

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran umum lokasi penelitian

1. Sejarah singkat PT Kertas Leces Persero Probolinggo

PT Kertas Leces (Persero) merupakan salah satu diantara BUMN dilindungi Departemen Penindustrian yang bergerak dalam bidang industri kertas. Lokasi pabrik terletak 82 km arah timur Surabaya atau 12 km arah selatan Probolinggo. Dibangun oleh Ir Tromp pada tahun 1939 dan mulai beroperasi pada tanggal 22 febuari 1940 dengan kepala pabrik Van Dec Lee dan merupakan cabang dari Papier Fabrik Padalarang dibawah naungan dan pengelolaan NV Papier Fabriek Nijmegen Nederland.

Tahun 1958 dengan berlandaskan kepada UU Nasionalisasi No 86/1957 dan PP No 23 tahun 1958 NV Papier Fabriek diambil alih oleh Pemerintah Indonesia. Pengambil alih dan pengurusan perusahaan dilakukan oleh Dewan Pimpinan Pabrik Kertas Padalarang Letjes, selanjutnya Dewan Pimpinan mengalami perubahan bentuk menjadi Board Of Management (BOM). Pada tahun 1961 dengan berlandaskan pada UU No 19/1960 dan PP No 137/1961 menjadi perusahaan Negara "PN Ketas Letjes" dengan susunan organisasi yang tersendiri. Dimana pada tahun 1962 Abdoel Sjoekoer dengan menjadi Presiden Direktur dan untuk melengkapi direksi PN Kertas Letjes diangkat Ir Hartanto sebagai Direktur merangkap menjadi Kepala Team perluasan yang dibantu oleh Ir Sedyana sedangkan pada tahun November tahun 1983 dengan akte Notaris Mohammad Ali PN Kertas Letjes menjadi PT Kertas Leces.

Selama periode inilah maka pabrik telah mengalami perkembangan/perluasan produksi yang sangat pesat yaitu dari kapasitas 10 ton/hari berkembang menjadi 640 ton/hari dalam empat tahapan pembangunan yaitu:

Tahap I

Perkembangan satu unit integrate Plant dengan kapasitas :

Pulp Plant 15 ton/hari

Paper Plant 20 ton/hari

Dengan demikian kapasitas produksi kertasnya secara total menjadi 30 ton/hari. Selanjutnya dari tahun ke tahun dilakukan optimasi yang akhirnya mampu memproduksi sebesar 50 ton/hari. Biaya kapasitas tahap I ini adalah Rp 2.582.077.174,32

Tahap II

Dilakukan renovasi dan improvisasi setelah selesai tahap I, kapasitas produksinya menjadi 80 ton/hari. Usaha optimasi setelah tahap II akhirnya kapasitas produksi menjadi 100 ton/hari. Biaya investasi tahap II sebesar Rp 7.950.039.210,76

Tahap III

Penambahan pabrik yang integretaed penuh yaitu Pulp dan Paper mill untuk jenis kertas tulis, cetak, tissue Paper Machine dan coating Machine sehingga setelah tahap III ini selesai kapasitas produksi PTKL menjadi 340 ton/hari. Besarnya investasi tahap III adalah Rp 16.734.001.000 dan USD 212.097.000

Tahap IV

Dibangun integrated newsprint mill yang terdiri dari unit-unit sebagai berikut :

- a. Pulping Lines dengan kapasitas 325/Bdt/hari.
- b. News Print Paper Mechine 300 adt/hari.
- c. Chemical Recovery Plant 300dst/hari.
- d. Effluent Treatment Plant 4000 meter kubik/jam dan unit penunjang lainnya.

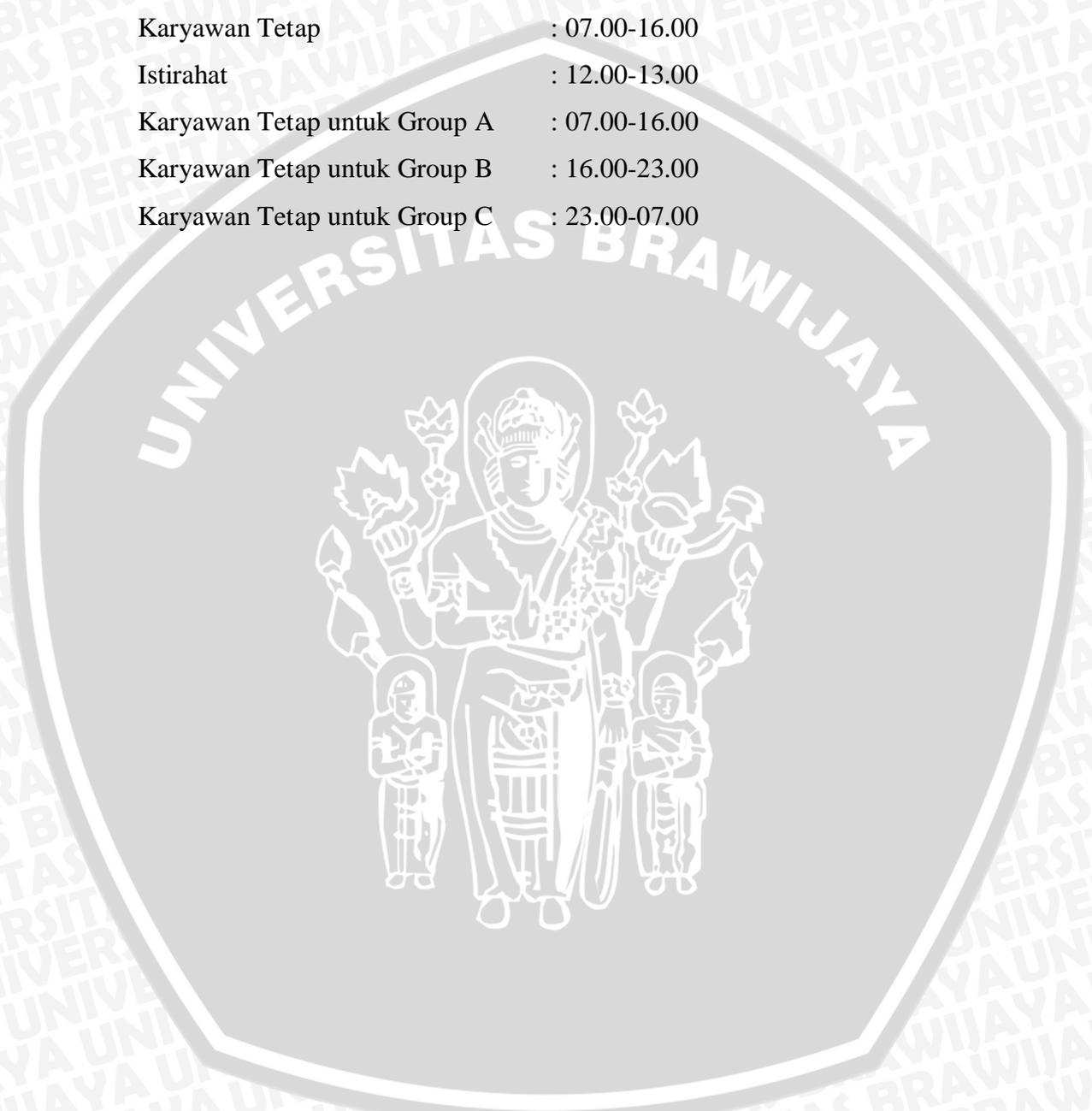
Kapasitas produksi setelah selesai pembangunan tahap IV menjadi 640 ton/hari. Sedangkan biaya investasi untuk tahap IV sebesar 19.229.504.000 dan FRF 1.046.300.000 (Frank).

2 Lokasi Penelitian

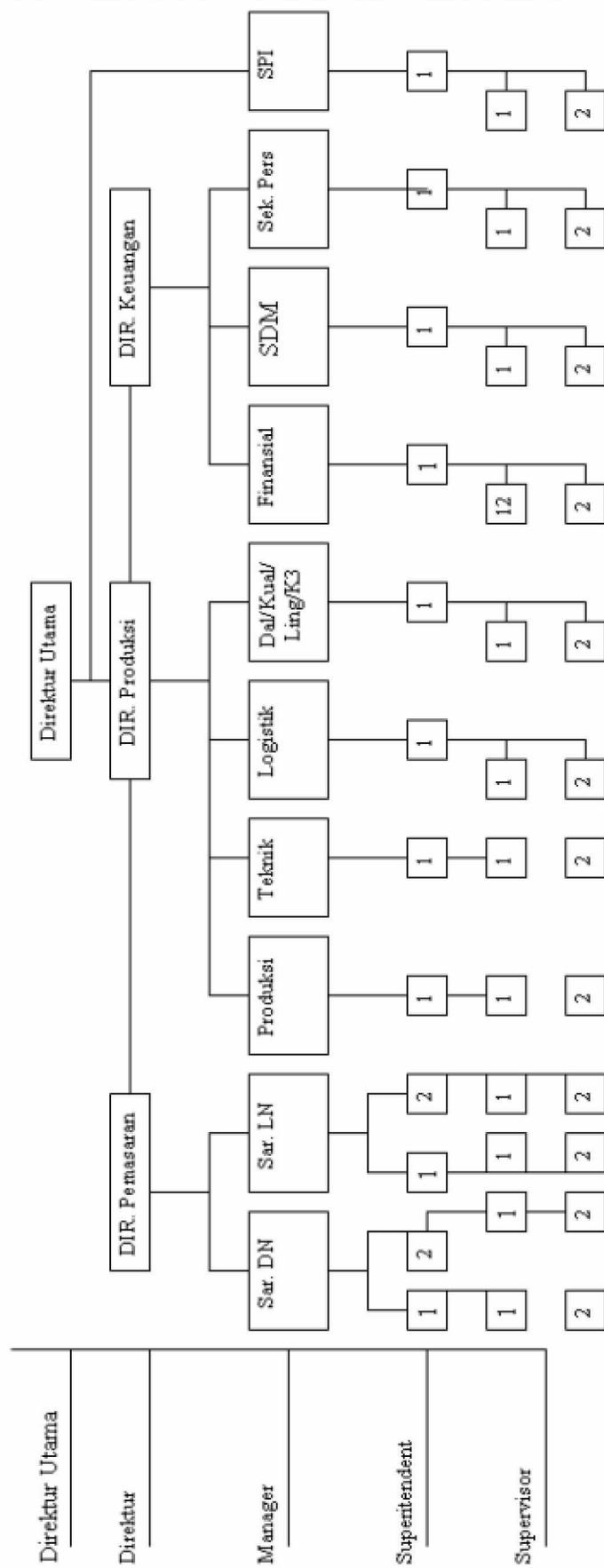
PT Kertas Leces Persero Probolinggo yang beralokasikan di jalan Raya Leces-Leces, Probolinggo.

3 Jam Kerja

Karyawan Tetap	: 07.00-16.00
Istirahat	: 12.00-13.00
Karyawan Tetap untuk Group A	: 07.00-16.00
Karyawan Tetap untuk Group B	: 16.00-23.00
Karyawan Tetap untuk Group C	: 23.00-07.00



Gambar 5
4. Struktur Organisasi



Sumber : PT. Kertas Lece Persepro Probolinggo

B. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para responden terpilih yaitu karyawan PT. Kertas Leces Persero Probolinggo sebanyak 100 responden, dan semua angket terisi dengan baik sesuai dengan harapan peneliti.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa gambaran tentang karakteristik dari responden yang diteliti, yaitu :

1. Gambaran Responden Berdasarkan Umur

Deskripsi responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel 9 distribusi frekuensi di bawah ini :

Tabel 9

Distribusi Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur Responden	f	%
1.	25 – 35 tahun	6	6
2.	>35 – 45 tahun	67	67
3.	>45 – 50 tahun	25	25
4.	>50 – 55 tahun	2	2
Jumlah		100	100

Sumber : Data primer diolah, 2009

Pada data yang tampak pada Tabel 9 menunjukkan bahwa untuk 6 responden (6%) berusia antara 25 sampai 35 tahun, 67 responden (67%) berusia lebih dari 35 sampai 45 tahun, 25 responden (25%) berusia lebih dari 45 sampai 50 tahun dan 2 responden (2%) berusia lebih dari 50 sampai 55 tahun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa usia yang bermayoritas adalah berusia lebih dari 35 - 45 tahun, karena pada usia lebih dari 35 -45 tahun karyawan masih mempunyai tingkat produktivitas yang matang dalam melakukan pekerjaannya.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 10 distribusi frekuensi di bawah ini :

Tabel 10
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin Responden	f	%
1.	Laki-laki	96	96
2.	Perempuan	4	4
Jumlah		100	100

Sumber : Data primer diolah, 2009

Pada data yang tampak pada Tabel 10 menunjukkan bahwa 96 responden (96%) berjenis kelamin laki-laki dan 4 responden (4%) berjenis kelamin perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Kertas Leces Persero Probolinggo bermayoritas berjenis kelamin laki-laki.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Deskripsi responden berdasarkan umur responden dapat dilihat pada tabel 11 distribusi frekuensi di bawah ini :

Tabel 11
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja Responden	f	%
1.	9 – 12 tahun	10	10
2.	>12 – 16 tahun	6	6
3.	>16 – 20 tahun	51	51
4.	>20 – 24 tahun	14	14
5.	>24 – 28 tahun	15	15
6.	>28 – 32 tahun	4	4
Jumlah		100	100

Sumber : Data primer diolah, 2009

Pada data yang tampak pada Tabel 11 menunjukkan bahwa 10 responden (10%) mempunyai masa kerja antara 9 sampai 12 tahun, 6 responden (6%) mempunyai masa kerja lebih dari 12 sampai 16 tahun, 51 responden (51%) mempunyai masa kerja lebih dari 16 sampai 20 tahun,

14 responden (14%) mempunyai masa kerja lebih dari 20 sampai 24 tahun, 15 responden (15%) mempunyai masa kerja lebih dari 24 sampai 28 tahun dan 4 responden (4%) mempunyai masa kerja lebih dari 29 sampai 32 tahun. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Kertas Leces Persero Probolinggo mayoritas mempunyai masa kerja lebih dari 16 sampai 20 tahun.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 12 distribusi frekuensi di bawah ini :

Tabel 12

Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan Responden	f	%
1.	SLTP	3	3
2.	SMU/SMEA	54	54
3.	STM	20	20
4.	D-3	6	6
5.	S-1	16	16
6.	S-2	1	1
Jumlah		100	100

Sumber : Data primer diolah, 2009

Pada data yang tampak pada Tabel 12 menunjukkan bahwa 3 responden (3%) berlatar belakang pendidikan SLTP, 54 responden (54%) berpendidikan SMU/SMEA dan 20 responden (20%) berpendidikan STM, 6 responden (6%) berpendidikan D-3, 16 responden (16%) berpendidikan S-1, 1 responden (1%) berpendidikan S-2. Dari data tentang latar belakang pendidikan responden. Dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan PT Kertas Leces Persero adalah berlatar belakang pendidikan SMU/SMEA. Hal ini memperlihatkan bahwa tingkat pemahaman karyawannya sudah mencapai standart pendidikan yang sudah dianjurkan oleh pemerintah.

C. Deskripsi Variabel Penelitian

1. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Instruksi (X1)

Tabel berikut akan menjelaskan mengenai distribusi jawaban responden untuk variabel Gaya Instruksi (X1) seperti dibawah ini:

Tabel 13

Distribusi jawaban responden berdasarkan item X1.1

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{1.1} Memberitahukan pada bawahan tentang apa yang harus dikerjakan	Tidak Pernah	1	1	3,48
	Jarang	8	8	
	Kadang-kadang	48	48	
	Sering	28	28	
	Selalu	15	15	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 13 dapat diketahui mengenai distribusi variabel gaya instruksi (X1). Pada item pemberitahukan pada bawahan tentang apa yang harus dikerjakan (X1.1), sebanyak 1 responden atau 1% menyatakan tidak pernah untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang apa yang harus dikerjakan, sebanyak 8 responden atau 8% menyatakan jarang untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang apa yang harus dikerjakan, sebanyak 48 responden atau 48% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang apa yang harus dikerjakan, sebanyak 28 responden atau 28% menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang apa yang harus dikerjakan, sebanyak 15 responden atau 15% menyatakan selalu untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang apa yang harus dikerjakan. Interval jawaban responden berada pada angka 3 dan 4 dengan nilai mean 3,48. Bahwa responden menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang apa yang harus dikerjakan.

Tabel 14

Distribusi jawaban responden berdasarkan item X1.2

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{1.2} Memberitahukan tentang cara mengerjakan suatu pekerjaan	Tidak Pernah	3	3	3,14
	Jarang	20	20	
	Kadang-kadang	48	48	
	Sering	18	18	
	Selalu	11	11	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 14 dapat diketahui mengenai distribusi variabel gaya instruksi (X1). Pada item pemberitahuan tentang cara mengerjakan suatu pekerjaan (X1.1), sebanyak 3 responden atau 3% menyatakan tidak pernah untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang cara mengerjakan suatu pekerjaan, sebanyak 20 responden atau 20% menyatakan jarang untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang cara mengerjakan suatu pekerjaan, sebanyak 48 responden atau 48% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang cara mengerjakan suatu pekerjaan, sebanyak 18 responden atau 18% menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang cara mengerjakan suatu pekerjaan, sebanyak 11 responden atau 11% menyatakan selalu untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang cara mengerjakan suatu pekerjaan. Interval jawaban responden berada pada angka 2 dan 3 dengan nilai mean 3,14. Bahwa responden menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang cara mengerjakan suatu pekerjaan.

Tabel 15

Distribusi jawaban responden berdasarkan item X1.3

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{1.3} menuntut adanya laporan tentang kemampuan pekerjaan karyawan	Tidak Pernah	4	4	3,50
	Jarang	17	17	
	Kadang-kadang	28	28	
	Sering	27	27	
	Selalu	24	24	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 15 dapat diketahui mengenai distribusi variabel gaya instruksi (X1). Pada item menuntut adanya laporan tentang kemampuan pekerjaan karyawan (X1.1), sebanyak 4 responden atau 4% menyatakan tidak pernah untuk pertanyaan mengenai pimpinan menuntut adanya laporan tentang kemampuan pekerjaan karyawan, sebanyak 17 responden atau 17% menyatakan jarang untuk pertanyaan mengenai pimpinan menuntut adanya laporan tentang kemampuan pekerjaan karyawan, sebanyak 28 responden atau 28% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pimpinan menuntut adanya laporan tentang kemampuan pekerjaan karyawan, sebanyak 27 responden atau 27% menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan menuntut adanya laporan tentang kemampuan pekerjaan karyawan, sebanyak 24 responden atau 24% menyatakan selalu untuk pertanyaan mengenai pimpinan menuntut adanya laporan tentang kemampuan pekerjaan karyawan. Interval jawaban responden berada pada angka 3 dan 4 dengan nilai mean 3,50. Bahwa responden menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pimpinan menuntut adanya laporan tentang kemampuan pekerjaan karyawan.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Konsultasi (X2)

Tabel berikut akan menjelaskan mengenai distribusi jawaban responden untuk variabel Gaya Konsultasi (X2) seperti dibawah ini:

Tabel 16

Distribusi jawaban responden berdasarkan item X2.1

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{2.1} menetapkan tujuan yang dicapai dalam setiap pekerjaan	Tidak Pernah	2	2	3,82
	Jarang	5	5	
	Kadang-kadang	31	31	
	Sering	33	33	
	Selalu	29	29	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 16 dapat diketahui mengenai distribusi variabel gaya konsultasi (X2). Pada item menetapkan tujuan yang dicapai dalam setiap pekerjaan (X2.1), sebanyak 2 responden atau 2% menyatakan tidak pernah untuk pertanyaan mengenai pimpinan menetapkan tujuan yang dicapai dalam setiap pekerjaan, sebanyak 5 responden atau 5% menyatakan jarang untuk pertanyaan mengenai pimpinan menetapkan tujuan yang dicapai dalam setiap pekerjaan, sebanyak 31 responden atau 31% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pimpinan menetapkan tujuan yang dicapai dalam setiap pekerjaan, sebanyak 33 responden atau 33% menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan menetapkan tujuan yang dicapai dalam setiap pekerjaan, sebanyak 29 responden atau 29% menyatakan selalu untuk pertanyaan mengenai pimpinan menetapkan tujuan yang dicapai dalam setiap pekerjaan. Interval jawaban responden berada pada angka 3 dan 4 dengan nilai mean 3,82. Bahwa responden menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan menetapkan tujuan yang dicapai dalam setiap pekerjaan.

Tabel 17

Distribusi jawaban responden berdasarkan item X2.2

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{2.2} memberitahukan tentang apa yang diharapkan dan tugas yang diberikan	Tidak Pernah	2	2	3,66
	Jarang	6	6	
	Kadang-kadang	34	34	
	Sering	40	40	
	Selalu	18	18	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 17 dapat diketahui mengenai distribusi variabel gaya konsultasi (X2). Pada item pemberitahuan tentang apa yang diharapkan dan tugas yang diberikan (X2.2), sebanyak 2 responden atau 2% menyatakan tidak pernah untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang apa yang diharapkan dan tugas yang diberikan, sebanyak 6 responden atau 6% menyatakan jarang untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang apa yang diharapkan dan tugas yang diberikan,

sebanyak 34 responden atau 34% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang apa yang diharapkan dan tugas yang diberikan, sebanyak 40 responden atau 40% menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang apa yang diharapkan dan tugas yang diberikan, sebanyak 18 responden atau 18% menyatakan selalu untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang apa yang diharapkan dan tugas yang diberikan. Interval jawaban responden berada pada angka 3 dan 4 dengan nilai mean 3,66. Bahwa responden menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pemberitahuan tentang apa yang diharapkan dan tugas yang diberikan.

Tabel 18

Distribusi jawaban responden berdasarkan item X2.3

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{2.3} membuka diri untuk berdialog tentang berbagai hal dengan bawahan	Tidak Pernah	0	0	3,67
	Jarang	8	8	
	Kadang-kadang	35	35	
	Sering	39	39	
	Selalu	18	18	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 18 dapat diketahui mengenai distribusi variabel gaya konsultasi (X2). Pada item membuka diri untuk berdialog tentang berbagai hal dengan bawahan (X2.3), sebanyak 8 responden atau 8% menyatakan jarang untuk pertanyaan mengenai pimpinan, membuka diri untuk berdialog tentang berbagai hal dengan bawahan, sebanyak 35 responden atau 35% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pimpinan membuka diri untuk berdialog tentang berbagai hal dengan bawahan, sebanyak 39 responden atau 39% menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan membuka diri untuk berdialog tentang berbagai hal dengan bawahan, sebanyak 18 responden atau 18% menyatakan selalu untuk pertanyaan mengenai pimpinan membuka diri untuk berdialog tentang berbagai hal dengan bawahan. Interval jawaban responden berada pada angka 3 dan 4 dengan nilai mean 3,67. Bahwa

responden menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan membuka diri untuk berdialog tentang berbagai hal dengan bawahan.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Partisipasi (X3)

Tabel berikut akan menjelaskan mengenai distribusi jawaban responden untuk variabel Gaya Partisipasi (X3) seperti dibawah ini:

Tabel 19

Distribusi jawaban responden berdasarkan item X3.1

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{3.1} memperhatikan ide/ saran dari bawahan dalam pelaksanaan tugas koordinasi	Tidak Pernah	2	2	3,56
	Jarang	14	14	
	Kadang-kadang	23	23	
	Sering	48	48	
	Selalu	13	13	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 19 dapat diketahui mengenai distribusi variabel gaya partisipasi (X3). Pada item pimpinan memperhatikan ide/saran dari bawahan dalam pelaksanaan tugas koordinasi (X3.1), sebanyak 2 responden atau 2% menyatakan tidak pernah untuk pertanyaan mengenai pimpinan memperhatikan ide/saran dari bawahan dalam pelaksanaan tugas koordinasi, sebanyak 14 responden atau 14% menyatakan jarang untuk pertanyaan mengenai pimpinan memperhatikan ide/saran dari bawahan dalam pelaksanaan tugas koordinasi, sebanyak 23 responden atau 23% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pimpinan memperhatikan ide/saran dari bawahan dalam pelaksanaan tugas koordinasi, sebanyak 48 responden atau 48% menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan memperhatikan ide/saran dari bawahan dalam pelaksanaan tugas koordinasi, sebanyak 13 responden atau 13% menyatakan selalu untuk pertanyaan mengenai pimpinan memperhatikan ide/saran dari bawahan dalam pelaksanaan tugas koordinasi. Interval jawaban responden berada pada angka 3 dan 4 dengan nilai mean 3,56. Bahwa responden menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai

pimpinan memperhatikan ide/saran dari bawahan dalam pelaksanaan tugas koordinasi.

Tabel 20
Distribusi jawaban responden berdasarkan item X3.2

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{3.2} memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki	Tidak Pernah	3	3	3,77
	Jarang	4	4	
	Kadang-kadang	33	33	
	Sering	33	33	
	Selalu	27	27	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 20 dapat diketahui mengenai distribusi variabel gaya partisipasi (X3). Pada item pimpinan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki (X3.2), sebanyak 3 responden atau 3% menyatakan tidak pernah untuk pertanyaan mengenai pimpinan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki, sebanyak 4 responden atau 4% menyatakan jarang untuk pertanyaan mengenai pimpinan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki, sebanyak 33 responden atau 33% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pimpinan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki, sebanyak 33 responden atau 33% menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki, sebanyak 27 responden atau 27% menyatakan selalu untuk pertanyaan mengenai pimpinan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Interval jawaban responden berada pada angka 3 dan 4 dengan nilai mean 3,77. Bahwa responden menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki.

Tabel 21
Distribusi jawaban responden berdasarkan item X3.3

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{3.3} berinteraksi untuk meningkatkan kerjasama dengan karyawan	Tidak Pernah	0	0	4,07
	Jarang	5	5	
	Kadang-kadang	19	19	
	Sering	41	41	
	Selalu	35	35	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 21 dapat diketahui mengenai distribusi variabel gaya partisipasi (X3). Pada item pimpinan berinteraksi untuk meningkatkan kerjasama dengan karyawan (X3.3), sebanyak 5 responden atau 5% menyatakan jarang untuk pertanyaan mengenai pimpinan berinteraksi untuk meningkatkan kerjasama dengan karyawan, sebanyak 19 responden atau 19% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pimpinan berinteraksi untuk meningkatkan kerjasama dengan karyawan, sebanyak 41 responden atau 41% menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan berinteraksi untuk meningkatkan kerjasama dengan karyawan, sebanyak 35 responden atau 35% menyatakan selalu untuk pertanyaan mengenai pimpinan berinteraksi untuk meningkatkan kerjasama dengan karyawan. Interval jawaban responden berada pada angka 4 dan 5 dengan nilai mean 4,07. Bahwa responden menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan berinteraksi untuk meningkatkan kerjasama dengan karyawan.

4. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Delegasi (X4)

Tabel berikut akan menjelaskan mengenai distribusi jawaban responden untuk variabel Gaya Delegasi (X4) seperti dibawah ini.

Tabel 22

Distribusi jawaban responden berdasarkan item X4.1

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{4.1} memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk bagi bawahan	Tidak Pernah	2	2	3,38
	Jarang	9	9	
	Kadang-kadang	45	45	
	Sering	38	38	
	Selalu	6	6	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 22 dapat diketahui mengenai distribusi variabel gaya delegasi (X4). Pada item pimpinan memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk bagi bawahan (X4.1), sebanyak 2 responden atau 2% menyatakan tidak pernah untuk pertanyaan mengenai pimpinan memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk bagi bawahan, sebanyak 9 responden atau 9% menyatakan jarang untuk pertanyaan mengenai pimpinan memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk bagi bawahan, sebanyak 45 responden atau 45% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pimpinan memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk bagi bawahan, sebanyak 38 responden atau 38% menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk bagi bawahan, sebanyak 6 responden atau 6% menyatakan selalu untuk pertanyaan mengenai pimpinan memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk bagi bawahan. Interval jawaban responden berada pada angka 3 dan 4 dengan nilai mean 3,38. Bahwa responden menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk bagi bawahan.

Tabel 23
Distribusi jawaban responden berdasarkan item X4.2

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
X _{4.2} melimpahkan wewenang pada bawahan untuk pembuatan keputusan	Tidak Pernah	12	12	2,78
	Jarang	23	23	
	Kadang-kadang	47	47	
	Sering	13	13	
	Selalu	5	5	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 23 dapat diketahui mengenai distribusi variabel gaya delegasi (X4). Pada item pimpinan melimpahkan wewenang pada bawahan untuk pembuatan keputusan (X4.2), sebanyak 12 responden atau 12% menyatakan tidak pernah untuk pertanyaan mengenai pimpinan melimpahkan wewenang pada bawahan untuk pembuatan keputusan, sebanyak 23 responden atau 23% menyatakan jarang untuk pertanyaan mengenai pimpinan melimpahkan wewenang pada bawahan untuk pembuatan keputusan, sebanyak 47 responden atau 47% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan mengenai pimpinan melimpahkan wewenang pada bawahan untuk pembuatan keputusan, sebanyak 13 responden atau 13% menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan melimpahkan wewenang pada bawahan untuk pembuatan keputusan, sebanyak 5 responden atau 5% menyatakan selalu untuk pertanyaan mengenai pimpinan melimpahkan wewenang pada bawahan untuk pembuatan keputusan. Interval jawaban responden berada pada angka 2 dan 3 dengan nilai mean 2,78. Bahwa responden menyatakan sering untuk pertanyaan mengenai pimpinan melimpahkan wewenang pada bawahan untuk pembuatan keputusan.

5. Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja Karyawan (Y)

Tabel berikut akan menjelaskan mengenai distribusi jawaban responden untuk variabel Produktivitas Kerja Karyawan (Y) seperti dibawah ini:

Tabel 24
Distribusi jawaban responden berdasarkan item Y1

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
Y ₁ Menggunakan waktu kerja dengan baik	Tidak Pernah	0	0	4,48
	Jarang	1	1	
	Kadang-kadang	7	7	
	Sering	35	35	
	Selalu	57	57	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 24 dapat diketahui mengenai distribusi variabel produktivitas kerja karyawan (Y). Pada item menggunakan waktu dengan baik (Y₁), sebanyak 1 responden atau 1% menyatakan jarang untuk pertanyaan tentang penggunaan waktu dengan baik, sebanyak 7 responden atau 7% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan tentang penggunaan waktu dengan baik, sebanyak 35 responden atau 35% menyatakan sering untuk pertanyaan tentang penggunaan waktu dengan baik, sebanyak 57 responden atau 57% menyatakan selalu untuk pertanyaan tentang penggunaan waktu dengan baik. Interval jawaban responden berada pada angka 4 dan 5 dengan nilai mean 4,48. Bahwa responden menyatakan selalu untuk pertanyaan tentang penggunaan waktu dengan baik.

Tabel 25
Distribusi jawaban responden berdasarkan item Y2

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
Y ₂ Selalu masuk kerja	Tidak Pernah	0	0	4,73
	Jarang	0	0	
	Kadang-kadang	4	4	
	Sering	19	19	
	Selalu	77	77	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 25 dapat diketahui mengenai distribusi variabel produktivitas kerja karyawan (Y). Pada item selalu masuk kerja (Y₂), sebanyak 4 responden atau 4% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan tentang selalu masuk kerja, sebanyak 19 responden atau 19%

menyatakan sering untuk pertanyaan tentang selalu masuk kerja, sebanyak 77 responden atau 77% menyatakan selalu untuk pertanyaan tentang selalu masuk kerja. Interval jawaban responden berada pada angka 4 dan 5 dengan nilai mean 4,73. Bahwa responden menyatakan selalu untuk pertanyaan tentang selalu masuk kerja.

Tabel 26

Distribusi jawaban responden berdasarkan item Y3

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
Y ₃ Bekerja secara hati-hati	Tidak Pernah	0	0	4,63
	Jarang	0	0	
	Kadang-kadang	2	2	
	Sering	31	31	
	Selalu	67	67	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 26 dapat diketahui mengenai distribusi variabel produktivitas kerja karyawan (Y). Pada item bekerja secara hati-hati(Y3), sebanyak 2 responden atau 2% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan tentang bekerja secara hati-hati, sebanyak 31 responden atau 31% menyatakan sering untuk pertanyaan tentang bekerja secara hati-hati, sebanyak 67 responden atau 67% menyatakan selalu untuk pertanyaan tentang bekerja secara hati-hati. Interval jawaban responden berada pada angka 4 dan 5 dengan nilai mean 4,63. Bahwa responden menyatakan selalu untuk pertanyaan tentang bekerja secara hati-hati.

Tabel 27

Distribusi jawaban responden berdasarkan item Y4

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase %	Mean
Y ₄ Hasil pekerjaan mencapai standart kerja	Tidak Pernah	0	0	4,33
	Jarang	0	0	
	Kadang-kadang	13	13	
	Sering	39	39	
	Selalu	48	48	

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari tabel 27 dapat diketahui mengenai distribusi variabel produktivitas kerja karyawan (Y). Pada item hasil pekerjaan mencapai standart kerja (Y4), sebanyak 13 responden atau 13% menyatakan kadang-kadang untuk pertanyaan tentang item hasil pekerjaan mencapai standart kerja, sebanyak 39 responden atau 39% menyatakan sering untuk pertanyaan tentang hasil pekerjaan mencapai standart kerja, sebanyak 48 responden atau 48% menyatakan selalu untuk pertanyaan tentang hasil pekerjaan mencapai standart kerja. Interval jawaban responden berada pada angka 4 dan 5 dengan nilai mean 4,33. Bahwa responden menyatakan selalu untuk pertanyaan tentang hasil pekerjaan mencapai standart kerja.

D. Analisis Data dan Intepretasi

Analisa data merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian, karena dalam analisis data tersebut dapat memberikan arti dan makna yang berguna untuk menguji hipotesis. Untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan digunakan alat analisis regresi berganda, yaitu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh lebih dari satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Berikut ini akan dikemukakan hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan dengan bantuan *SPSS for windows*:

1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian terhadap hipotesis penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel Gaya Instruksi (X1), Gaya Konsultasi (X2), Gaya Partisipasi (X3) dan Gaya Delegasi (X4) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y) Pengujian dilakukan menggunakan uji regresi linier berganda dengan $\alpha=5\%$. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 28
Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien Regresi (b)	Beta	t Hitung	Sign. (p)	Keterangan
Konstanta	16,051	-	16,627	0,000	-
Gaya instruksi (X1)	0,035	0,048	0,405	0,686	Tidak Signifikan
Gaya konsultasi (X2)	0,411	0,522	3,589	0,001	Signifikan
Gaya partisipasi (X3)	0,030	0,042	0,336	0,738	Tidak Signifikan
Gaya delegasi (X4)	0,287	0,265	2,253	0,027	Signifikan
Konstanta (a)	= 16,051				
Multiple R	= 0,412				
R Square (R ²)	= 0,169				
Adjusted R Square	= 0,134				
F Hitung	= 4,848				
Sign (p)	= 0,001				

Sumber: data primer diolah, 2009

Keterangan :

1. X1, X2, X3, X4 adalah variabel bebas yang diteliti
2. Angka-angka dalam Koefisien Regresi (b) adalah koefisien regresi masing-masing variabel.
3. Angka-angka dalam kolom Beta adalah koefisien yang sudah dibakukan (*standardized coefficients*), sehingga dapat dibandingkan karena sifat-sifat uniknya.
4. Konstanta (a) adalah tetap, maksudnya bahwa perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel terikat Y sangat dipengaruhi atau tergantung pada perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel bebas X.
5. *Multiple R* adalah untuk mengukur hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara simultan.
6. *R Square* (R²) adalah koefisien determinasi, berfungsi menunjukkan besarnya kemampuan suatu model dalam menjelaskan keragaman variabel terikat.
7. *Adjusted R Square* adalah koefisien determinasi yang disesuaikan yang gunanya untuk mengoreksi *R Square* agar lebih mendekati ketepatan antara model, populasi, dan sampel bila ada pengaruh.
8. F Hitung dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan membandingkan F Hitung dengan F tabel atau nilai probabilitasnya (p) dengan α .

Persamaan Regresi Yang Terbentuk

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel di atas, persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = 16,051 + 0,035X_1 + 0,411X_2 + 0,03X_3 + 0,287X_4$$

Penjelasan dari model regresi di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Koefisien regresi dari variabel Gaya Intsruksi (X_1) diperoleh sebesar 0,035. Hal ini menunjukkan apabila variabel Gaya Instruksi naik sebesar 1 satuan dengan asumsi variabel lain nilainya tetap maka akan diikuti oleh kenaikan produktivitas karyawan sebesar 0,035 satuan.
2. Koefisien regresi dari variabel Gaya Konsultasi (X_2) diperoleh sebesar 0,411. Hal ini menunjukkan apabila variabel Gaya Konsultasi naik sebesar 1 satuan dengan asumsi variabel lain nilainya tetap maka akan diikuti oleh kenaikan produktivitas karyawan sebesar 0,411 satuan.
3. Koefisien regresi dari variabel Gaya Partisipasi (X_3) diperoleh sebesar 0,030. Hal ini menunjukkan apabila variabel Gaya Partisipasi naik sebesar 1 satuan dengan asumsi variabel lain nilainya tetap maka akan diikuti oleh kenaikan produktivitas karyawan sebesar 0,03 satuan.
4. Koefisien regresi dari variabel Gaya Delegasi (X_4) diperoleh sebesar 0,287. Hal ini menunjukkan apabila variabel Gaya Delegasi naik sebesar 1 satuan dengan asumsi variabel lain nilainya tetap maka akan diikuti oleh kenaikan produktivitas karyawan sebesar 0,287 satuan.

2. Hasil Uji Hipotesis

Hasil Pengujian Hipotesis ke-1

Pengujian terhadap hipotesis ke-1 bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dari variabel Gaya Instruksi, Konsultasi, Partisipasi dan Delegasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Berdasarkan hasil uji regresi, pengujian secara simultan menghasilkan F-Hitung sebesar 4,845 dengan probabilitas (p) sebesar 0,001. Karena nilai probabilitas (p) lebih kecil dari $\alpha=5\%$ maka hipotesis diterima. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa ada pengaruh signifikan secara simultan antara Gaya Instruksi, Konsultasi, Partisipasi dan Delegasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kertas Leces Persero Probolinggo.

Hasil Pengujian Hipotesis ke-2

Pengujian terhadap hipotesis ke-2 bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dari variabel gaya kepemimpinan situasional (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis regresi, pengujian terhadap masing-masing variabel akan dijelaskan pada pembahasan berikut ini.

1. Hasil Pengujian Secara Parsial Terhadap Variabel Gaya Instruksi (X1)

Hasil pengujian secara parsial terhadap variabel Gaya Instruksi menghasilkan t-Hitung sebesar 0,405 dengan probabilitas (p) sebesar 0,686. Karena nilai probabilitas (p) lebih besar dari α maka hipotesis ditolak. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa secara parsial

variabel Gaya Instruksi tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

2. Hasil Pengujian Secara Parsial Terhadap Variabel Gaya Konsultasi (X2)

Hasil pengujian secara parsial terhadap variabel Gaya Konsultasi menghasilkan t-Hitung sebesar 3,589 dengan probabilitas (p) sebesar 0,001. Karena nilai probabilitas (p) lebih kecil dari α maka hipotesis diterima. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa secara parsial variabel Gaya Konsultasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

3. Hasil Pengujian Secara Parsial Terhadap Variabel Gaya Partisipasi (X3)

Hasil pengujian secara parsial terhadap variabel Gaya Partisipasi menghasilkan t-Hitung sebesar 0,336 dengan probabilitas (p) sebesar 0,738. Karena nilai probabilitas (p) lebih besar dari α maka hipotesis ditolak. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa secara parsial variabel Gaya Partisipasi tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

4. Hasil Pengujian Secara Parsial Terhadap Variabel Gaya Delegasi (X4)

Hasil pengujian secara parsial terhadap variabel Gaya Delegasi menghasilkan t-Hitung sebesar 2,253 dengan probabilitas (p) sebesar 0,027. Karena nilai probabilitas (p) lebih kecil dari α maka hipotesis diterima. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa secara parsial

variabel Gaya Delegasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

E. Pembahasan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat dijelaskan analisis deskriptif sebagai berikut :

Dari hasil analisis uji pengaruh simultan, terbukti bahwa ada pengaruh yang bermakna (signifikan) antara variabel bebas, yaitu Gaya Instruksi (X1), Gaya Konsultasi (X2), Gaya Partisipasi (X3), Gaya Delegasi (X4) dengan variabel terikat yaitu variabel Produktivitas Kerja Karyawan (Y), hal ini terbukti dari signifikansi F-Hitung sebesar 0,000 dan $< \alpha = 0,05$. Selanjutnya dapat dijelaskan produktivitas kerja karyawan di PT. Kerta Leces Persero Probolinggo secara langsung dan positif (searah) dipengaruhi oleh variabel Gaya Instruksi (X1), Gaya Konsultasi (X2), Gaya Partisipasi (X3), Gaya Delegasi (X4). Apabila variabel Gaya instruksi, Gaya Konsultasi, Gaya Partisipasi, Gaya Delegasi meningkat maka Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Kertas Leces Persero Probolinggo juga akan ikut meningkat. Begitu juga sebaliknya apabila Gaya Instruksi, Gaya Konsultasi, Gaya Partisipasi, Gaya Delegasi menurun maka Produktivitas Kerja Karyawan juga akan ikut menurun.

Dari hasil analisis uji pengaruh parsial, terbukti bahwa ada pengaruh yang bermakna (signifikan) dari variabel Gaya Konsultasi (X2), Gaya Delegasi (X4), dengan variabel Produktivitas Kerja Karyawan (Y) sebaliknya untuk Gaya Instruksi (X1), Gaya Partisipasi (X3) tidak ada pengaruh dengan Produktivitas Kerja Karyawan (Y). Lebih lanjut dari hasil analisis uji pengaruh parsial variabel Gaya Konsultasi (X2) adalah variabel yang paling besar mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan (Y), hal ini terbukti dari nilai koefisien regresi (b) dan nilai Beta variabel Gaya Konsultasi (X2) paling besar dibandingkan variabel Gaya Delegasi (X4). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya Konsultasi dan Gaya Delegasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Kertas Leces Persero Probolinggo.

Dengan kata lain Gaya Konsultasi ternyata mampu mempunyai pengaruh yang lebih tinggi dibanding Gaya Delegasi dalam meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kertas Leces Persero Probolinggo. Apabila variabel Gaya Konsultasi meningkat maka Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Kertas Leces Persero Probolinggo juga akan ikut meningkat. Begitu juga sebaliknya apabila Gaya Konsultasi menurun maka Produktivitas Kerja Karyawan juga akan ikut menurun.

Dari hasil analisis uji pengaruh parsial untuk Gaya Instruksi (X1), Gaya Partisipasi (X3) tidak ada pengaruh dengan Produktivitas Kerja Karyawan (Y). Dikarenakan antara t Hitung lebih besar daripada probabilitas. Dengan kata lain variabel Gaya Instruksi (X1) dan Gaya Partisipasi (X3) lebih diperhatikan lagi agar kedepannya ada komunikasi dua arah antara pemimpin dengan bawahannya dan ada pengarahan yang lebih tegas seperti diberi reward untuk karyawan yang berprestasi atau hukuman untuk karyawan yang melakukan kesalahan serta memberikan dorongan/motivasi bagaimana cara bekerja dengan baik supaya para bawahannya lebih produktivitas dalam bekerja.

