumber tenaga kerja

Perusahaan terletak di daerah yang penduduknya relatif maju, sehingga tenaga kerja sangat selektif dan murah

4. Sarana transportasi dan komunikasi

Perusahaan berdekatan dengan jaringan transportasi yang mudah dalam proses pengangkutan barang dan bahan yang dipasarkan, serta lancar komunikasi dengan pihak lain.

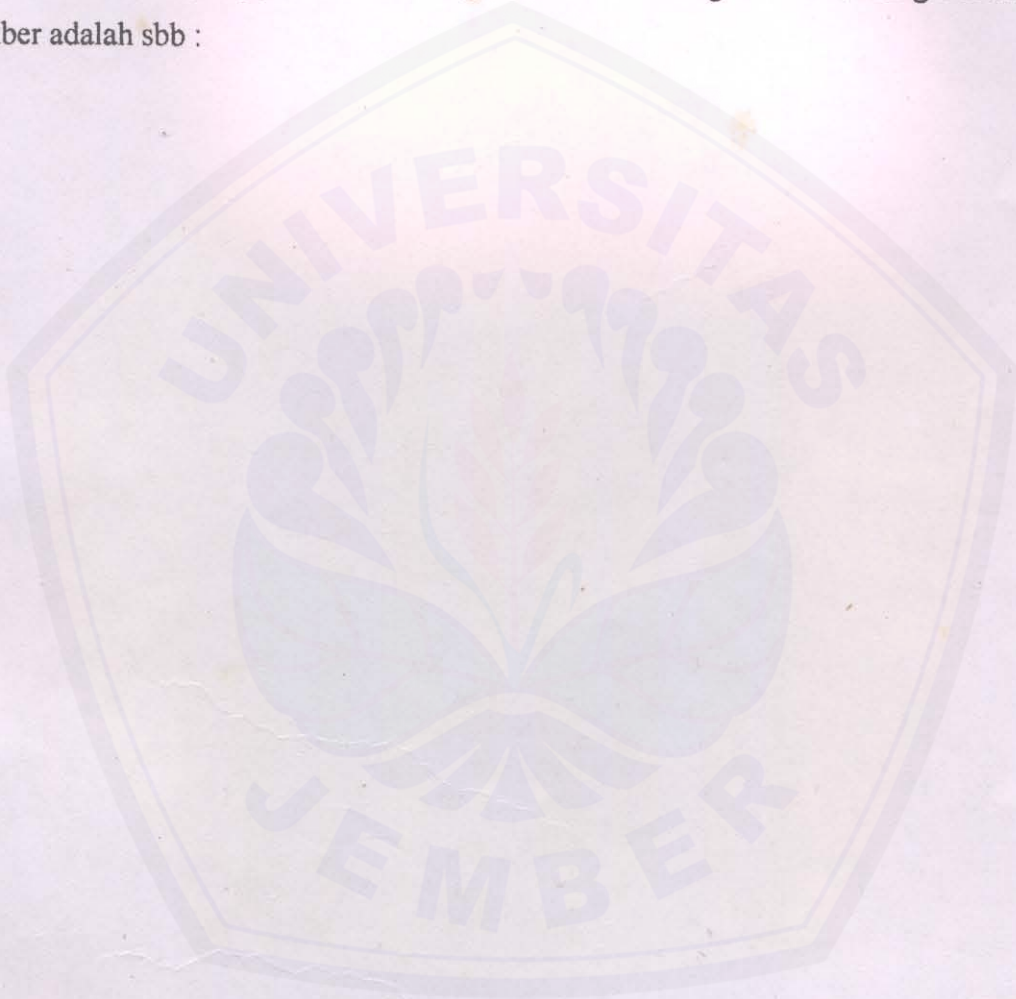
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

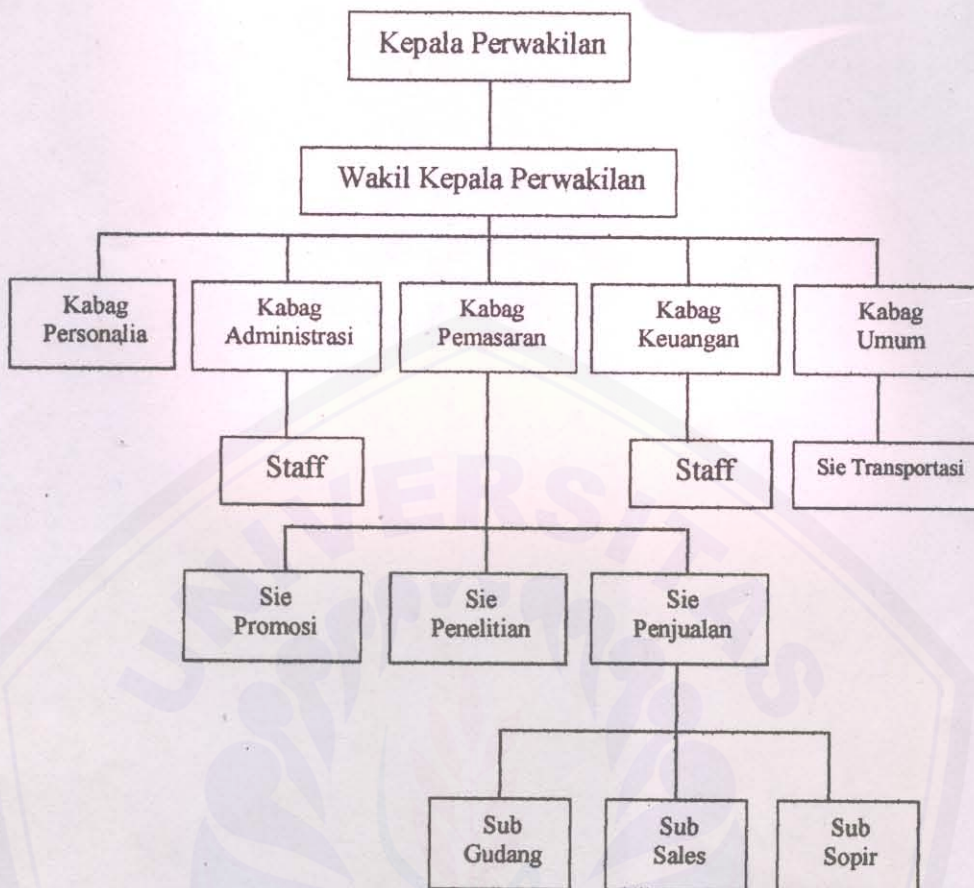
Struktur Organisasi dalam perusahaan adalah kerangka kerja yang menunjukkan hubungan antar bagian, tugas, wewenang, dan tanggung jawab, sehingga jelas kedudukan dan kinerjanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bentuk organisasi perusahaan diarahkan untuk memanfaatkan seluruh potensi perusahaan

seoptimal mungkin perusahaan menyadari bahwa dengan adanya struktur organisasi yang baik maka kesimpang siuran dalam menjalankan pekerjaan dapat dikurangi.

Adapun struktur organisasi PT Garam Cabang Jember adalah struktur organisasi garis dan staff. Dimana bawahan bertanggung jawab langsung kepada pimpinan yang berada setingkat langsung di atasnya. Dan pimpinan merupakan penanggung jawab terhadap jalannya perusahaan secara umum.

Gambaran yang jelas Sistem Organisasi PT Gudang Garam Cabang Perwakilan Jember adalah sbb :





Sumber : PT. Gudang Garam Cabang Jember, 2002

Sumber data PT Gudang Garam Cabang Jember

Dari Gambar dapat dijelaskan sbb :

1. Kepala perwakilan
 - a) Menjalankan perusahaan dengan kebijaksanaan umum.
 - b) Mengadakan pengawasan terhadap kepala-kepala bagian.
 - c) Mewakili perusahaan dalam mengadakan hubungan keluar serta mengadakan transaksi-transaksi pembelian.
 - d) Direktur perusahaan bertanggung jawab pada Dewan Komisaris.
2. Wakil Kepala Perwakilan
 - a) Mengkoordinir kepala bagian yang berada langsung dibawahnya dan memberikan saran-saran kepada pimpinan perusahaan.
 - b) Melaksanakan instruktur kepemimpinan dan mempertanggungjawabkan kepada pimpinan perusahaan.
 - c) Wakil Direktur Perusahaan bertanggung jawab kepada Direktur Perusahaan.
3. Kepala Bagian Pemasaran
 - a) Merencanakan dan menentukan cara promosi atau pemasaran dari hasil produksi perusahaan.
 - b) Melaksanakan dan membina hubungan luas guna memungkinkan untuk mendapatkan factor yang meluaskan produksi dan pemasaran.
 - c) Mengelola kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan penyampaian barang kepada konsumen.
 - d) Bagian bertanggung jawab kepada direktur perusahaan.
4. Kepala Bagian Keuangan
 - a) Membuat anggaran perusahaan dan laporan keuangan.
 - b) Mengerjakan tugas-tugas koresponden serta memelihara aarsip keuangan secara rapi dan teratur.
 - c) Bagian ini bertanggung jawab kepada direktur perusahaan.
5. Kepala Bagian Administrasi
 - a) Bertanggung jawab atas kesejahteraan karyawan.
 - b) Mengatur tersedianya karyawan bagi keperluan perusahaan.
 - c) Mengurus berbagai macam fasilitas yang tersedia untuk karyawan.

d) Bagian ini bertanggung jawab kepada direktur perusahaan mengenai kelancaran administrasi.

6. Sie Penelitian

Mengadakan penelitian di lapangan mengenai pangsa pasar, minat pasar terhadap produk yang akan dipasarkan.

7. Sie Penjualan

a) Mencari dan merencanakan daerah pemasaran baru.

b) Mengatur segala kegiatan yang berhubungan dengan penjualan.

c) Bagian ini bertanggung jawab kepada kelancaran kontinuitas penjualan.

8. Sie Transportasi

Mengatur segala kegiatan yang berhubungan dengan proses pengiriman barang jadi kepada pembeli. Bagian ini bertanggung jawab pada bagian pemasaran.

9. Sie Promosi

a) Merencanakan promosi penjualan produk yang paling menguntungkan.

b) Mencari informasi pasar yang berhubungan dengan produk.

c) Bagian ini bertanggung jawab kepada bagian pemasaran.

10. Sub Sales

Mengadakan program penjualan langsung ke pasar konsumen yang disesuaikan dengan permintaan akan produk.

11. Sub Sopir

Bagian tata laksana pengangkutan dan transportasi dari sumber produk sampai pada konsumen.

12. Sub Gudang

Bertanggung jawab terhadap persediaan bahan baku dan barang jadi di gudang. Bagian Gudang bertanggung jawab kepada bagian produksi.

13. Staff

Wakil Kepala bagian Administrasi dan Keuangan dalam proses membantu kelancaran jalannya output dan input barang dan kebutuhan perusahaan.

4.2 Penyajian Data

Untuk menuju pada penganalisaan atas data yang diperoleh dari hasil penelitian maka dalam bab ini akan dipaparkan secara garis besar mengenai variabel-variabel dan indikator-indikator penelitian dan juga disajikan data-data primer berupa data-data berdasarkan score dari jawaban responden terhadap sejumlah pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan indikator-indikator yang ada pada perusahaan yang kita teliti.

Adapun dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu:

1. independent variabel atau variabel pengaruh (X) yaitu gaya kepemimpinan yang indikatornya sebagai berikut :

- a. Berorientasi Tugas (X1)
- b. Berorientasi Hubungan (X2)

2. Dependent Variabel atau variabel terpengaruh (Y) yaitu produktivitas karyawan yang indikatornya adalah sebagai berikut :

- a. melaksanakan segala keharusan dan menjauhkan diri dari larangan (Y1)
- b. ketaatan melaksanakan perintah atasan yang berwenang (Y2)
- c. loyalitas terhadap perusahaan, sesama dan atasan (Y3)

4.2.1 Variabel Pengaruh (X)

Dalam penelitian ini sebagai variabel pengaruhnya adalah variabel gaya kepemimpinan dengan indikator sebagai berikut :

- a. Berorientasi Tugas
- b. Berorientasi Hubungan

4.2.1.1 Berorientasi Tugas

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah kecenderungan gaya kepemimpinan untuk memberikan petunjuk dan pengarahan serta perintah secara jelas dan tegas dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Item –item dari indikator gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah sebagai berikut :

- merencanakan dan mengatur pekerjaan
- mengkoordinasikan kegiatan para bawahan
- menyediakan keperluan peralatan
- memeberikan bantuan teknis yang dibutuhkan

- menetapkan tujuan – tujuan kinerja

Kemudian data-data yang didapat dari responden tersebut berupa score dari jawaban pertanyaan – pertanyaan yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel.

4.2.1.2 Berorientasi Hubungan

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan ialah suatu gaya kepemimpinan yang memiliki kecenderungan untuk mengutamakan kedekatan hubungan antara atasan dan bawahan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Item-item pertanyaan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan antara lain :

- penuh perhatian
- mendukung
- membantu para bawahan
- memberikan rasa kepercayaan dan rasa dipercaya
- mencoba mengerti masalah bawahan
- membantu pengembangan karir bawahan
- memberi informasi pada bawahan
- memberi apresiasi pada bawahan
- memberi kontribusi dan pengakuan keberhasilan bawahan

Kemudian data-data yang berupa score yang didapat dari responden berupa jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabel.

Untuk memudahkan langkah analisis selanjutnya, data-data untuk masing-masing indikator tersebut diatas dapat kita sajikan dan sekaligus digabungkan dari dua tabel tersebut dengan tampilan sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil skoring pada Indikator Berorientasi Tugas (X1)

No	ITEM PERTANYAAN					TOTAL SCORE
	1	2	3	4	5	
1	3	3	2	2	3	13
2	3	2	3	3	3	14
3	3	3	2	2	3	13
4	3	3	2	2	3	13
5	3	3	3	3	2	13
6	3	2	3	3	3	14
7	3	3	3	2	3	15
8	3	3	3	2	3	15
9	3	3	3	3	3	15
10	3	2	3	2	3	14

11	3	2	3	2	3	14
12	3	2	3	2	3	14
13	3	3	2	3	3	13
14	3	3	3	2	3	14
15	3	3	2	2	3	13
16	3	3	2	3	3	13
17	3	2	2	2	3	13
18	3	2	3	3	3	14
19	3	3	3	3	3	15
20	3	2	3	2	3	13
21	3	3	2	2	3	13
22	2	2	3	2	3	15
23	2	2	3	3	3	15
24	3	3	3	3	3	15
25	3	3	3	3	3	15
26	3	3	3	2	3	15
27	3	3	2	2	3	13
28	2	2	3	3	3	13
29	2	2	3	2	3	13
30	3	2	3	2	3	13

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner , 2002

TABEL 2
Hasil Skoring Pada Indikator Berorientasi Hubungan (X₂)

NO	ITEM PERTANYAAN						TOTAL SCORE
	1	2	3	4	5	6	
1	3	4	4	3	2	4	23
2	3	3	4	4	4	4	24
3	4	4	3	3	3	2	23
4	4	3	3	4	3	3	23
5	3	3	2	3	2	3	20
6	4	3	3	3	2	2	21
7	4	4	4	4	3	3	22
8	3	3	4	4	4	2	20
9	4	4	4	4	3	2	21
10	3	4	2	4	4	2	20
11	4	4	4	4	4	2	22
12	3	3	2	2	4	4	18
13	4	3	3	3	3	3	20
14	3	3	3	4	4	4	21
15	3	2	4	3	3	4	19
16	4	3	4	3	4	4	20
17	4	4	4	4	3	4	21
18	4	2	3	4	3	4	19
19	4	4	4	2	3	4	20
20	4	3	2	2	2	4	18

21	4	4	4	3	4	4	20
22	3	4	4	3	2	4	22
23	3	4	3	4	4	4	21
24	3	4	4	4	4	4	20
25	3	4	2	3	2	4	21
26	4	4	3	4	2	4	21
27	4	4	4	3	3	3	21
28	4	4	4	4	3	3	22
29	2	4	3	4	4	3	18
30	2	4	2	4	4	3	19

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner , 20023

TABEL 3

Hasil Skoring pada Indikator Gaya Kepemimpinan (X)

N	INDIKATOR		TOTAL SCORE
	X1	X2	
1	13	23	36
2	14	24	38
3	13	23	36
4	13	23	36
5	13	20	33
6	14	21	35
7	15	22	37
8	15	20	35
9	15	21	36
10	14	20	34
11	14	22	36
12	14	18	42
13	13	20	33
14	14	21	35
15	13	19	42
16	13	20	33
17	13	21	34
18	14	19	43
19	15	20	35
20	13	18	31
21	13	20	33
22	15	22	37
23	15	21	36
24	15	20	35
25	15	21	36
26	15	21	36
27	13	21	34
28	13	22	35
29	13	18	31
30	13	19	42

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2002

4.2.2 Variabel Terpengaruh

Dalam penelitian ini sebagai variabel yang terpengaruh adalah variabel produktivitas karyawan dengan indikator sebagai berikut :

- a. melaksanakan segala keharusan dan menjauhkan diri dari larangan (Y1)
- b. Ketaatan melaksanakan perintah atasan yang berwenang (Y2)
- c. Loyalitas terhadap perusahaan sesama dan atasan (Y3)

4.2.2.1 Melaksanakan Keharusan dan Menjauhkan diri dari larangan

Item-item yang dapat dikembangkan dan diteliti adalah:

- menepati peraturan kerja
- melaksanakan tugas dan peran
- memelihara inventaris perusahaan
- mengurangi pelanggaran

TABEL 4

Hasil Skoring Indikator Melaksanakan keharusan dan menjauhkan diri dari Larangan (Y1)

NO	ITEM				TOTAL SCORE
	1	2	3	4	
1	2	3	3	2	10
2	3	2	3	3	11
3	3	3	3	2	11
4	3	3	2	2	10
5	3	3	2	2	10
6	3	2	3	3	11
7	3	2	3	3	11
8	3	3	3	3	12
9	3	3	3	3	12
10	2	3	2	3	10
11	2	2	2	3	10
12	3	3	3	2	11
13	3	3	3	2	11
14	3	3	2	3	11
15	2	2	3	3	10
16	2	3	3	2	10
17	3	3	3	3	12
18	3	3	2	2	10
19	3	2	2	3	10
20	3	3	3	3	12
21	3	2	3	3	11

22	2	2	3	3	10
23	2	2	3	3	10
24	3	3	3	3	12
25	3	3	3	3	12
26	3	3	3	3	12
27	3	3	3	3	12
28	2	2	3	3	10
29	2	2	3	3	10
30	3	2	3	2	10

Sumber : 3Hasil Pengolahan Kuesioner 2002

4.2.2.2 Ketaatan melaksanakan Perintah Atasan yang Berwenang

Item-item yang dapat dikembangkan dalam penelitian adalah:

- melaksanakan perintah atasan
- menjauhi larangan kerja
- menggunakan kemampuan dalam bertugas
- memperhatikan penjelasan atasan

Kemudian data tersebut dapat ditunjukkan dengan indikator yang ada dalam tabel berikut ini.

TABEL 5

Hasil Skoring Indikator Ketaatan Melaksanakan Perintah Atasan Yang Berwenang (Y2)

NO	ITEM				TOTAL SCORE
	1	2	3	4	
1	3	2	2	3	10
2	3	2	3	3	11
3	3	3	2	3	10
4	3	3	2	3	11
5	2	2	3	3	10
6	2	2	3	3	10
7	3	3	3	2	11
8	3	2	3	3	11
9	3	3	2	3	11
10	3	3	3	2	11
11	3	3	3	2	11
12	3	2	3	2	10
13	3	3	2	3	10
14	3	2	3	2	10
15	3	3	2	3	11
16	3	2	3	2	10
17	3	3	3	3	12
18	3	2	3	3	11
19	3	3	3	2	11
20	2	2	3	2	10

21	3	2	3	3	11
22	3	2	3	3	11
23	3	2	3	2	10
24	3	3	3	2	11
25	3	2	3	3	11
26	3	3	2	2	10
27	3	3	2	2	10
28	3	3	3	2	11
29	3	2	3	3	11
30	2	3	3	3	11

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner 2002

4.2.2.3 Loyalitas Terhadap Perusahaan Sesama dan Atasan

Item yang dapat dikembangkan dalam penelitian adalah:

- mematuhi jam kerja
- memberi contoh yang baik
- bertanggungjawab
- setia pada tugas, atasan, perusahaan, dan sesama bawahan

Kemudian data-data yang diperoleh dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai indikator ini dapat dilihat pada tabelberikut ini:

TABEL 6

Hasil skoring Indikator Loyalitas Terhadap Perusahaan, Sesama dan Atasan (Y3)

NO	ITEM				TOTAL SCORE
	1	2	3	4	
1	3	3	2	2	10
2	3	2	2	3	10
3	3	3	3	2	11
4	3	3	3	3	12
5	3	2	2	3	10
6	3	3	3	2	11
7	3	3	2	2	10
8	2	2	3	3	10
9	3	3	3	2	11
10	3	3	3	3	12
11	3	3	2	2	10
12	3	2	2	3	10
13	3	3	3	3	12
14	3	2	3	3	11
15	3	3	3	2	11
16	3	3	3	2	11

17	2	3	2	3	10
18	3	2	2	2	10
19	3	2	3	3	11
20	3	3	2	2	10
21	3	3	2	2	10
22	2	2	3	3	10
23	3	3	2	2	10
24	3	3	2	3	11
25	3	2	3	3	11
26	3	3	2	3	11
27	3	3	2	3	11
28	3	3	3	2	11
29	3	2	3	3	11
30	2	2	3	3	10

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner 2002

Untuk lebih memudahkan menganalisis selanjutnya pada data tersebut, maka data untuk masing-masing indikator diatas dapat disajikan atau digabungkan dalam satu tabel yaitu merupakan data keseluruhan dari variabel produktivitas karyawan sebagai berikut :

TABEL 7
Hasil Skoring Indikator Produktivitas Karyawan (Y)

NO	INDIKATOR			TOTAL SCORE
	Y1	Y2	Y3	
1	10	10	10	30
2	11	11	10	32
3	11	10	11	32
4	10	11	12	33
5	10	10	10	30
6	11	10	11	32
7	11	11	10	32
8	12	11	10	33
9	12	11	11	34
10	10	11	12	33
11	10	11	10	31
12	11	10	10	31
13	11	10	12	33
14	11	10	11	32
15	10	11	11	32
16	10	10	11	31
17	12	12	10	34
18	10	11	10	31
19	10	11	11	32
20	12	10	10	32
21	11	11	10	32
22	10	11	10	31
23	10	10	10	30

24	12	11	11	34
25	12	11	11	34
26	12	10	11	33
27	12	10	11	33
28	10	11	11	32
29	10	11	11	32
30	10	11	10	31

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner 2002 (Data 4,5,6 diolah)



4.3.1 Perhitungan Koefisien Korelasi

Berdasarkan Tabel 8 maka dapat diketahui bahwa :

$$N = 30$$

$$D_i^2 = 890$$

Terdapat variasi nilai rank kembar sebagai berikut :

Untuk X :

$$5 \text{ data untuk rank } 5 \quad t=5$$

$$7 \text{ data untuk rank } 12 \quad t=7$$

$$9 \text{ data untuk rank } 18 \quad t=9$$

$$9 \text{ data untuk rank } 26 \quad t=9$$

Untuk Y :

$$5 \text{ data untuk rank } 3 \quad t=5$$

$$6 \text{ data untuk rank } 8,5 \quad t=6$$

$$10 \text{ data untuk rank } 16,5 \quad t=10$$

$$8 \text{ data untuk rank } 25,5 \quad t=8$$

Dari data tersebut kemudian dimasukkan dalam rumus :

$$\sum Tx = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$= \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{7^3 - 7}{12} + \frac{9^3 - 9}{12} + \frac{9^3 - 9}{12}$$

$$= \frac{210}{12} + \frac{336}{12} + \frac{720}{12} + \frac{720}{12}$$

$$= 10 + 28 + 60 + 60$$

$$= 158$$

$$\sum Ty = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$= \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{6^3 - 6}{12} + \frac{10^3 - 10}{12} + \frac{8^3 - 8}{12}$$

$$= \frac{120}{12} + \frac{210}{12} + \frac{990}{12} + \frac{504}{12}$$

$$= 10 + 17,5 + 82,5 + 42$$

$$= 152$$

selanjutnya mencari nilai harga X^2 dan Y^2

$$\sum x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Tx$$

$$= \frac{30^3 - 30}{12} - 158$$

$$= 2247,5 - 158$$

$$= 2088,5$$

$$\sum y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Ty$$

$$= \frac{30^3 - 30}{12} - 152$$

$$= 2247,5 - 152$$

$$= 2095,5$$

Adapun selanjutnya adalah karena terdapat nilai kembar maka koefisien korelasi dicari dengan rumus:

$$R_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - d_i^2}{2\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$= \frac{2089,5 + 2095,5 - 890}{2\sqrt{(2089,5)(2095,5)}}$$

$$= \frac{3290}{2\sqrt{4378547}}$$

$$= \frac{3290}{2\sqrt{4378547}}$$

$$= \frac{3290}{2\sqrt{2092,4}}$$

$$= \frac{3290}{4184} = 0.7863289$$

Berdasarkan pada perhitungan korelasi r_s antara variabel X dan variabel Y diatas maka dapat diperoleh hasil r_s sebesar 0.7863 dimana nilai kritis pada $N = 30$ dengan taraf kepercayaan adalah 95% dengan signifikansi sebesar 0,397.

Dengan demikian hasil korelasi menjadi lebih besar dari harga kritisnya ($0.7863 > 0.397$) maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima yang artinya dalam perusahaan ada kesesuaian hubungan antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas karyawan.

4.3.2 Uji t

Untuk mengetahui tingkat signifikansi hasil korelasi r_s maka dapat diuji dengan menggunakan uji t.

$$T \text{ test} = t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-(r_s)^2}}$$

$$= 0,7863 \sqrt{\frac{30-2}{1-(0,7863)^2}}$$

$$= 0,7863 \sqrt{\frac{28}{0,3807}}$$

$$= 0,7863 \sqrt{73,518}$$

$$= 0,7863(8,57)$$

$$= 6,746$$

Dari perhitungan diatas diperoleh hasil t test sebesar 6,746 sedangkan harga kritis t untuk $N = 30$ dimana $df = N - 2$ ($30-2$) dengan taraf signifikansi 0,05, taraf kepercayaan 95% nilai kritisnya adalah 2,069.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa hasil t hitung lebih besar daripada nilai kritisnya ($6,746 > 2,069$) sehingga dapat diketahui bahwa hubungan gaya kepemimpinan dengan produktivitas karyawan di PT Gudang Garam Jember ini adalah signifikan.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dengan melalui data yang menggunakan statistik non paarmetrik Rank Spearman di dapatkan hasil perhitungan sebagai berikut :

1. Menurut hasil perhitngan korelasi Rank spearman (rs) didapat hasil 0,7863 sedang nilai kritis unutup taraf signifikansi 0.05 atau taraf kepercayaan 95% dengan $N= 30$ yakni sebesar 0.397 yang berarti harga rs hitung $>$ harga kritis ($0.7863 > 0,397$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel X dan variabel Y terdapat hubungan yang positif.
2. Menurut hasil t test atau pengujian kembali didapatkan hasil perhitungan 6,746 sedangkan nilai kritisnya ataaau harga kritis f dengan $df = N - 2$ pada taraf signifikansi 0,05 ataaau taraf kepercayaan 95% yaitu sebesar 2, 069 yang beraarti t test hitung $>$ t tabel ($6,746 > 2,069$). Hal ini berarti hubungan antara variabel X dengan varibel Y signifikan.

Berdasarkan pada hasil perhitungan diatas maka sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dapat dinyatakan sebagai berikut:

Hipotesis nol (H_0) ditolak dan dengan demikian Hipotesis kerja(H_1) diterima. Berdasarkan pada ketentuan diatas maka dapat disimpulkan:

1. Model atau gaya kepemimpinan yang ada diperusahaan menurut data yang diambil dari responden pada penelitian 29 september sampai 1 Nopember 2002 selama ini PT. Gudang Garam perwakilan Jember ini menggunakan gaya kepemimpinan yang searah fungsional segaris menurut pusatnya di Kediri, oleh karena itu manajemen bersifat desentralisasi demokratis.
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah perpaduan antara prinsip kultur tiongkok kuno yakni keseimbangan antara atas dan bawah (yin yang) dengan kultur jawa yaang sarat dengan hukum alam dan kebatinan.
3. Ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan di PT. Gudang Garam perwakilan Jember, artinya produktivitas semakin meningkat apabila gaya kepemimpinan yang ada bisa diterima dan sesuai dengan sisstem kerja karyawan dan sifatnya adalah berorientasi tugas yang cenderung menekankan pada keseimbangan pandangan atasan dn bawahan



5.2 SARAN

Dari kesimpulan yang telah diuraikan diatas maka ada beberapa, hal yang dapat dijadikan suatu saran yaitu:

1. Untuk memacu dan sekaligus mendorong meningkatnya produktivitas karyawan maka agar lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya pemimpin perlu menerapkan suatu gaya yang berorientasi pada hubungan.
2. Untuk menjaga agar karyawan tetap menjalankan pekerjaan atau tugasnya sesuai dengan petunjuk, arahan, target aturan dan batasan waktunya maka pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yaitu tetap menjaga hubungan antara peran atasan dan bawahan yang jelas, terbuka, dan tegas ddalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arlyn J. Mercher, 1990. *Struktur dan Proses Organisasi*, Rineka, Jakarta.
- Anto Dajan, 1974. *Pengantar etode Statistik Jilid II*, LP3ES, Jakarta.
- A.S Moenir, 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*, Gunung Agung, Jakarta.
- Alex Nitisemito, 1986I, *Ghalia Indonesia*, Jakarta.
- A.E. Manihuruk, 1977. *Beberapa Unsur Dalam Pimpinan Pegawai Negeri Sipil*, Majalah Aedministrasi, Jakarta.
- B. Ahmad Rustandi, 1987. *Gaya Kepemimpinan*, Amico, Bandung.
- Bedjo Siswanto, 1987. *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bhandung.
- Bambang Soepeno, 1995. *Statistik Non Parametrik*, CV VAD, Jember.
- Edwin B. Filippo, 1984. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.
- Gary Yukl, 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Pressindo, Jakarta.
- G. Strous dan L. Sayless, 1989. *Manajemen Persoanalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnely, 1998. *Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses*, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, 1996. *Manajemen*, Erlangga, Jakarta.
- G. Hersley, 1992. *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Saudara*, Djaya Sakti, Jakarta.
- Gerry Desler, 1993. *Manajemen Personalial Teknik Konsep Modern*, Erlangga, Jakarta.
- H. Nainggolan, 1982. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta.
- Hinjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1983. *Manajemen Personalial*, BPFE, Yogyakarta.
- Ibnu Subiyanto, 1997. *Metodologi Penelitian*, UPP YKPN, Yogyakarta.
- J. Cribhin, 1985. *Kepemimpinan, Strategi Mengefektifkan Organisasi*, PT. Pustaka Binama Pressindo, Jakarta.
- J. Supranto, 1992. *Teknik Sampling Untuk Survei dan Eksperimen*, Rineka, Jakarta.
- Kartini Kartono, 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Rajawali, Jakarta.
- Miftah Thoha, 1992. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali, Jakarta.
- Manasse Mallo, 1985. *Buku Materi Pokok Metode Penelitian Sosial*, Kurnia, Jakarta.

- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1986. *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Nugroho Budi Yuwono, 1987. *Pengantar Statistik Ekonomi Perusahaan Jilid 2*, BPFE, Yogyakarta.
- P. Hersley dan K. Banchard, 1992. *Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- P. Hersley, 1994. *Pemimpin Situasional*, Delapratasa, Jakarta.
- Sydney Siegel, 1990. *Statistik Non Parametrik*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Sudrajat, 1990. *Statistik Non Parametrik*, Rineka, Jakarta.
- Sutrisno Hadi, 2000. *Metode Research*, Andy, Yogyakarta.
- Sondang, P Siagaian, 1988. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Sondang. P Siagaian, 1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Stephen P. Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi*, Jakarta.
- Soehardi Sigit, 1983. *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Armurrita, Yogyakarta.
- Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, BPFE, Yogyakarta.
- Suharsimi Arikunto, 1993. *Manajemen Penelitian*, Rineka, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 1998. *Prosedur Penelitian*, Rineka, Jakarta.
- The Liang Gie, 1982. *Ensiklopedia Administrasi*, Jakarta.
- Wahyu Sarmidjo, 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Winardi, 1990. *Organisasi Kantor dan Motivasi*, Alumni, Bandung.
- Widodo DS, 1982. *Administrasi Personalialia dan Ketenagakerjaan*, FISIP UGM, Yogyakarta.
- KS Kalijogo & Walisongo, 1815, *Serat Jatimurti Astho Broto*, Kraton Dalem Mangkunegaran.

