

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN
KERJA NON FISIK SERTA TERHADAP PRODUKTIVITAS
KERJA KARYAWAN**

*(Studi kasus PT Perkebunan XII (Persero) Kebun Bangelan-Malang,
Jawa Timur)*

SKRIPSI

Oleh :

MARTALENA DAMANIK

NIM. 105040100111071

**MINAT MANAJEMEN DAN ANALISIS AGRIBISNIS
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

MALANG

2014

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN
KERJA NON FISIK TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA
KARYAWAN**

*(Studi kasus PT Perkebunan XII (Persero) Kebun Bangelan-Malang,
Jawa Timur)*

Oleh :

MARTALENA DAMANIK

NIM. 105040100111071

**MINAT MANAJEMEN DAN ANALISIS AGRIBISNIS
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

MALANG

2014

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Mei 2014

Martalena Damanik

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Maka engkau akan berhasil, jika engkau melakukan dengan setia ketepatan-ketepatan dan hukum-hukum yang diperintahkan TUHAN kepada Musa untuk orang Israel. Kuatkan dan teguhkanlah hatimu, janganlah takut dan janganlah tawar hati

1 Tawarikh 22:13

Kupersembahkan untuk TUHAN yang telah membantu dan merencanakan rancangan terindah bagi hidupku dan setiap langkahku di dunia serta bagi orang yang kukasihi

LEMBAR PERSEMBAHAN

Terimakasihku kupersembahkan kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah merancang perjalanan hidupku dengan penuh mujizat dan keajaiban kasih-Nya
2. Bapak K.Damanik (Alm.), Mamak H.br.Simanjuntak, Bang Simarmata, Kak Karolina Damanik, Bang Jamel Damanik, Eda Izma br. Gultom, Kak Natal Damanik, Pudanku Barito Damanik, dan Keponakanku yang lucu-lucu.....Ayu Irene br. Simarmata, Anggi Cecillia br. Simarmata, Babang Aldo Damanik, Pudan Iandra.....terimakasih atas doa dan dukungannya serta kasih sayangnya
3. Bapak Prof. Ir. SumeruAshari, M. Agr. Sc. Ph. D. selakuDekanFakultasPertanianUniversitasBrawijaya Malang
4. Bapak DR. Ir. Syafril, MS. selakuKetuaJurusanSosialEkonomiPertanian.
5. BapakDr.Ir. Abdul Wahib M, MS. danBapakWisynu Ari Gutama, SP., MMA. selakuDosenPembimbing yang telahmemberikanbimbingan, arahan, dan saran selamapenyusunanpenelitianini
6. Bapak Ir. HendroPurnomoselakuManajerKebun PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang, JawaTimur, serta seluruh karyawan Bangelan yang memberikankesempatandanbimbinganselamapenelitiandilakukan
7. Seluruh dosen pengajar Jurusan Pertanian atas setiap ilmu dan pengalaman yang telah diberikan
8. Teman-teman Agribisnis yang membantu melalui dukungan dan hiburannya melalui candaan dan kesediaannya untuk menantikan dosen
9. Partnerku, sahabatku, dan saudaraku tersayang Megawati Citra Alam, Novika AF, Silma AK, Avivah Rahmaningtyas, Nurindah Oktaviani, yang mendukung dan menghiburku serta mendoakanku selalu
10. Teman-teman CC (*Christiani Community*) khususnya angkatan 2010, makasih atas dukungan dan doanya. Adik-adik ku Irna Siburian, Maria Manurung, Intan Sidauruk, Rynda Sidauruk, Setia Sidabutar, Nia Silalahi, Hilda Manurung, Fika Malau, Setia Dini, Brika Manguncong, dan semua adik-adikku yang tidak dapat kusebutkan satu-persatu

11. Terimakasih buat Inanguda cantik L.Sinamo, Uda cerewet A.Manik, Bang Rizal ganteng, Bang Edhu cakep, Kak Ayu cantik atas dukungan moral dan material serta kasih sayangnnya yang tulus diberikan padaku
12. Keluarga Punguan Naimarata yang selalu mendukung dalam doa dan nasehat
13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung

Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi seluruh pihak.

Malang, Mei 2014

Penulis



LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Serta Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi kasus PT Perkebunan XII (Persero) Kebun Bangelan-Malang, Jawa Timur)

Nama Mahasiswa : Martalena Damanik

NIM : 105040100111071

Program Studi : Agribisnis

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Disetujui Oleh

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Dr.Ir. Abdul Wahib M, MS.

Wisynu Ari Gutama, SP., MMA.

NIP. 19561111 198601 1 002

NIP. 197609142005011002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi

Dr.Ir. Syafriah, MS

NIP. 19580529 198303 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Penguji II

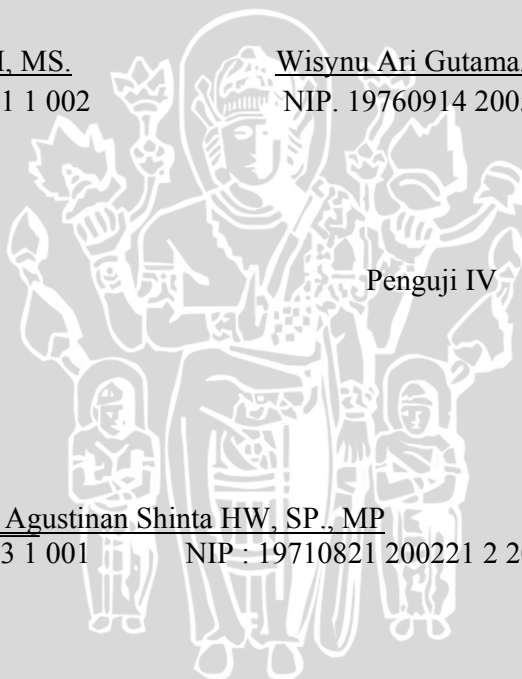
Dr.Ir. Abdul Wahib M, MS.
NIP. 19561111 198601 1 002

Wisynu Ari Gutama, SP., MMA.
NIP. 19760914 200501 1 002

Penguji III

Penguji IV

Dr.Ir. Syafrial, MS.Ir. Agustinan Shinta HW, SP., MP
NIP. 19580529 198303 1 001 NIP : 19710821 200221 2 200 1



LEMBAR PENGESAHAN BERKAS

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Serta Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi kasus PT Perkebunan XII (Persero) Kebun Bangelan-Malang, Jawa Timur)

Nama Mahasiswa : Martalena Damanik

NIM : 105040100111071

Program Studi : Agribisnis

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Disetujui Oleh

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Dr.Ir. Abdul Wahib M, MS.

Wisynu Ari Gutama, SP., MMA.

NIP. 19561111 198601 1 002

NIP. 197609142005011002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi

Dr.Ir. Syafrial, MS

NIP. 19580529 198303 1 001

RINGKASAN

Martalena Damanik. 105040100111071. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Serta Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus PT Perkebunan XII (Persero) Kebun Bangelan-Malang, Jawa Timur)". Di bawah bimbingan Dr. Ir. Abdul Wahib Muhaimin, MS. sebagai Pembimbing Utama, dan Wisnu Ari Gutama, SP., MMA. sebagai Pembimbing Pendamping.

Sektor perkebunan sebagai salah satu bagian dari pertanian adalah komponen penting yang mendukung perekonomian di Indonesia. Menurut Karyadi (2006), bahwa terdapat lima alasan yang menyebabkan sektor pertanian menjadi strategis. Diantaranya pertanian merupakan sektor yang menyediakan kebutuhan pangan masyarakat. Sehingga, perusahaan agribisnis melakukan inovasi produk dalam menghasilkan produk terbaik. Tentunya hal ini juga tidak terlepas dari tujuan awal perusahaan sebagai lembaga pencari keuntungan (*Profit Oriented*).

Perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang adalah perusahaan milik Negara dengan luasan 883.2 Ha. Luas lahan kebun Bangelan menuntut perusahaan tersebut memiliki sistem manajemen yang baik, diantaranya peningkatan manajemen produksi, manajemen resiko dan manajemen sumber daya manusia. Sehingga kegiatan produksi di perusahaan tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Karena kebun Bangelan yang memiliki luasan kecil bila dibandingkan dengan kebun lainnya (Jember, Banyuwangi, Kediri, Blitar, dan Lawang), maka kebun ini hanya memiliki Manajer Kebun saja. Manajer Kebun sebagai pimpinan tertinggi dituntut untuk melakukan tugas dengan baik. Manajer kebun selalu rutin mengadakan rapat koordinasi selama satu kali (bulan Agustus/pertengahan tahun) atau lebih apabila ada program kerja yang perlu tambah, dirubah atau ada permasalahan yang terjadi di kebun, dengan Asisten Akuntansi, Keuangan dan Umum (AKU), Asisten Tanaman, Asisten Teknik dan Pengolahan dan Kepala Keamanan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja karyawan ini juga akan dilaporkan ke bagian Sumberdaya Manusia (SDM) yang berpusat di Kantor Pusat di Surabaya untuk dikaji ulang. Karena karyawan terbaik akan mendapatkan *reward* dari perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan. 2) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap produktivitas kerja karyawan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah 1) Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang dan gaya kepemimpinan di kebun Bangelan dikategorikan sebagai demokratis. 2) Diduga lingkungan non-fisik berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang.

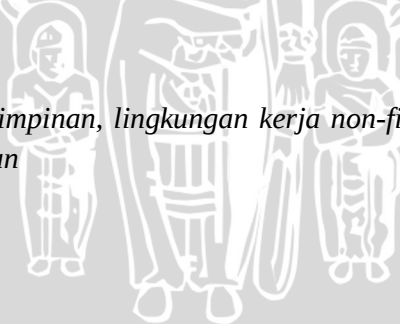
Metode penelitian yang digunakan adalah statistik deskriptif membahas tentang variabel gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan non-fisik (X_2), dan

produktivitas kerja (Y) secara keseluruhan yang diperoleh berdasarkan jawaban responden melalui kuisioner baik dalam frekuensi jumlah, angka persentase, rata-rata (*mean*) per variabel. Selain itu, statistik kuantitatif dalam penelitian ini dapat diukur dari uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji Heteroskedastisitas, koefisien nilai determinasi (R^2), nilai statistik f, dan nilai statistik t.

Hasil penelitian ini adalah 1) Melalui analisis Regresi Linier Berganda, diketahui gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di kebun Bangelan-Malang. Pengaruh secara simultan (Uji F) adalah 8.969 dengan taraf signifikansi 0.001. Pengaruh secara parsial (Uji t) adalah 2.161 dengan taraf signifikansi 0.037. 2) Melalui analisis Regresi Linier Berganda, diketahui lingkungan non-fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di kebun Bangelan-Malang. Pengaruh secara simultan (Uji F) adalah 8.969 dengan taraf signifikansi 0.001. Pengaruh secara parsial (Uji t) 3.343 dengan taraf signifikansi sebesar 0.002

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini diantaranya 1) Pemimpin (Manajer Kebun) diharapkan lebih memperhatikan, mengarahkan dan membimbing, serta lebih sering berkomunikasi dengan karyawan. Upaya tersebut untuk menghindari kesalahan dalam pelaksanaan kepemimpinan yang dapat menurunkan semangat kerja karyawan. 2) PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang diharapkan mampu memperbaiki lingkungan kerja non fisik agar lebih baik, diantaranya dengan mengadakan liburan/*gathering* untuk karyawan secara periodik agar karyawan lebih memperhatikan rasa kebersamaan sehingga semangat kerja karyawan dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan. 3) Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang hendaknya selalu menyampaikan apabila ada keluhan-keluhan kepada pimpinan, dan lebih baik dilakukan secara kolektif.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, lingkungan kerja non-fisik, dan produktivitas kerja karyawan



SUMMARY

MartalenaDamanik. 105040100111071. Analysis of Leadership Style And Non-Physical Work Environment And The Influence of Work Productivity An Employee (Case Study PT Perkebunan XII (Persero) Bangelan-Malang, East Java). Supervised by Dr. Ir. Abdul WahibMuhaimin, MS. and Wisynu Ari Gutama, SP., MMA.

Plantation sector as one of the farm part is an important component that supports the economy in Indonesia. According to Karyadi (2006), there are five reasons that caused the agricultural sector to be strategic. Among them, the agriculture sector which provides the necessity of food for the society. So, agribusinesscompany do product innovation in producing the best products. This situation inseparable from the main purpose of the company as profit seekers (Profit Oriented).

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang is the government company which has total area of 883.2 Ha. Land area Bangelan garden are demanding the company to have a good management system, including the improvement of production management, risk management and human resources management. So the company's production activities can be run effectively and efficiently.

Because of the Bangelan garden has a small area than the others garden (Jember, Banyuwangi, Kediri, Blitar, and Lawang), then this garden only has the garden manager. Garden manager as the higher guidance demanding for do his job well. Garden manager always has a routine coordination meeting once a year (on August/middle of the year) or more if there are programs of work that needs to be added, changed or there si a problem that happening in the garden, with an assistant accountant, finance and public accounting (AKU), the plant's assistant, assistant engineering and head of security for processing and evaluating the performance of employees. Employee performance evaluation will also reported to the human resources (HR) based head office in Surabaya to be re-examined. Because the best employee will earn a substantial reward from the company.

The purposes of this research is 1) To analyze the influence of leadership styles to work productivity of employees. 2) To analyze the influence of non-physical work environment of employees work productivity. The hypothesis presented in this study are 1) Allegedly leadership style influential according to work productivity of employees of PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malangand leadership style at Bangelan garden include in democratic category. 2) Allegedly non-physical environment influential according to the employee's productivity of PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang.

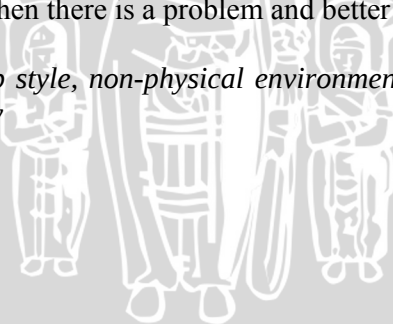
The research method used by descriptive statistics about the leadership style of variables (X_1), non-physical environment (X_2), and work productivity (Y) which overall earned based on the answers of the respondents through a

questionnaire in both the number of frequencies, percentage figures, the average (mean) per variable. In addition, quantitative statistics in this research can be measured from the validity test, reliability test, normality test, multicollinearity test, test of Heteroscedasticity, determination value (R^2), the value of statistics f , and the statistical values of t .

The results of this research are 1) Through Multiple Linear regression analysis, known to the leadership style of influential positively and significantly to the productivity of employees whom working in the Bangelan-Malang. The influence of simultaneous (F Test) is 8.969 with the significance level 0.001. Effect of partially (t-test) is 2.161 with the significance level 0.037. 2) Through Multiple Linear regression analysis, known to non-physical environment affect positively and significantly to the productivity of employees working in the Bangelan-Malang. The influence of simultaneous (F Test) is 8.969 with the significance level 0.001. Effect of partially (t-test) 3.343 with the significance level amounted to 0.002.

Suggestion that can be given in research are 1) The leader (garden manager) expected more careful direct and guide, and communicate with employees more frequently. That efforts is to avoid the mistake in the implementation of leadership that can bring the spirit of employees lower. 2) PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang expected to repairing the non-physical work environment better, such as with a vacation or gathering for employees periodically, this activity can improvement the attention to the sense of working, so the employees can be defended or even to boost employment increased employees productivity. 3) The employees of PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang should always convey the problem to the leader when there is a problem and better do that collectively.

Keyword : leadership style, non-physical environment, and the employee's productivity



KATA PENGANTAR

PujidansyukurkehadiratTuhan Yang
MahaEsaatassegalalimpahanberkatdankasih-
Nyasehinggapenulisanskripsidenganjudul“**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan
Lingkungan Kerja Non Fisik Serta Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan
(StudikasuPT Perkebunan XII (Persero) KebunBangelan-Malang,
JawaTimur)**”dapat terselesaikandenganbaik.

Padakesempataninipenulismengucapkanterimakasihkepadapihak-pihak
yang telahmembantu,
membimbingdanmemberikanpengarahan.Penulismengucapkanterimakasih yang
sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Ir. SumeruAshari, M. Agr. Sc. Ph. D.
selakuDekanFakultasPertanianUniversitasBrawijaya Malang.
2. Bapak DR. Ir. Syafrial, MS. selakuKetuaJurusanSosialEkonomiPertanian.
3. Bapak Dr.Ir. Abdul Wahib M, MS. danBapakWisynu Ari Gutama, SP.,
MMA. selakuDosenPembimbing yang telahmemberikanbimbingan, arahan,
dan saran selamapenyusunanpenelitian ini.
4. Bapak Ir. Hendro Purnomo selaku Manajer Kebun PT Perkebunan Nusantara
XII (Persero) Bangelan-Malang, Jawa Timur, yang memberikan kesempatan
dan bimbingan selama penelitian dilakukan.

Penulismenyadari bahwaskripsiinimasih jauh darisempurna,
olehsebabitukritikdan saran yang
membangundari pembacangatpenulisharapkan.Akhir kata,
semogaskripsiinidapatbergunabagipenulisdalammelakukankegiatanpenelitiandanpembaca.

Malang, Maret 2014

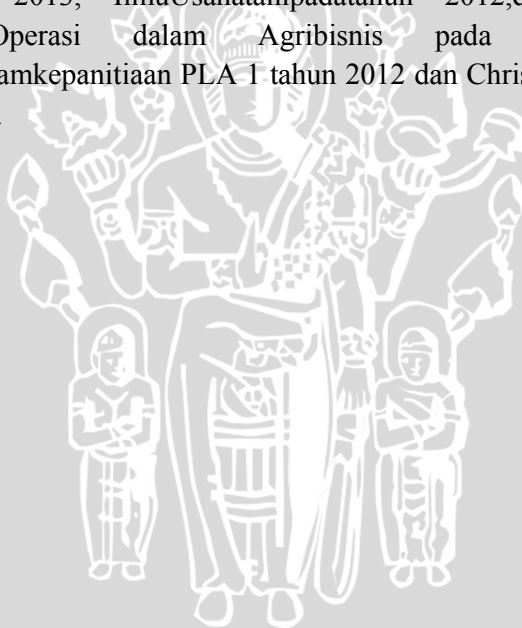
Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kota Pinang pada tanggal 13 Februari 1992 sebagai putri keempat dari lima bersaudara dari Bapak K. Damanik dan Ibu H. br. Simanjuntak.

Penulis menempuh pendidikan dasar di SDN 116884 Sei Kebara, Kec. Cikampak, Kab. Labuhan Batu, Sumatera Utara pada tahun 1998 sampai 2004. Kemudian penulis melanjutkan ke SMP Swasta Torgamba, Kec. Cikampak, Kab. Labuhan Batu, Sumatera Utara pada tahun 2004 sampai 2007. Pada tahun 2007 sampai 2010 penulis studi di SMA N 1 Tebing Tinggi, Sumatera Utara. Pada tahun 2010 penulis terdaftar sebagai Mahasiswa Strata 1 Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur.

Selama menjadi mahasiswa penulis pernah menjadi asisten praktikum Mata Kuliah Ekonomi Mikro pada tahun 2012 dan 2013, Rancangan Usaha Agribisnis pada tahun 2013, Ilmu Usahatani pada tahun 2012, dan Manajemen Produksi dan Operasi dalam Agribisnis pada tahun 2014. Penulis pernah aktif dalam kepanitiaan PLA 1 tahun 2012 dan Christian Community pada tahun 2011-2012.



DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR SKEMA	x
DAFTAR GAMBAR	xi
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Kegunaan Penelitian	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Telaah Penelitian Terdahulu	7
2.2. Manajemen Sumberdaya Manusia	8
2.3. Teori Gaya Kepemimpinan	10
2.4. Pemimpinan dan Kepemimpinan	11
2.4.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	12
2.4.2. Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan	16
2.5. Teori Lingkungan Kerja	17
2.5.1. Pengertian Lingkungan Kerja	17
2.5.2. Macam-Macam Lingkungan Kerja Non-Fisik	18
2.5.3. Usaha Menciptakan Lingkungan Kerja Non-Fisik	20
2.6. Teori Produktivitas Kerja	23
2.7. Teori Karyawan	29
2.8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	30
2.9. Analisis Regresi Linier Berganda	31
2.9.1. Definisi Regresi Linier Berganda	31
2.9.2. Syarat-Syarat Analisis Regresi Linier Berganda	32
2.9.3. Interpretasi Hasil Uji Regresi Linier Berganda	34

III. KERANGKA PEMIKIRAN	39
3.1. Kerangka Pemikiran.....	39
3.2. Hipotesis Penelitian	39
3.3. Batasan Masalah	41
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	41
IV. METODE PELAKSANAAN.....	44
4.1. Penentuan Lokasi Penelitian	44
4.2. Metode Penentuan Populasi dan Penentuan Sampel	44
4.3. Metode Pengumpulan Data.....	46
4.4. Metode Analisis Data.....	47
4.4.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	47
4.4.2. Analisis Statistik Kuantitatif	48
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	53
5.1. Hasil Penelitian	53
5.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	53
5.1.2. Lokasi dan Letak Geografis Perusahaan	55
5.1.3. Keadaan Tanaman dan Produksi.....	56
5.1.4. Struktur Organisasi	57
5.1.5. Visi dan Misi Perusahaan.....	64
5.1.6. Karakteristik Responden	64
5.2. Pembahasan.....	64
5.2.1. Analisis Statistik Deskriptif	67
5.2.2. Analisis Statistik Kuantitatif	67
5.2.3. Pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di kebun Bangelan.....	83
VI. PENUTUP	88
6.1. Kesimpulan	88
6.2. Saran	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN.....	94

DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
1	Variabel, Indikator dan Item Penelitian.....	43
2	Distribusi Sampel Penelitian Berdasarkan Karakteristik Karyawan di Kebun Bangelan-Malang.....	47
3	Produksi Tanaman Kopi Tahun 2009-2013.....	56
4	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	64
5	Tingkat Pendidikan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang.....	65
6	Distribusi Karyawan Berdasarkan Masa Kerja.....	66
7	Distribusi Responden Berdasarkan Divisi/Unit Kerja.....	67
8	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1).....	68
9	Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Non-Fisik (X_2).....	70
10	Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja (Y).....	73
11	Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi.....	75
12	Hasil Uji Validitas.....	76
13	Uji Reliabilitas.....	77
14	Uji Multikolinieritas.....	77
15	Analisis Linier Berganda.....	79
16	Hasil Perhitungan Uji t.....	81
17	Hasil Perhitungan Uji F.....	87
18	Uji R^2	83

DAFTAR SKEMA

No.	Teks	Halaman
1	Kerangka Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Produktivitas Kerja.....	40
2	Struktur Organisasi Afdeling Kampung Baru.....	58
3	Struktur Organisasi Afdeling Besar.....	58
4	Struktur Organisasi Kantor Pabrik.....	59

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	Halaman
1	Scatterplot.....	78
2	P-P Plot.....	78



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dibidang industri, perdagangan maupun jasa akan berupaya untuk meningkatkan kinerjanya guna mencapai arah yang sesuai dengan visi dan misi serta tujuan yang ingin dicapai. Keberhasilan diberbagai aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya bergantung pada keunggulan teknologi, dan operasi yang tersedia, serta sarana dan prasarana yang tersedia, namun juga bergantung pada aspek sumberdaya manusia.

Sumberdaya manusia (SDM) atau *human resources* dalam konteks perusahaan, adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering disebut sebagai karyawan atau *employee*. Manajemen SDM berkaitan dengan kebijakan (*policy*) dan praktek-praktek yang prlu dilaksanakan oleh manajer mengenai aspek-aspek SDM dari manajemen kerja (*job management*). Diperlukan waktu yang panjang untuk memahami Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM), karena pada hakekatnya mempelajari disiplin ilmu ini, sama artinya kita harus mempelajari pula disiplin ilmu lain seperti ilmu manajemen, psikologi dan ilmu perilaku. Dengan cara ini diharapkan mampu membina karyawan sebagai sumberdaya manusia yang penting peranannya dalam pengembangan dan kemajuan perusahaan (Alwi, 2012).

Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak lepas dari peran kepemimpinan, karena kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi tingkah laku seseorang untuk melaksanakan kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan bersama yang telah direncanakan. Jiwa seorang pemimpin secara langsung ataupun tidak langsung akan mempengaruhi tingkah laku dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Gaya kepemimpinan yang positif akan menciptakan karyawan yang mandiri, berkompeten dan termotivasi untuk bekerja. Sedangkan gaya kepemimpinan yang negatif akan menimbulkan penekanan hukuman bagi karyawan. Misalnya karyawan dapat memperoleh prestasi tetapi menimbulkan kerugian manusiawi. Karena para pemimpin cenderung mendominasi dan merasa unggul dari yang

mereka pimpin. Agar karyawan mau menyelesaikan pekerjaannya, pemimpin seperti ini mengancam dengan hukuman atau pemecatan dan menegur dihadapan umum. Hal ini yang membuat karyawan memiliki rasa takut dan merasa tertekan sehingga harus produktif. (Sunyoto, 2012)

Selain gaya kepemimpinan, di dalam bekerja untuk mendukung produktivitas kerja karyawan perlu diperhatikan lagi lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting bagi karyawan dalam melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang nyaman, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja dan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Dengan kata lain karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya apabila kondisi lingkungan kerja berjalan dengan baik. Lingkungan kerja yang timbul dalam organisasi merupakan faktor yang menentukan perilaku karyawan. (Mukaromah, 2009)

Lingkup lingkungan kerja dibagi menjadi dua, lingkungan kerja fisik (fasilitas perusahaan dan ruang kerja yang diterima oleh setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan) dan lingkungan kerja non-fisik termasuk di dalamnya yaitu hubungan karyawan. Hubungan karyawan ini terdiri dari dua hubungan, yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, memberikan motivasi bagi karyawan dalam melaksanakan tugas baik yang diperoleh seorang karyawan dari rekan-rekan sekerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasannya berlangsung harmonis. Begitu juga dengan sebaliknya, jika hubungan di antara mereka tidak harmonis, maka akan mengakibatkan kurangnya atau tidak ada motivasi bagi karyawan dalam bekerja. Sedangkan untuk hubungan sebagai kelompok, maka seorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang baik secara individu maupun secara kelompok. Motivasi ini yang mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. (Darmawan, 2011)

Lingkup lingkungan kerja non-fisik yang dikaji dalam penelitian ini adalah pengawasan, pemberian imbalan, perlakuan, dan suasana kerja. Pengawasan adalah kontrol kinerja karyawan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan.

Kontrol kerja yang dilakukan oleh Manajer kebun selaku pimpinan kebun dilakukan secara rutin melalui laporan dari Asisten di masing-masing bagian (kebun, kantor induk, pabrik) dan kepala keamanan (untuk bagian keamanan). Pemberian imbalan sudah terjadwal dengan baik, karena sistem pemberian imbalan dilakukan sama diseluruh kebun PT Perkebunan Nusantara XII (Persero), imbalan sebagai gaji utama diberikan setiap tanggal 5 dan tanggal 18 untuk gaji tambahan, sesuai golongan karyawan.

Perlakuan yang diberikan oleh Manajer Kebun sebagai pimpinan tidak mencerminkan perlakuan yang cenderung memerintah, malah cenderung meminta tolong agar karyawan mampu melakukan dengan baik dan tidak tersinggung. Suasana kerja di kebun ini sudah cukup nyaman karena terletak di lingkungan perdesaan. Selain itu, ada hal negatifnya karena banyak jalan menuju kebun yang menjadi jalan umum sehingga acapkali terjadi kerusakan fasilitas kebun yang terjadi. Tentunya hal ini yang merugikan perusahaan. Namun, karyawan yang bekerja di kebun Bangelan sangat nyaman karena kebanyakan karyawan tersebut telah tinggal di perdesaan itu sejak lama.

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang adalah perusahaan milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang agroindustri dan agribisnis dengan komoditas kopi sebagai komoditi yang diusahakan. Perusahaan ini memiliki luas lahan 883.2 Ha yang tersebar di daerah perdesaan yang terletak di sekitar Bangelan-Malang. Kebun ini merupakan kebun terkecil di antara kebun lainnya yang tersebar di Banyuwangi, Jember, Kediri, Blitar dan Malang.

Kebun Bangelan merupakan kebun percobaan yang digunakan oleh perusahaan untuk pengembangan komoditi kopi yang baik. Sudah lebih 30 jenis kopi yang ditemukan di kebun Bangelan. Produksi kopi di kebun Bangelan mencapai 470 ton/tahun. Produksi yang cukup besar ini menuntut perusahaan agar beroperasi dengan baik dan berkelanjutan, sehingga target yang direncanakan dan harus dicapai perusahaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Salah satu upaya perusahaan dengan meningkatkan produktivitas karyawan yang bekerja di perusahaan, yakni melalui kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi karyawannya.

Karena kebun Bangelan yang memiliki luasan kecil, maka kebun ini hanya memiliki Manajer Kebun saja. Manajer Kebun sebagai pimpinan tertinggi dituntut untuk melakukan tugas dengan baik. Manajer kebun selalu rutin mengadakan rapat koordinasi selama satu kali (bulan Agustus/pertengahan tahun) atau lebih apabila ada program kerja yang perlu tambah, dirubah atau ada permasalahan yang terjadi di kebun, dengan Asisten Akuntansi, Keuangan dan Umum (AKU), Asisten Tanaman, Asisten Teknik dan Pengolahan dan Kepala Keamanan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja karyawan ini juga akan dilaporkan ke bagian Sumberdaya Manusia (SDM) yang berpusat di Kantor Pusat Surabaya untuk dikaji ulang. Karena karyawan terbaik akan mendapatkan *reward* dari perusahaan.

Hal ini yang menuntut Manajer Kebun sebagai pimpinan di Kebun Bangelan untuk memimpin berbagai karakter dan keinginan karyawan dengan lingkungan kerja non-fisik untuk menciptakan karyawan dengan produktivitas yang tinggi. Karena pada kenyataannya kebun Bangelan menghasilkan produksi yang cenderung meningkat pada setiap tahunnya. Data produksi kopi dapat dilihat di **Lampiran 1**.

Dengan kenyataan ini perlu dilakukan penelitian mengenai analisis gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non-fisik serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Perkebunan usantara XII (Persero) kebun Bangelan-Malang.

1.2 Rumusan Masalah

Tingkat persaingan antar perusahaan di era globalisasi ini semakintinggi, sehingga perusahaan dituntut untuk dapat memanfaatkan sumberdayayang dimilikinya secara optimal. Perusahaan harus mempunyai daya saingyang tinggi agar dapat mempertahankan usahanya. Faktor-faktor yang dapatmenentukan daya saing suatu perusahaan diantaranya adalah produk yangberkualitas, teknologi yang tinggi, manajemen yang baik, dan sumberdayamanusia yang berkualitas.

Salah satu faktor penentu utama untuk mencapaidaya saing yang tinggi adalah sumberdaya manusia yang berkualitas.Peningkatan kualitas sumberdaya

manusia akan berdampak padapeningkatan produktivitas kerja karyawan. Peningkatan produktivitas kerjakaryawan dilatarbelakangi oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non-fisik yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan. Gaya kepemimpinan terkait dengan cara pimpinan dalam memimpin karyawan sebagai SDM di perusahaan. Termasuk dalam kategori seperti apa gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan di bagi menjadi 3, yaitu otoriter, Demokratis, dan Bebas. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik merupakan pengawasan, suasana kerja, pemberian imbalan dan perlakuan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan dalam hal ini Manajer Kebun.

Permasalahan yang terjadi di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang adalah gaya kepemimpinan yang cenderung bebas dan berorientasi kepada karyawannya. Hal ini yang menuntut karyawan untuk memiliki wawasan lebih, kerjasama yang baik, kualitas kerja dan kuantitas kerja yang baik pula atau yang disebut produktivitas kerja karyawan. Sementara itu, dalam memimpin perusahaan diperlukan juga komunikasi dan kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan kebun. Dengan demikian perlu dilakukannya penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan di kebun Bangelan.

Selain itu, lingkungan kerja non-fisik atau dalam hal ini pengawasan, pemberian imbalan, suasana kerja dan perlakuan yang diterapkan oleh pimpinan kebun cenderung berorientasi kepada karyawan. Hanya saja ada saat diadakannya pertemuan atau rapat guna melihat perkembangan yang terjadi di kebun, mulai dari produksi, kinerja karyawan dan beberapa masalah penting yang dianggap perlu segera diambil tindakan tertentu untuk hal ini. Hal ini yang akan memicu salah paham antara karyawan dan pimpinan karyawan perusahaan dalam bertindak, karena orientasi setiap pengambilan keputusan diserahkan kepada karyawan. Pimpinan hanya keputusan terakhir saja.

Di kebun Bangelan ini, karyawan dituntut untuk bekerja sesuai target, sehingga perlu diperhatikan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non-fisik untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Target produksi harus tepat waktu dengan target yang diinginkan, karena kebetulan komoditas yang diusahakan adalah komoditas perkebunan yang cenderung bergantung dengan

iklim dan ketepatan waktu yang dilaksanakan mulai pembibitan, penanaman, pemeliharaan dan perawatan, pemanenan, sampai pengolahan di pabrik. Karena apabila tidak tepat waktu, akan menyebabkan tanaman rusak karena fase iklim yang berubah sehingga menambah biaya yang mengakibatkan perusahaan merugi.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan tersebut, maka masalah-masalah yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan?
2. Apa pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap produktivitas kerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap produktivitas kerja karyawan

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah:

1. Sebagai bahan kajian bagi perusahaan dalam manajemen karyawan
2. Sebagai informasi bagi karyawan perusahaan
3. Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia pada umumnya dan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan pada khususnya
4. Sebagai media penerapan teori khususnya teori tentang manajemen sumberdaya manusia yang telah diperoleh peneliti selama belajar di perguruan tinggi ke dalam situasi nyata terutama pengetahuan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik terhadap produktivitas kerja karyawan

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2012), tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Mitra Denso di Bandar Lampung, variabel yang digunakan adalah x: gaya kepemimpinan; y: produktivitas kerja karyawan. Metode yang digunakan adalah deskriptif dengan analisis kualitatif (data dari perusahaan yang diteliti) dan analisis kuantitatif (untuk menganalisis berpengaruh tidaknya gaya kepemimpinan digunakan rumus Chi-Kuadrat, untuk menganalisis efektif tidaknya gaya kepemimpinan digunakan derajat keeratan, dan kemudian dilanjutkan dengan mencari C). Hasil yang diperoleh adalah Chi-Kuadrat sebesar 19.715, artinya hubungan antara pemimpin dengan bawahan mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Mitra Denso di Bandar Lampung. Untuk perbandingan derajat keeratan dan koefisien kontingensi (C) diperoleh sebesar 74.26%, artinya hubungan pimpinan dengan karyawannya mempunyai hubungan yang kuat terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mukaromah (2009) tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di CV Codo Wajak-Malang, variabel yang digunakan adalah x: lingkungan kerja dan y: produktivitas kerja karyawan. Metode yang digunakan adalah deskriptif dengan analisis kualitatif (deskripsi data yang diperoleh di perusahaan) dan kuantitatif (analisis regresi linier sederhana). Hasil yang diperoleh adalah nilai t_{hitung} 8,092 $_$ t_{tabel} 1,69 dan nilai signifikannya 0.05. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa t_{hitung} : 8,092 dan t_{tabel} : 1.69 oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Pada level signifikan 0,05 sehingga variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat persamaan dengan penelitian yang dilaksanakan, yaitu metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan alat analisis Regresi Linier Berganda) dan Metode Pengambilan Sampel adalah sistem acak (*random sampling*). Sedangkan persamaan pada variabel yang digunakan adalah x_1 : gaya kepemimpinan dan x_2 lingkungan kerja non-fisik.

Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah lokasi penelitian yang dilaksanakan di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang. Dengan variabel yang diteliti adalah sebagai berikut.

1. Variabel x_1 , gaya kepemimpinan dengan subvariabel otoriter ($x_{1.1}$), demokratis ($x_{1.2}$), dan bebas ($x_{1.3}$)
2. Variabel x_2 , meneliti lingkungan kerja non-fisik dengan beberapa subvariabel, yaitu pengawasan ($x_{2.1}$), suasana kerja ($x_{2.2}$), pemberian imbalan ($x_{2.3}$), dan perlakuan ($x_{2.4}$)
3. Variabel y , produktivitas kerja dengan subvariabel yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan dan kerjasama

2.2 Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Sunyoto (2012) teori manajemen terdiri dari 6 unsur, yaitu: *man*, *money*, *methode*, *material*, *machines*, dan *market*. Unsur *man* (manusia) ini berkembang menjadi satu bidang ilmu pengetahuan manajemen yang disebut manajemen sumberdaya manusia (MSDM). Manusia selalu berpikir aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Sumberdaya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Dengan peraturan manajemen sumberdaya manusia secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif, yang dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran/pelatihan, dan pengembangan kariernya. (Sunyoto, 2012)

Menurut Simamora (2004:4) manajemen sumberdaya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005:10) manajemen sumberdaya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Dessler (2010) fungsi-fungsi dasar manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan dan pengendalian. Perencanaan adalah menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.

Pengorganisasian adalah memberikan tugas spesifik kepada setiap karyawan, membuat devisi-devisi, mendelegasikan wewenang kepada karyawan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengorganisasikan pekerjaan karyawan.

Penyusunan staf adalah menentukan tipe orang yang harus dikerjakan, merekrut karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan. Kepemimpinan adalah mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja dan memotivasi karyawan. Pengendalian adalah menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini, dan melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Mangkunegara (2007:2) mengartikan MSDM adalah “perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, manajemen sumberdaya manusia (MSDM) adalah manajer atau karyawan inti (*core workforce*). MSDM berkepentingan terhadap terbentuknya komitmen, kinerja, kekompakan tim, dan kepemimpinan. Karena SDM adalah kunci sukses organisasi dalam mencapai tujuan.

2.3 Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin merupakan salah satu intisari manajemen, sumberdaya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Bagaimana dinamika seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya akan menentukan pencapaian tujuan perusahaan. Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga semakin dinamis dan aktivitas yang dilakukan semakin banyak. (Yasiroh, 2010)

Menurut Hasibuan (2005:169) pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Robert Tanembuan dalam Hasibuan (2005:43) pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasi, mengarahkan, dan mengontrol para bawahan yang bertanggungjawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan (*Leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Dengan begitu akan diperoleh kecakapan, kemampuan dan perilaku karyawannya. (Sunyoto, 2012)

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kedudukan pemimpin dalam perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan perusahaan. Perlu disadari bahwa pemimpin perusahaan bertanggungjawab terhadap masalah sumberdaya manusia yang ada dengan memperhatikan segi peningkatan kualitas tenaga kerja serta semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Apabila seorang pemimpin mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka diharapkan produktivitasnya akan meningkat. Sebaliknya, apabila seorang pemimpin tidak mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka produktivitas akan menurun, tingkat absensi akan

meningkat,tingkat kedisiplinan akan menurun,dan adanya hal-hal yang dapat merugikan perusahaan. (Purnama, 2012)

Siagian (2007:210) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan mengambil keputusan tidak terutama diukur dengan ukuran kuantitatif, dalam arti jumlah keputusan yang diambil. Jumlah keputusan yang diambil bersifat praktis, realistik dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usahapencapaian tujuan organisasi.

2.4 Teori Gaya Kepimimpinan

Pada dasarnya tujuan perusahaan adalah untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan, kemajuan dan kesejahteraan karyawan serta pemiliknya. Sedangkan tujuan individu memasuki perusahaan atau organisasi adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Tujuan individu harus diselaraskan dengan tujuan perusahaan melalui kepemimpinan dan bimbingan. Tanpa kepemimpinan dan bimbingan hubungan dan tujuan individu dengan tujuan perusahaan menjadi renggang atau lemah. Keadaan ini menyebabkan tidak terarahnya tujuan individu dan pencapaian tujuan perusahaan tidak efisien. (Purnama, 2012)

Pentingnya kepemimpinan dalam berorganisasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dapat dikatakan pemimpin merupakan penggerak dari keberhasilan kerja organisasi. (Randhita, 2009)

Dengan demikian kepemimpinan merupakan sentral dalam pengelolaan organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersaing. Tidak dipungkiri lagi bahwa pemimpin hanya menjalankan kepemimpinannya saja dimana yang melakukan sebagian besar pekerjaan tersebut yaitu para bawahan (karyawan) tetapi yang terkenal adalah pimpinannya. (Rivai, 2008)

Pengertian kepemimpinan menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly (2002:334) dalam Purnama (2012) adalah “Suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu”. Melalui gaya kepemimpinannya seorang pemimpin dapat mempengaruhi

moral dan kepuasan kerja dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawannya. Apabila kebutuhan karyawan telah terpenuhi, maka karyawan akan bekerja semaksimal mungkin menuju peningkatan produktivitas kerja.

Menurut Purnama (2012) kepemimpinan memiliki peranan dan tujuan sebagai berikut :

1. Memberikan atau menyajikan berbagai pengertian mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah-masalah kepemimpinan.
2. Memberikan berbagai macam penafsiran serta pendekatan terhadap masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan.
3. Memberikan pengaruhnya dalam menggunakan berbagai cara dan pendekatan dalam usaha ikut serta menyelesaikan atau memecahkan berbagai persoalan yang timbul dan berkaitan dengan ruang lingkup kepemimpinan.

2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Tampubolon (2007), Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang dikuasai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Thoha (2010), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang diinginkan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2009:172), yaitu:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Falsafah pemimpin ialah bawahan adalah untuk pimpinan/atasan. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar dan paling cakap.

Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi / perintah, ancaman hukuman serta pengawasan dilakukan secara ketat. Orientasi kepemimpinannya difokusnya hanya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (*closed management*), kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya. Kebaikan gaya kepemimpinan ini adalah:

- a. Keputusan dapat diambil secara cepat
- b. Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan kerja dan kurang kecakapan
- c. Pemusatan kekuasaan tanggungjawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang pemimpin

Kelemahannya adalah:

- a. Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut
- b. Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahan tersebut
- c. Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan
- d. Bawahan kurang mampu menerima tanggungjawab dan tergantung pada atasan saja

2. Gaya Kepemimpinan Demokrasi (Demokratis)

Dalam gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikutinya bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau kordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter.

Partisipan digunakan pada kondisi yang tepat, akan menjadikan hal yang efektif. Maksudnya dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya pada pimpinan demokratis, sering mendorong bawahan untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan “hubungan antar manusia (*human relation*)” yang baik dan mengerjakan secara lancar. Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- a. Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap supervisor
- b. Merasa lebih bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan
- c. Produktivitas lebih tinggi daripada yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan
- d. Ada kesempatan untuk mengisi kebutuhan egoistisnya
- e. Lebih matang dan bertanggungjawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi
- f. Disini kedua belah pihak yaitu pemimpin dan bawahan dapat saling mengenal dan saling mengerti lebih dalam tentang hubungan antara kamanusiaan. Bawahan dapat membantu pemimpin dalam menghadapi persoalan, jadi dapat saling mengisi kekurangan dan dapat lebih saling menghargai
- g. Mengurangi ketegangan di dalam kelompok dan mengurangi konflik

Kelemahannya adalah:

- a. Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi
- b. Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan
- c. Memberikan persyaratan tingkat “kepandaian (*skill*)” yang relatif tinggi bagi pimpinan

- d. Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena jika tidak, dapat menimbulkan selisih paham

3. Gaya kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Kepemimpinan pada tipe ini melaksanakan atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggungjawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya pasif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruhnya kepada bawahannya. Kebaikan kepemimpinan ini adalah:

- a. Kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggungjawab
 - b. Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses lebih cepat
- Kelemahannya adalah:
- a. Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman
 - b. Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu
 - c. Kelompok dapat mengkambinghitamkan sesuatu, kurang stabil, frustrasi, dan merasa kurang aman

Berdasarkan uraian pada penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa bekerja dan tergantung pada motivasinya, dalam penerapannya lebih lanjut sering tidak ditemukan pemimpin yang murni memiliki salah satu gaya kepemimpinan yang telah disebutkan pada penjelasan tersebut. Sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, artinya pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu. Freemont E. Kast dan James R. Rozenweig menyatakan bahwa: Tidak ada satu jalan terbaik untuk pemimpin, itu semua tergantung pada pemimpin, pengikut dan

dinamika kelompok (Sutarto, 1986 dalam Randhita, 2009). Menurut Rivai (2008), untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi keadaan tertentu, maka perlu mempertimbangkan kekuatan.

Jadi, tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik atau buruk, namun yang terpenting adalah tujuan dapat tercapai dengan baik. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor: tujuan, pengikut (bawahan), organisasi, karakter pimpinan dan situasi yang ada. Oleh karena itu, tidak ada gaya kepemimpinan yang lebih baik, semua bergantung kepada situasi atau lingkungannya.

2.4.2 Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator-indikator gaya kepemimpinan menurut Kartini Kartono (2005:159) terdiri dari :

1. Pembimbing

Seorang pemimpin harus mampu membimbing bawahannya agar mau bekerjasama membawa bawahannya kepada sasaran atau tujuan yang ingin ditujusesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

2. Komunikatif

Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak, secara horisontal maupun secara vertikal, ke atas dan ke bawah.

3. Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan secara efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik. Pemimpin yang demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan

2.5 Teori Lingkungan Kerja

2.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja, menurut Wursanto (2009) dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja secara fisik dan lingkungan kerja secara non-fisik. Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja, misalnya ruangan kerja dan fasilitas perusahaan yang diberikan kepada karyawan. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, seperti warna, bau, suara, dan rasa. Dalam hal ini lingkungan kerja secara non-fisik adalah pengawasan, perlakuan, suasana kerja dan pemberian imbalan.

Menurut Wursanto (2009) lingkungan kerja non-fisik sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai “sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja”. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan pancaindera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan.

Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non-fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia. Akan tetapi, lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan.

Lingkungan kerja juga dapat diartikan sebagai sikap, nilai, norma, dan perasaan yang lazim dimiliki oleh para karyawan sehubungan dengan organisasi mereka. Dengan kata lain lingkungan kerja dianggap sebagai kepribadian suatu perusahaan seperti yang dilihat oleh para pekerjanya, jika para karyawan merasa lingkungannya terlalu otoriter maka dapat diduga bahwa mereka akan bertindak sesuai dengan anggapan ini, sekalipun pihak manajer melakukan segala usaha untuk bersikap demokratis atau mementingkan karyawan. Perbaikan di

lingkungan kerja itu sendiri dapat menumbuhkan kegairahan semangat dan kecepatan kerja, demikian juga perbaikan di bidang pengupahan dan jaminan sosial dapat menumbuhkan motivasi kerja sehingga produktivitas yang di hasilkan juga lebih baik. (Darmawan, 2011)

Lingkungan kerja menurut Nitiseminto (2002) dalam Mukaromah (2009) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sebuah perusahaan atau organisasi bisnis yang beroperasi di sebuah lingkungan tidak dapat menafikan bahwa, selain kegiatan bisnis yang di kelolanya, mereka tersebut juga terlibat di lingkungan seputar organisasi, oleh karena itu sebuah perusahaan perlu memahami lingkungan apa saja yang terkait langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan perusahaan.

2.5.2 Macam-Macam Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan. Beberapa macam lingkungan kerja yang bersifat non-fisik menurut Wursanto (2009) disebutkan yaitu: 1) adanya perasaan aman dari para pegawai dalam menjalankan tugasnya, 2) adanya loyalitas yang bersifat dua dimensi, 3) adanya perasaan puas di kalangan pegawai. Dari ketiga jenis lingkungan kerja non-fisik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Perasaan Aman Pegawai

Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. Menurut Wursanto (2009: 269), perasaan aman tersebut terdiri dari sebagai berikut.

- a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya.
- c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai.

2. Loyalitas pegawai

Loyalitas merupakan sikap pegawai untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Loyalitas ini terdiri dari dua macam, yaitu loyalitas yang bersifat vertikal dan horizontal. Loyalitas yang bersifat vertikal yaitu loyalitas antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya antara atasan dengan bawahan. Loyalitas ini dapat terbentuk dengan berbagai cara. Loyalitas tersebut dapat ditunjukkan dengan melakukan cara:

- a. Kunjungan atau silaturahmi ke rumah pegawai oleh pimpinan atau sebaliknya, yang dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan seperti arisan.
- b. Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan pegawai dalam berbagai masalah yang dihadapi pegawai.
- c. Membela kepentingan pegawai selama masih dalam koridor hukum yang berlaku.
- d. Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman.

Sementara itu, loyalitas bawahan dengan atasan dapat dibentuk dengan kegiatan seperti *open house*, memberi kesempatan kepada bawahan untuk bersilaturahmi kepada pimpinan, terutama pada waktu-waktu tertentu seperti hari besar keagamaan seperti lebaran, hari natal atau lainnya. Loyalitas yang bersifat horizontal merupakan loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan. Loyalitas horizontal ini dapat diwujudkan dengan kegiatan seperti kunjung mengunjungi sesama pegawai, bertamasya bersama, atau kegiatan-kegiatan lainnya.

3. Kepuasan pegawai

Kepuasan pegawai merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

Lingkungan kerja non fisik tersebut merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh pegawai. Karena itu, lingkungan kerja yang dapat memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi perilaku pegawai ke arah yang positif sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Wursanto (2009) bahwa “tugas pimpinan organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan menciptakan *human relations* sebaik-baiknya”. Karena itulah, maka

pimpinan menjadi faktor yang dapat menciptakan lingkungan kerja non fisik dalam lingkup organisasi.

2.5.3 Usaha Menciptakan Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik hanya dapat dirasakan tetapi tidak dapat dilihat, didengar atau diraba dengan pancaindera manusia. Selain itu, lingkungan kerja non fisik menjadi tanggung jawab pimpinan yang dapat diciptakan dengan menciptakan *human relations* yang sebaik-baiknya. Karena itulah untuk menciptakan lingkungan kerja non fisik tersebut, dapat diusahakan dengan menciptakan *human relations* yang baik.

Selain itu, pimpinan juga dapat menyediakan pelayanan kepada pegawai sehingga pegawai merasa aman dan nyaman di dalam organisasi karena kebutuhan psikologisnya dapat terpenuhi.

1. Hubungan Pegawai (*Human Relations*)

Hubungan pegawai dapat diartikan dengan hubungan antar manusia (*Human Relations*) dalam sebuah organisasi, karena pegawai secara individu merupakan manusia. Effendy (2006) dalam Fitriyanto (2010) berpendapat hubungan manusiawi (*Human Relations*) dalam arti luas ialah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam segala situasi dan dalam sebuah bidang kehidupan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Effendy (2006) dalam Darmawan (2011), yang mengatakan bahwa “hubungan manusiawi adalah komunikasi antarpersona (*Interpersonal communication*) untuk membuat orang lain mengerti dan menaruh simpati”. Selanjutnya Hardjana (2007) dalam Darmawan (2011), berpendapat bahwa komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*) adalah “interaksi tatap muka antar dua orang atau beberapa orang, di mana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung, dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula”.

Jadi *human relations* adalah merupakan interaksi antara satu anggota atau lebih anggota organisasi, dimana aktivitas tersebut diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Adapun ruang lingkup *human relations* adalah hubungan antara pimpinan dengan karyawan dan hubungan antar karyawan.

2. Fasilitas Pelayanan Karyawan

Yang dimaksud fasilitas pelayanan karyawan dalam penelitian ini adalah semua fasilitas fisik yang bersifat suplemen/melengkapi kantor yang bersangkutan. Dengan adanya fasilitas yang bersifat pelayanan ini dimaksudkan agar pegawai tenteram dalam bekerja. Program pelayanan karyawan ini merupakan bentuk program pemeliharaan karyawan.

Dikatakan oleh Herman (2008) dalam Darman (2011) bahwa “pemeliharaan merupakan suatu langkah perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tetap mau bekerja dengan baik dan produktif, dengan cara memperhatikan kondisi fisik, mental dan sikap karyawannya, agar tujuan perusahaan dapat tercapai”.

Pelayanan karyawan ini akan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk pembentukan lingkungan kerja karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan, terutama lingkungan kerja non fisik. Dengan pelayanan karyawan (oleh perusahaan) yang baik maka para karyawan akan memperoleh kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pegawai adalah manusia yang ingin dihargai. Dengan disediakannya kebutuhan karyawan oleh kantor, pegawai tersebut akan merasa diperhatikan kepentingannya. Sebagai imbalan dari apa yang diberikan, pegawai akan semakin bersemangat kerja. Hanya saja jangan berlebihan karena hal ini akan mengakibatkan pegawai akan menjadi manja dan jika kurang akan menimbulkan rasa tidak puas.

Herman (2008) dalam Darmawan (2011) berpendapat bahwa pemeliharaan karyawan dilakukan dengan tujuan baik untuk perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan, tujuan pemeliharaan adalah sebagai berikut.

- a. Agar karyawan mampu meningkatkan produktivitas kerjanya
- b. Mendisiplin diri dan memperkecil tingkat absensi
- c. Menumbuhkan loyalitas
- d. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
- e. Mengefektifkan proses pengadaan karyawan.

Sedangkan tujuan bagi karyawan adalah sebagai berikut.

- a. Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
- b. Memberikan ketenangan, keamanan, serta menjaga kesehatan karyawan

- c. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan

Pelayanan atau pemeliharaan karyawan yang kurang pada tempatnya akan mengakibatkan berbagai macam kerugian dari perusahaan yang bersangkutan. Pelayanan untuk para karyawan perusahaan yang diberikan lebih dari semestinya oleh perusahaan juga akan mempunyai pengaruh yang negatif terhadap para karyawan tersebut. Selanjutnya untuk melihat baikburuknya fasilitas pelayanan karyawan akan dilihat dari pelayanan kantin, pelayanan kesehatan dan pelayanan kamar mandi/WC. Sedangkan pelayanan secara non fisik yaitu disediakannya kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau ide, maupun kesempatan untuk mengungkapkan permasalahan yang sedang dihadapi pegawai.

3. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Kajian tentang lingkungan kerja non fisik sebagaimana diuraikan di atas bertujuan untuk membentuk sikap pegawai. Sikap yang diharapkan tentunya adalah sikap positif yang mendukung terhadap pelaksanaan kerja yang dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan masalah pembentukan dan pengusahaan sikap, Wursanto (2009) mengemukakan bahwa unsur penting dalam pembentukan dan perubahan sikap dan perilaku, yaitu adalah sebagai berikut.

- a. Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
- b. Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
- c. Sistem pemberian imbalan (baik gaji maupun perangsang lain) yang menarik.
- d. Perlakuan dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karier semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing anggota.
- e. Ada rasa aman dari para anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
- f. Hubungan berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
- g. Para anggota mendapat perlakuan secara adil dan objektif.

Pendapat lain dikemukakan oleh Herman (2008) dalam Darmawan (2011) bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal pegawai atau sumber daya manusia meliputi serikat kerja, sistem informasi, karakter/budaya organisasi, dan konflik-konflik internal”. Pendapat Herman tersebut jika disimak cenderung mengarah ke lingkungan kerja non-fisik. Jadi dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik.

Sehubungan dengan pendapat tersebut, maka untuk dapat mengetahui lingkungan kerja non-fisik dapat dilihat dari pelaksanaan pengawasan, suasana kerja (konflik-konflik), sistem pemberian imbalan, perlakuan, perasaan aman (serikat kerja), hubungan antar individu (sistem informasi), dan perlakuan adil dan objektif. Beberapa hal tersebut kemudian digunakan sebagai indikator untuk mengetahui keadaan lingkungan kerja non fisik. Jadi, penelitian ini menggunakan indikator untuk mengetahui lingkungan kerja fisik, yaitu: pelaksanaan pengawasan, suasana kerja, sistem imbalan, perlakuan, perasaan aman, hubungan antar individu, keadilan, dan objektivitas.

2.6 Teori Produktivitas Kerja

2.6.3 Pengertian Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisaberprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yangmaksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaansangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalammenjalankan usaha. Karena semakin tinggi produktivitas kerjakaryawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitasakan meningkat.

International Labour Organization (ILO) yang dikutip olehHasibuan (2007: 127) mengungkapkan bahwa secara lebihsederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmuhitug antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yangdipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber tersebut dapat berupa tanah, bahan baku dan bahan pembantu, pabrik (mesin-mesin dan alat-alat), dan tenaga kerja.

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari duadimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Kusnendi, 2003:8.4) dalam Sinungan (2003: 64) juga mengisyaratkan dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi:

1. Kelompok pertama
 - a. Tingkat pendidikan dan keahlian
 - b. Jenis teknologi dan hasil produksi
 - c. Kondisi kerja
 - d. Kesehatan, kemampuan fisik dan mental
2. Kelompok kedua
 - a. Sikap mental (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas
 - b. Keaneka ragam tugas
 - c. Sistem insentif (sistem upah dan bonus)
 - d. Kepuasan kerja

Sementara itu ditinjau dari dimensi keorganisasian, konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan dengan bahasan ilmu ekonomi. Oleh karena itu, selalu berorientasi kepada bagaimana berpikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar mendapat keluaran yang optimum. Dengan demikian konsep produktivitas dalam pandangan ini selalu ditempatkan pada kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) (Kusnendi, 2003: 8.4).

Dari berbagai pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumber daya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan.

1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan disuatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Anoraga (2005: 56-60) dalam Sinungan (2003), ada 10 faktor yang sangat diinginkan oleh para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu: (1) pekerjaan yang menarik, (2) upah yang baik, (3) keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, (4) etos kerja dan (5) lingkungan atau sarana kerja yang baik, (6) promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan, (7) merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, (8) pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi, (9) kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja, (10) Disiplin kerja yang keras.

Menurut Simanjutak (2005) faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat digolongkan pada dua kelompok, yaitu:

- a. Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan yang meliputi: tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan
- b. Sarana pendukung, meliputi: (1) Lingkungan kerja, meliputi: produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja. (2) Kesejahteraan karyawan, meliputi: Manajemen dan hubungan industri.

Sedangkan menurut Sinungan (2003) menyebutkan bahwa yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

a. Tenaga kerja

Kenaikan sumbangan tenaga kerja pada produktivitas adalah karena adanya tenaga kerja yang lebih sehat, lebih terdidik dan lebih giat. Produktivitas dapat meningkat karena hari kerja yang lebih pendek. Imbalan dari pengawas dapat mendorong karyawan lebih giat dalam mencapai prestasi. Dengan demikian jelas bahwa tenaga kerja berperan penting dalam produktivitas.

b. Seni serta ilmu manajemen

Manajemen adalah faktor produksi dan sumberdaya ekonomi, sedangkan seni adalah pengetahuan manajemen yang memberikankemungkinan peningkatan produktivitas. Manajemen termasukperbaikan melalui penerapan teknologi dan pemanfaatanpengetahuan yang memerlukan pendidikan dan penelitian.

c. Modal

Modal merupakan landasan gerak suatu usaha perusahaan, karenadengan modal perusahaan dapat menyediakan peralatan bagimanusia yaitu untuk membantu melakukan pekerjaan dalammeningkatkan produktivitas kerja. Fasilitas yang memadai akanmembuat semangat kerja bertambah secara tidak langsungproduktivitas kerja dapat meningkat.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan kondisi utamakaryawan yang semakin penting dan menentukan tingkat produktivitaskaryawan yaitu pendidikan dan pelatihan, motivasi, disiplin,ketrampilan, tingkat penghasilan, lingkungan dan iklim kerja,penguasaan peralatan. Dengan harapan agar karyawan semakin gairahdan mempunyai semangat dalam bekerja dan akhirnya dapatmempertinggi mutu pekerjaan, meningkatkan produksi dan produktivitas kerja.

2. Pengukuran Produktivitas Kerja

Untuk mengetahui produktivitas kerja dari setiap karyawanmaka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas kerja.Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisikper orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, denganmenggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atautahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikansebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerjayang bekerja menurut pelaksanakan standar (Sinungan,2003)

Menurut Simamora (2004: 612) Sinungan (2003)dalam faktor-faktor yangdigunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitaskerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu:

- a. Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.

- b. Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai menjadi output.

Mengukur produktivitas kerja menurut dimensi organisasi menurut Thomas dalam Mulyani (2008) yang secara matematis hubungannya diformulasikan sebagai berikut:

$$O_i = g(I_1, I_2, \dots, I_n)$$

Dimana O_i adalah output, sedangkan I adalah sejumlah input yang dipergunakan dalam mencapai output tertentu. Dengan kata lain formula diatas dapat diperjelas kepada formula yang lebih dipahami, yakni sebagai berikut:

$$P = \frac{O}{I}$$

Dimana:

P : Produktivitas

O : Output

I : Input

Dalam Sinungan (2003: 23) secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda.

- a. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
- b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.

- c. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

Untuk menyusun perbandingan-perbandingan ini perlulah mempertimbangkan tingkatan daftar susunan dan perbandingan pengukuran produktivitas. Paling sedikit ada dua jenis tingkat perbandingan yang berbeda, yakni produktivitas total dan produktivitas parsial.

$$\text{Total Produktivitas} = \frac{\text{hasil total}}{\text{masukan total}}$$

$$\text{Produktivitas Parsial} = \frac{\text{hasil parsial}}{\text{masukan total}}$$

Pengukuran produktivitas kerja ini mempunyai peranan penting untuk mengetahui produktivitas kerja dari para karyawan sehingga dapat diketahui sejauh mana produktivitas yang dapat dicapai oleh karyawan. Selain itu, pengukuran produktivitas juga dapat digunakan sebagai pedoman bagi para manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

3. Manfaat dari Penilaian Produktivitas Kerja

Menurut Sinungan (2003: 126) manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
- Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya: promosi, transfer dan demosi.
- Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- Untuk perencanaan dan pengembangan karier.
- Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- Untuk mengetahui ketidakakuratan informal.
- Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

4. Indikator Produktivitas Kerja

Seperti dijelaskan Simamora (2004: 612) dalam Sinungan (2003) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi

kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu. Dalam penelitian ini peneliti mengukur produktivitas kerja dengan menggunakan indikator-indikator dibawah ini:

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Ketepatan waktu

2.7 Teori Karyawan

Menurut kamus Bahasa Indonesia (2013) karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor atau perusahaan) dengan mendapat gaji (upah), atau yang sering disebut sebagai pegawai atau pekerja. (Anonymous, 2014)

Karyawan di dalam perusahaan dibedakan menjadi karyawan lepas dan karyawan tetap. Karyawan lepas adalah pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak kerja (dalam waktu tertentu), atau yang sering disebut sebagai karyawan tidak tetap atau pegawai harian. Sedangkan karyawan tetap adalah pegawai yang bekerja di suatu badan (perusahaan) secara tetap berdasarkan surat keputusan, atau yang sering disebut sebagai pegawai tetap. (Perjanjian Kerja Bersama, PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) tahun 2013)

Menurut Arnami (2009) karyawan sebagai individu yang produktif memiliki karakter diantaranya adalah:

1. Tindakan yang produktif
2. Percaya diri
3. Punya rasa tanggung jawab
4. Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya
5. Memiliki pandangan kedepan
6. Mampu menyelesaikan persoalan
7. Dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah
8. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan
9. Mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya

2.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana melalui kepemimpinannya itu ia dapat mempengaruhi, memberi arah atau pedoman, dan mengkoordinir bawahannya untuk membangkitkan produktivitas kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan tertentu. Dengan mengerti dan mengetahui hal-hal apa yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang yang merupakan kunci untuk mengatur orang lain, maka tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar dapat berprestasi dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. (Ilahisa, 2012)

Menurut Robbins dan coulter (2002) kepemimpinan yang baik mendiskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan masuknya barang atau jasa yang sebelumnya Sinungan (2003). Misalnya saja, “ produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau *output:input*.

Lingkungan kerja adalah di dalam suatu instansi penting untuk di perhatikan. Penyusunan suatu sistem produk dalam bekerja yang baik tidak akan dilaksanakan dengan efektif apabila tidak di dukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan di dalam perusahaan/ instansi tersebut.

Segala mesin, peralatan kantor yang di pasang dan di pergunakan di dalam perusahaan/ instansi tersebut, tidak akan banyak berarti, apabila para pegawai tidak dapat bekerja dengan baik disebabkan, karena faktor lingkungan kerja yang tidak memenuhi persyaratan yang di tentukan. Walaupun lingkungan kerja itu tidak berfungsi, sebagai mesin dan peralatan produksi kantor yang langsung

memproses bahan menjadi produk, namun pengaruh lingkungan kerja ini akan terasa di dalam proses produksi yang di laksanakan oleh perusahaan/ instansi yang bersangkutan. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya.

Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan karyawan merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugas-tugasnya (Moekijat, 2003:136).

Dengan adanya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang baik, kemungkinan akan menyebabkan para karyawan merasa dirinya termotivasi untuk berprestasi sebaik mungkin karena akan mempunyai semangat kerja yang tinggi sesuai yang diharapkan perusahaan. Selain itu juga dapat dikatakan bahwa pelaksanaan kepemimpinan dan lingkungan kerja adalah perwujudan perhatian baik perusahaan terhadap kebutuhan moral dan material dalam diri karyawannya, sehingga disini diharapkan semangat kerja karyawan akan semakin tinggi, tetapi terpelihara, tidak hanya kepada karyawan yang bersangkutan tetapi juga keseluruhan karyawan dalam perusahaan tersebut.

2.9 Analisa Regresi Linier Berganda

2.9.3 Definisi Regresi Linier Berganda

Menurut Gozali (2009) regresi linier ialah bentuk hubungan di mana variabel bebas X maupun variabel tergantung Y sebagai faktor yang berpangkat satu. Analisis Regresi Linear Berganda digunakan untuk mengukur pengaruh antara lebih dari satu variabel prediktor (variabel bebas) terhadap variabel terikat. Regresi linier ini dibedakan menjadi:

1. Regresi linier sederhana dengan bentuk fungsi

$$Y = a + bX + e$$

2. Regresi linier berganda dengan bentuk fungsi

$$Y = b_0 + b_1X_1 + \dots + b_pX_p + e$$

Analisis linier berganda dalam penelitian menggunakan *software SPSS 16* untuk memudahkan penelitian dengan perhitungan sampel dalam jumlah besar (lebih dari 5).

2.9.2 Syarat-Syarat Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Gozali (2009) asumsi dalam regresi linier berganda yang tidak boleh dilanggar adalah sebagai berikut.

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen penelitian dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan atau instrumen mampu memperoleh data yang tepat dan akurat dari variabel yang diteliti (Simamora, 2004 dalam Oktaviani; 2010).

Kesahihan (*validity*) suatu alat ukur adalah kemampuan alat ukur untuk mengukur indikator-indikator dari suatu objek pengukuran. Kesahihan itu diperlukan sebab pemrosesan data yang tidak sah atau bias akan menghasilkan kesimpulan yang salah. Untuk itu perlu dilakukan uji validitas dalam mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Correlated Item-Total Correlation* dengan kriteria sebagai berikut: jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel dan nilainya positif (pada taraf signifikan 5 % atau 0,05), maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dikatakan “valid”, dan sebaliknya (Ghozali, 2009).

Dengan ketentuan-ketentuan penilaian menurut Masrun (Sugiyono, 2008), butir yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasinya tinggi, menunjukkan bahwa butir tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat nilai $r = 0,3$ jika nilai $r < 0,3$ maka dinyatakan tidak valid. Ketentuan penilaian validitas dengan kriteria sebagai berikut.

$0.800 \leq r_{xy} \leq 1.000$: valid sangat tinggi

$0.600 \leq r_{xy} \leq 0.799$: valid tinggi

$0.400 \leq r_{xy} \leq 0.599$: valid cukup

$0.200 \leq r_{xy} \leq 0.399$: valid rendah

$0.000 \leq r_{xy} \leq 0.199$: valid sangat rendah

$R_{xy} \leq 0.000$: tidak valid

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok objek yang sama diperoleh hasil relatif sama.

Suatu penelitian dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk itu perlu dilakukan *uji reliabilitas*. Pada umumnya suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpa* lebih besar dari 0.60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2009).

Pada uji reliabilitas digunakan kriteria :

- a. Jika α positif dan $\alpha > r$ tabel, butir atau variabel tersebut reliabel maka data dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas atau tingkat kepercayaan yang tinggi
- b. Jika α positif tetapi $\alpha < r$ tabel, butir atau variabel tersebut tidak reliabel maka data dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas atau tingkat kepercayaan yang rendah.

3. Normalitas Residu

Normalitas adalah residu yang seharusnya terdistribusi normal seputar skor-skor variabel terikat. Residu adalah sisa atau perbedaan hasil antara nilai data pengamatan variabel terikat terhadap nilai variabel terikat hasil prediksi. Untuk melihat apakah residu normal atau tidak, dapat dilakukan dengan cara melihat grafik *Normal P-P Plot* dan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Pada grafik *Normal P-P Plot*, residu yang normal adalah data memencar mengikuti fungsi distribusi normal yaitu menyebar seiring garis z diagonal. Residu normal dari uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah diperolehnya nilai $p > 0,05$.

Linieritas adalah residual yang seharusnya punya hubungan dalam bentuk “*straight-line*” dengan skor variabel terikat yang diprediksi. Homoskedastisitas adalah varians residual seputar skor-skor variabel terikat yang diprediksi seharusnya sama bagi skor-skor yang diprediksi secara keseluruhan.

4. Multikolinieritas

Uji Regresi mengasumsikan variabel-variabel bebas tidak memiliki hubungan linier satu sama lain. Sebab, jika terjadi hubungan linier antarvariabel

bebas akan membuat prediksi atas variabel terikat menjadi bias karena terjadi masalah hubungan di antara para variabel bebasnya.

Dalam Regresi Berganda dengan SPSS, masalah Multikolinieritas ini ditunjukkan lewat tabel Coefficient, yaitu pada kolom Tolerance dan kolom VIF (*Variance Inflated Factors*). *Tolerance* adalah indikator seberapa banyak variabilitas sebuah variabel bebas tidak bisa dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* dihitung dengan rumus $1 - R^2$ untuk setiap variabel bebas. Jika nilai *Tolerance* sangat kecil ($< 0,10$), maka itu menandakan korelasi berganda satu variabel bebas sangat tinggi dengan variabel bebas lainnya dan mengindikasikan Multikolinieritas. Nilai VIF merupakan invers dari nilai *Tolerance* ($1 \text{ dibagi } Tolerance$). Jika nilai VIF > 10 , maka itu mengindikasikan terjadinya Multikolinieritas.

5. Homoskedastisitas

Uji Regresi bisa dilakukan jika data bersifat Homoskedastisitas bukan Heteroskedastisitas. Homoskedastisitas adalah kondisi dalam mana varians dari data adalah sama pada seluruh pengamatan.

Homoskedastisitas terjadi jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Heteroskedastisitas terjadi jika terdapat titik-titik memiliki pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar kemudian menyempit.

2.9.3 Interpretasi Hasil Uji Regresi Berganda

Menurut Gozali (2009) setelah uji Regresi Berganda selesai dilakukan, peneliti harus melakukan interpretasi. Rumus Regresi Berganda (standar) adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4$$

Dimana:

Y : Variabel dependen yang hendak diprediksi

β : Konstanta

a_1, a_2, a_3, a_4 : Koefisien variabel Bebas

x_1, x_2, x_3, x_4 : Variabel bebas

Setelah pengujian Regresi Berganda dengan SPSS selesai, hal-hal penting untuk interpretasi adalah apa yang tercantum pada tabel-tabel pada output SPSS.

1. Tabel *Descriptive*

Pada tabel *Descriptive* dapat dilihat nilai Standar Deviasi. Nilai ini terdapat pada kolom *Std. Deviation*. Nilai ini nanti akan diperbandingkan dengan nilai *Std. Error of the Estimate*.

2. Tabel Model Summary

Tabel ini memberi informasi seberapa baik model analisis kita secara keseluruhan, yaitu bagaimana 4 variabel bebas mampu memprediksikan 1 variabel terikat, dengan rincian sebagai berikut ini:

- a. Kolom *Model*. Menunjukkan berapa buah model analisis yang kita bentuk.
- b. Kolom *R*. Menunjukkan seberapa baik variabel-variabel bebas memprediksikan hasil (*multiple correlation coefficient*). Kisaran nilai *R* adalah 0 hingga 1. Semakin nilai *R* mendekati angka 1, maka semakin kuat variabel-variabel bebas memprediksikan variabel terikat. Namun, ketepatan nilai *R* ini lebih disempurnakan oleh kolom *Adjusted R Square* yang merupakan koreksi atas nilai *R*.
- c. Kolom *Adjusted R Square*. Fungsinya menjelaskan apakah sampel penelitian mampu mencari jawaban yang dibutuhkan dari populasinya. Kisaran nilai *Adjusted R Square* adalah 0 hingga 1. Kalikan *Adjusted R²* dengan 100% maka akan diperoleh berapa % varians tiap sampel pada variabel terikat bisa diprediksi oleh variabel-variabel bebas secara bersama-sama (simultan).
- d. *Std. Error of the Estimate*. Kolom ini menjelaskan seberapa kuat variabel-variabel bebas bisa memprediksi variabel terikat. Nilai *Std. Error of the Estimate* diperbandingkan dengan nilai *Std. Deviation* (bisa dilihat pada tabel *Descriptives*). Jika *Std. Error of the Estimate* < *Std. Deviation*, maka *Std. Error of the Estimate* baik untuk dijadikan prediktor dalam menentukan variabel terikat. Jika *Std. Error of the Estimate* > *Std. Deviation*, maka *Std. Error of the Estimate* tidak baik untuk dijadikan prediktor dalam menentukan variabel terikat.

- e. *Durbin-Watson*. Kolom ini digunakan untuk mengecek uji asumsi Autokorelasi. Bagaimana variabel bebas yang satu berkorelasi dengan variabel bebas lainnya. *Durbin-Watson* ini digunakan dalam uji asumsi Regresi sebelumnya.

3. Tabel *Coefficients*

Pada tabel *Coefficient*, mohon perhatikan lalu jelaskan nilai-nilai yang tertera pada kolom-kolom berikut ini:

- a. Model. Kolom ini menjelaskan berapa banyak model analisis yang dibuat peneliti. Pada kolom ini juga terdapat nama-nama variabel bebas yang digunakan dalam penelitian. Variabel-variabel tersebut diberi label “*Constant*” yaitu nilai konstanta yang digunakan dalam persamaan uji Regresi Berganda (a).
- b. *Unstandardized Coefficient*. Kolom ini terdiri atas *b* dan *Std. Error*. Kolom *b* menunjukkan Koefisien *b*, yaitu nilai yang menjelaskan bahwa *Y* (variabel terikat) akan berubah jika *X* (variabel bebas) diubah 1 unit.
- c. *Standardized Coefficients*. Pada kolom ini terdapat Beta. Penjelasan sebelumnya mengenai nilai *b* punya masalah karena variabel-variabel kerap diukur menggunakan skala-skala pengukuran yang berbeda. Akibatnya, kita tidak bisa menggunakan nilai *b* guna melihat variabel-variabel bebas mana yang punya pengaruh lebih kuat atas variabel terikat. Misalnya, jika variabel yang diteliti adalah jenis kelamin yang punya skala minimal 1 dan maksimal 2 dan pengaruhnya terhadap sikap yang skalanya minimal 1 dan maksimal 6, nilai *b* diragukan efektivitas prediksinya. Ini akibat nilai yang diperolehnya rendah atas pengaruh perbedaan skala pengukuran. Untuk memastikan pengaruh inilah maka nilai Beta dijadikan patokan. Nilai Beta punya kisaran 0-1, di mana semakin mendekati 1 maka semakin berdampak besar signifikansinya.
- d. Sig. Kolom ini menjelaskan tentang signifikansi hubungan antar variabel bebas dengan variabel terikat. Nilai Sig. ini sebaiknya adalah di bawah 0,05 (signifikansi penelitian).
- e. *Tolerance*. Kolom ini menjelaskan banyaknya varians pada suatu variabel yang tidak bisa dijelaskan oleh variabel prediktor lainnya. Kisarannya 0-1,

semakin mendekati 1 maka semakin mengindikasikan prediktor lain tidak bisa menjelaskan varians di variabel termaksud. Nilai yang semakin mendekati 0 artinya hampir semua varian di dalam variabel bisa dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *Tolerance* sebaiknya ada antara 0,1- 1.

4. Tabel ANOVA (uji F)

Sig. Tabel ANOVA menunjukkan besarnya angka probabilitas atau signifikansi pada perhitungan ANOVA. Nilai yang tertera digunakan untuk uji kelayakan Model Analisis (dimana sejumlah variabel x mempengaruhi variabel y) dengan ketentuan angka probabilitas yang baik untuk digunakan sebagai model regresi harus $< 0,05$. Nilai ini bisa dilihat pada kolom Sig. Jika Sig. $< 0,05$, maka Model Analisis dianggap layak. Jika Sig. $> 0,05$, maka Model Analisis dianggap tidak layak.

Dalam Regresi Berganda, hal utama yang hendak dilihat adalah apakah serangkaian variabel bebas secara serentak mempengaruhi variabel terikat. Dalam output SPSS ini bisa ditentukan lewat tabel ANOVA. Pada tabel ANOVA terdapat kolom F. Nilai yang tertera pada kolom F tersebut disebut sebagai F hitung. F hitung ini diperbandingkan dengan F tabel. Peraturannya:

- a. H_0 : $F_{hitung} < F_{tabel}$; terima H_0 dan tolak H_a ; variabel x_1, x_2, x_3, x_4 , secara serentak tidak mempengaruhi variabel y
- b. H_a : $F_{hitung} < F_{tabel}$; terima H_0 dan tolak H_a ; variabel x_1, x_2, x_3, x_4 , secara serentak mempengaruhi variabel y

5. Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam uji Regresi Berganda, Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh serentak variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk itu, digunakan angka-angka yang ada pada Tabel Model Summary.

Cara menentukan Koefisien Determinasi sangatlah mudah. Peneliti tinggal melihat nilai pada kolom R^2 dikalikan 100%. Misalnya nilai R^2 adalah 0,7777. Dengan demikian Koefisien Determinasinya = $0,7777 \times 100\% = 77,77\%$. Jadi, secara serentak variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat sebesar 77,77%. Sisanya, yaitu $100 - 77,77\% = 22,23\%$ ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan di dalam penelitian.

6. Koefisien Regresi Parsial (uji t)

Koefisien Regresi Parsial menunjukkan apakah variabel-variabel bebas punya pengaruh secara parsial (terpisah atau sendiri-sendiri) terhadap variabel terikat. Pada Tabel *Coefficient*, pengujian Hipotesis akan dilakukan. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan Uji t. Pernyataan Hipotesis yang hendak diuji sebagai berikut:

- a. $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.
- b. $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.



III. KERANGKA PEMIKIRAN

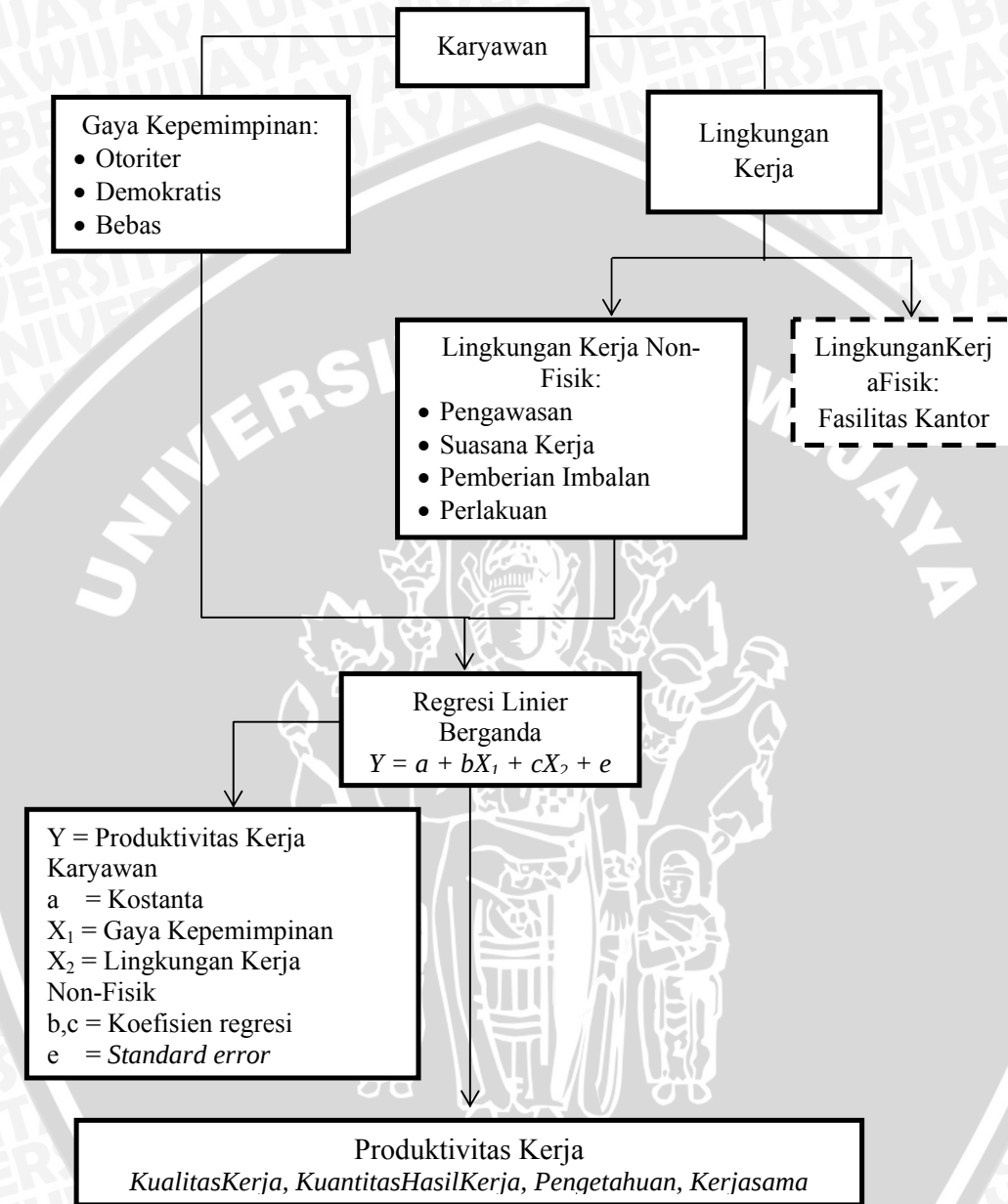
3.1 Kerangka Pemikiran

Karyawan adalah tenaga kerja yang bekerja dalam suatu perusahaan dengan upah/gaji tertentu. Karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pimpinan perusahaan dan lingkungan kerja tempat karyawan tersebut bekerja. Gaya kepemimpinan (x_1) dibagi kedalam 3 subvariabel, diantaranya adalah otokrasi ($x_{1.1}$), demokratis ($x_{1.2}$), dan bebas ($x_{1.3}$). Sedangkan lingkungan kerja dibagi dua, yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja fisik terdiri dari fasilitas kantor, misalnya ruangan, peralatan kantor dan perlengkapan kantor yang diberikan kepada karyawannya. Penelitian ini hanya meneliti lingkungan kerja non-fisik (x_2) dengan beberapa subvariabel, yaitu pengawasan ($x_{2.1}$), suasana kerja ($x_{2.2}$), pemberian imbalan ($x_{2.3}$), dan perlakuan ($x_{2.4}$). Kemudian melihat pengaruh gaya kepemimpinan (x_1) dan lingkungan kerja non-fisik (x_2) terhadap produktivitas kerja (Y).

Penelitian ini bersifat hubungan *causal explanatory* dalam bentuk survei yang bertujuan mengetahui pola hubungan kausal antara variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja non-fisik, dan produktivitas kerja karyawan. Penelitian *causal explanatory* ini dapat dikatakan sebagai penelitian pengujian hipotesa yang menguji hubungan sebab akibat diantara variabel yang diteliti.

Metode penelitian penjelasan ini juga bertujuan untuk memberikan suatu gambaran/deskripsi dalam uraiannya untuk menghasilkan *construck* atas suatu fenomena yang didasarkan atas model-model hubungan yang diturunkan dari model teoritik. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda untuk mengetahui besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja dan pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui hubungan antara beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat maka setelah melakukan pengujian terhadap hipotesis kemudian harus dilanjutkan dengan pengujian model hubungan.

Berikut merupakan skema alur berfikir atau kerangka pemikiran dari penelitian yang akan dilaksanakan.



Keterangan: yang diteliti

yang tidak diteliti

Skema 1. Kerangka Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang

3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang
2. Diduga lingkungan non-fisik berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang

3.3 Batasan Masalah

Batasan masalah penelitian ini adalah:

1. Responden yang diambil sebagai sampel adalah karyawan tetap di perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang, Jawa Timur
2. Penelitian ini terkait dengan manajemen sumberdaya manusia yang menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang, Jawa Timur

3.4 Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Berikut ini merupakan definisi operasional dari variabel yang terkait dalam penelitian.

1. Karyawan adalah seseorang atau sekelompok orang yang bekerja dalam perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) kebun Bangelan-Malang dengan gaji tertentu
2. Regresi linier berganda adalah alat analisis yang digunakan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) dan pengaruh lingkungan non-fisik terhadap produktivitas kerja karyawan (Y)
3. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan Manajer kebun dalam mengelolan dan mempengaruhi karyawan untuk mengerjakan tugas/perintah yang akan dibebankan kepada karyawan
4. Otoriter adalah gaya kepemimpinan seorang pimpinan (Manajer Kebun) yang idealis dan semena-mena terhadap karyawan

5. Demokratis adalah gaya kepemimpinan seorang pimpinan (Manajer Kebun) yang sifatnya mengajak musyawarah dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan
6. Bebas adalah gaya kepemimpinan seorang pimpinan (Manajer Kebun) yang sifatnya melepaskan tanggungjawab dan keputusan perusahaan diberikan kepada karyawan
7. Lingkungan non-fisik adalah lingkungan disekitar karyawan yang menciptakan suasana dan kondisi yang nyaman bagi karyawan dalam bekerja
8. Pengawasan adalah salah satu tanggungjawab Manajer Kebun untuk mengontrol kerja karyawan
9. Suasana kerja adalah keadaan dan situasi kerja yang dihadapi oleh karyawan
10. Pemberian imbalan adalah gaji maupun tunjangan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang maupun fasilitas tertentu pada golongan karyawan tertentu
11. Perlakuan adalah sikap dan cara Manajer Kebun dalam memperlakukan karyawannya di saat bekerja
12. Produktivitas kerja adalah *output* yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu yang dihasilkan karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang
13. Kualitas kerja adalah mutu kerja yang dihasilkan oleh karyawan kebun Bangelan-Malang
14. Kuantitas kerja adalah jumlah *output* yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu
15. Pengetahuan adalah pemahaman teknis lapang yang dimiliki karyawan terkait tugas dan pekerjaan lapangan di perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) kebun Bangelan-Malang
16. Kerjasama adalah bentuk kerja tim dan sikap saling mendukung di dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh Manajer Kebun di kebun Bangelan-Malang

Berikut merupakan penjelasan lebih rinci lagi mengenai variabel, subvariabel, dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Variabel, Sub Variabel, Indikator, dan Pengukuran Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Gaya Kepemimpinan (x_1)	Otoriter ($x_{1.1}$)	Pimpinan bersikap individual, mengambil tindakan secara sepihak (tanpa memperhatikan karyawan)
		Pimpinan menilai karyawan secara subyektif (adanya hubungan kekeluargaan)
		Pimpinan tidak menghargai prestasi karyawan
	Demokratis ($x_{1.2}$)	Pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan
		Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat
		Pimpinan menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan
	Bebas ($x_{1.3}$)	Pimpinan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk bertindak
		Pimpinan bersifat pasif dalam pengawasan
		Pimpinan cenderung menghindari dalam mengambil keputusan
Lingkungan Kerja Non-Fisik (x_2)	Pengawasan ($x_{2.1}$)	Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat, ada rasa aman dari para karyawan, baik di dalam maupun di luar perusahaan
	Suasana Kerja ($x_{2.2}$)	Suasana kerja memberikan dorongan semangat kerja yang tinggi
	Pemberian Imbalan ($x_{2.3}$)	Sistem pemberian imbalan (baik gaji maupun perangsang lain) yang sesuai
	Perlakuan ($x_{2.4}$)	Perlakuan dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot mesin, kesempatan untuk mengembangkan karier semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing karyawan, hubungan berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan, para karyawan mendapat perlakuan secara adil objektif.
Produktivitas Kerja (Y)	Kualitas Kerja (Y_1)	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan standar kerja
		Pekerjaan yang saya lakukan tepat waktu
		Pekerjaan yang saya lakukan akurat
	Kuantitas Hasil Kerja (Y_2)	Target kerja yang telah ditetapkan berhasil saya capai

Variabel	Sub Variabel	Indikator
		Volume pekerjaan yang saya lakukan telah sesuai dengan harapan atasan
	Pengetahuan (Y ₃)	Saya mampu memahami tugas – tugas yang berkaitan dengan pekerjaan
		Saya memiliki pengetahuan mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan atasan.
	Kerjasama (Y ₄)	Karyawan mampu bekerjasama dengan rekan kerja
		Karyawan bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim
		Karyawan bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan

Sumber: Darmawan (2011)

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik terhadap produktivitas kerja karyawan ini menggunakan kuisioner sebagai instrumen pengumpul data. Data dikumpulkan melalui kuisioner kemudian dilakukan skala pengukuran dan pemberian skor. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, yakni dengan menggunakan skala 1-5. Kriteria penilaian skor adalah sebagai berikut:

Skala 1 : sangat tidak setuju

Skala 2 : tidak setuju

Skala 3 : ragu

Skala 4 : setuju

Skala 5 : sangat setuju

Data dalam penelitian mempunyai kedudukan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Valid atau tidaknya data sangat menentukan bermutu atau tidaknya data tersebut. Hal ini tergantung instrumen yang digunakan, yakni memenuhi asas validitas dan reliabilitas.

IV.METODE PENELITIAN

4.1 Penentuan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kota Malang. Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) pada perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Bangelan, Malang, Jawa Timur, yakni dengan pertimbangan kebun Bangelan adalah salah satu unit kebun PT Perkebunan Nusantara XII (persero) milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menempatkan lokasi perusahaan tersebut disekitar perdesaaan, yang mampu mengelola sumberdaya manusia di sekitar perusahaan sebagai karyawan dengan karakter yang berbeda dan budaya yang berbeda (suku, agama dan ras). Dengan luas kebun yang hanya 883.2 Ha, perusahaan ini mampu menciptakan lapangan kerja bagi warga sekitar kebun. Selain itu, penelitian ini ingin mengetahui lebih detail terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan non-fisik terhadap produktivitas karyawan yang diterapkan di perusahaan tersebut.

Perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Bangelan, memiliki dua kebun, satu pabrik dan satu kantor induk. Dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya setiap pimpinan memiliki karakter dan gaya kepemimpinan yang berbeda, sehingga dalam memberikan penilaian terhadap karyawannya berbeda pula. Hal ini yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di masing-masing lingkungan kerja tersebut. Namun, pada penelitian ini yang dianalisis adalah Manajer Kebun selaku pimpinan kebun Bangelan.

Sementara hasil produksi dari kebun ini sudah cukup baik. Oleh sebab itu, penelitian ini dilaksanakan guna mengkaji dan menganalisis lebih dalam lagi bagaimana gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non-fisik berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di perusahaan ini.

4.2 Metode Penentuan Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2008).

Menurut Sugiyono (2008:217) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Proporsionate Stratified Random Sampling* (sampel acak terstratifikasi secara proporsional) yaitu teknik pengambilan sampel untuk populasi yang heterogen dan berstrata, karena karyawan perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Bangelan memiliki staf/karyawan yang jumlahnya berbeda-beda antara satu bagian dengan bagian yang lainnya.

Karyawan di perusahaan ini terdistribusi, yaitu karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana. Karyawan pimpinan termasuk dalam karyawan tetap. Sedangkan karyawan pelaksana dibedakan lagi menjadi dua, yaitu karyawan tetap dan karyawan harian lepas. Karyawan tetap adalah pekerja tetap (golongan IA-IVD) di perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) yang hubungannya syarat kerjanya diatur dalam Perjanjian Kerja Bersama sebagai pedoman standard operasional bekerja yang digunakan oleh perusahaan tersebut. Sedangkan karyawan harian lepas adalah pekerja yang bersifat sementara dan tidak memiliki ikatan kerja dengan perusahaan. Sehingga apapun sistem kebijakan perusahaan tidak berpengaruh langsung terhadap karyawan harian lepas.

Selanjutnya dari populasi yang ada ditentukan jumlah sampel (*sample size*). Apabila jumlah sampel sudah diketahui, selanjutnya ditentukan jumlah sampel untuk masing-masing bagian secara proporsional dengan menggunakan metode Slovin, dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana:

n : Jumlah sampel

N : Jumlah Populasi

e : Persentasi toleransi kesalahan pengambilan sampel diijinkan (10%)

Dengan demikian, maka diperoleh distribusi responden sebagai berikut:

$$n = \frac{65}{1 + 65(10\%)^2}$$

$$n = \frac{65}{1.65}$$

$$n = 39.39 \sim 40 \text{ orang}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka jumlah sampel atau responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 40 orang. Dengan distribusi sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Distribusi Sampel Penelitian Berdasarkan Karakteristik Karyawan di Kebun Bangelan-Malang

No	Karakteristik karyawan	Jumlah	Perhitungan	Sampel
1	Golongan IA	23	23/65 x 40	14
2	Golongan IB-IIID	37	37/65 x 40	23
3	Golongan IIIA-IVD	5	5/65 x 40	3
Jumlah		65		40

Sumber: PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang

Berdasarkan data di atas, maka jumlah total sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 40 orang, dengan 14 orang karyawan golongan IA-IC, 37 orang karyawan golongan IB-IIID, dan 5 orang karyawan golongan IIIA-IVD.

4.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri atas 2 jenis data yang dibedakan berdasarkan sumber data yang digunakan, yaitu:

4.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dan segera diperoleh dari sumber data oleh peneliti. Pada penelitian ini data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan menggunakan kuisioner. Sumber data primer adalah karyawan tetap perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Bangelan-Malang. Data yang digunakan adalah data jumlah karyawan berdasarkan pendidikan, jumlah karyawan berdasarkan pembagaian/divisi kerja, jumlah karyawan berdasarkan usia, jumlah produksi kopi dan beberapa data pendukung penelitian.

4.3.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari instansi atau lembaga yang terkait dengan penelitian ini. Sumber dari data sekunder ini diperoleh dari Kantor Induk Perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Bangelan, Malang. Data tersebut adalah keadaan umum daerah penelitian, jumlah karyawan dan data-data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

4.4 Metode Analisis Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis survei. Metode pengamatan survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

4.4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif membahas tentang variabel gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja non-fisik (X_2), dan produktivitas kerja (Y) secara keseluruhan yang diperoleh berdasarkan jawaban responden melalui kuisioner baik dalam frekuensi jumlah, angka persentase, rata-rata (*mean*) per variabel.

Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui jumlah skor untuk masing-masing variabel yang diteliti, yaitu sangat setuju (SS) diberi skor 5, setuju (S) diberi skor 4, ragu-ragu (R) diberi skor 3, tidak setuju (TS) diberi skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) diberi skor 1.

Dengan skor tersebut akan diperoleh angka-angka yang dapat membantu dalam memberikan gambaran apakah variabel produktivitas kerja baik atau tidak terhadap variabel-variabel yang diteliti. Untuk mengetahui penilaian karyawan baik atau tidak baik digunakan rata-rata skor yang dibagi menjadi empat klasifikasi dari skala 1 yang terendah sampai skala 4 yang tertinggi (Umar, 2005), dengan jarak interval menggunakan rumus sebagai berikut.

$$R_s = \frac{m(n-1)}{mn}$$

Keterangan :

m = Jumlah responden

n = Jumlah skala

Klasifikasi penilaian terhadap variabel penelitian secara menyeluruh akan dilihat dari rata-rata skor dengan kriteria sebagai berikut.

1.00 – 1.80 = Sangat tidak baik/sangat rendah

1.81 – 2.60 = Tidak baik/rendah

2.61 – 3.40 = Cukup Baik/cukup tinggi

3.41 – 4.20 = Baik/Tinggi

4.21 – 5.00 = Sangat baik/sangat tinggi

4.4.2 Analisis Statistik Kuantitatif

Model Penelitian secara kuantitatif yang digunakan adalah Persamaan Regresi Linear Berganda. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda (*multiple regression*) dengan alasan bahwa alat ini dapat digunakan sebagai model prediksi terhadap variabel dependen dengan beberapa variabel independen.

Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen. Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dengan *goodness of fit*. Secara statistik hal ini dapat diukur dari uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji Heteroskedastisitas, koefisien nilai determinasi (R^2), nilai statistik f, dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji secara statistiknya berada dalam daerah kritis. Uji hipotesis ini tersebut dilakukan dengan program SPSS 16. Penjelasan lebih lanjut mengenai analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut.

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *Pearson Product-Moment* untuk kuisioner penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% dan derajat bebas N-2. Kemudian dari tabel nilai kritis akan diperoleh r_{tabel} sebesar 0.361 pada taraf signifikansi $\alpha = 0.05$.

Setelah r_{hitung} setiap kuisioner dibandingkan dengan r_{tabel} , maka akan diketahui variabel manakan yang valid dan yang tidak valid dengan

memperhatikan persyaratan tertentu, yaitu jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti pertanyaan tersebut dapat diolah lebih lanjut sebagai data penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah analisis yang digunakan dalam penelitian untuk melihat seberapa jauh data dapat dipercaya. Pada uji reliabilitas digunakan kriteria:

- a. Jika α positif dan $\alpha > r$ tabel, butir atau variabel tersebut reliabel maka data dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas atau tingkat kepercayaan yang tinggi
- b. Jika α positif tetapi $\alpha < r$ tabel, butir atau variabel tersebut tidak reliabel maka data dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas atau tingkat kepercayaan yang rendah.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. *Tolerance* dihitung dengan rumus $1 - R^2$ untuk setiap variabel bebas. Jika nilai *Tolerance* sangat kecil ($< 0,1$), maka itu menandakan korelasi berganda satu variabel bebas sangat tinggi dengan variabel bebas lainnya dan mengindikasikan Multikolinieritas. Nilai VIF merupakan invers dari nilai *Tolerance* (1 dibagi *Tolerance*). Jika nilai VIF > 10 , maka itu mengindikasikan terjadinya Multikolinieritas.

b. Homoskedastisitas

Model regresi yang baik adalah Homoskedastisitas/ tidak Heteroskedastisitas. Homoskedastisitas terjadi jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Heteroskedastisitas terjadi jika terdapat titik-titik memiliki pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar kemudian menyempit.

c. Uji Normalitas

Analisis ini digunakan melihat apakah residu normal atau tidak, dapat dilakukan dengan cara melihat grafik *Normal P-P Plot* dan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Pada grafik *Normal P-P Plot*, residu yang normal adalah data memencar

mengikuti fungsi distribusi normal yaitu menyebar seiring garis z diagonal. Residu normal dari uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah diperolehnya nilai $p > 0,05$.

4. Analisa Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda diperlukan untuk mengetahui koefisien koefisien regresi serta signifikansi sehingga dapat dipergunakan untuk menjawab hipotesis. Secara umum formula dari regresi berganda dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = \beta + \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + e$$

Keterangan:

Y = Produktivitas Kerja Karyawan

a = Nilai *intercept*/constant

x_1 = Gaya Kepemimpinan

x_2 = Lingkungan Non-Fisik

α_1, α_2 = Koefisien regresi variabel bebas

e = *standard error* (tingkat kesalahan)

5. Pengujian Hipotesa

a. Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara partial (individu) terhadap variabel dependen. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung terhadap t tabel dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen (gaya kepemimpinan dan lingkungan non-fisik) terhadap variabel dependen (produktivitas kerja karyawan) secara parsial.
- 2) $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen (gaya kepemimpinan dan lingkungan non-fisik) terhadap variabel dependen (produktivitas kerja karyawan) secara parsial.

b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen dalam hal ini gaya kepemimpinan dan lingkungan non-fisik, secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel dependen dalam hal ini produktivitas kerja karyawan. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

Cara melihat pengaruh variabel melalui uji F adalah dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) H_0 : $F_{hitung} < F_{tabel}$; terima H_0 dan tolak H_a ; artinya gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non-fisik tidak berpengaruh secara serentak terhadap produktivitas kerja karyawan
- 2) H_a : $F_{hitung} > F_{tabel}$; terima H_a dan tolak H_0 ; artinya gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non-fisik berpengaruh secara serentak terhadap produktivitas kerja karyawan

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas.

Menurut Gujarati (2003) dalam Ghazali (2006), jika dalam uji empiris didapat nilai adjusted R^2 negatif, maka nilai adjusted R^2 negatif, maka nilai adjusted R^2 dianggap nol. Secara matematis jika nilai $R^2 = 1$, maka $R^2 = R^2 = 1$, sedangkan jika nilai $R^2 = 0$, maka adjusted $R^2 = (1-k)/(n-k)$. Jika $k > 1$, maka adjusted R^2 akan bernilai negatif.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pada awalnya Kebun Bangelan berfungsi sebagai kebun percobaan, seleksi dan pembibitan. Tujuannya untuk memperoleh bibit kopi dengan sifat-sifat unggul dan cocok dengan berbagai kondisi di berbagai daerah. Perkebunan Bangelan didirikan oleh Departemen Nijvorheiden Handels Afdeling Over Jariggewassen Bogor pada tahun 1901.

PJS Grammer adalah orang yang berjasa dalam pengembangan klon Kopi. Bibit yang diseleksi berasal dari Cilandak Bogor, Kongo dan Brasilia. Jenis kopi yang dibudidayakan hingga saat ini adalah kopi Robusta. Kebun Bangelan masih memiliki kebun koleksi yang memiliki 154 klon kopi.

Pada tahun 1932, FP Ferwenda yang semula menjabat sebagai Kepala Afdeling Landbouw Kondigheids bagian Penyelidikan Tanaman dan Laboratorium Pusat Bogor, ditempatkan di Kebun Bangelan untuk memimpin usaha percobaan, seleksi dan pembibitan. Jenis kopi yang ditanam untuk percobaan adalah kopi Robusta, Excelsa, Quillow, Liberika, Hibrida Kawisari dan kopi Arabika. Dari hasil seleksi diantaranya didapatkan klon lokal Bangelan, yakni BGN 300, BGN 325, BGN 371, dan BGN 372.

Sebelum menjadi bagian dari PTPN XII (Persero) seperti saat ini, Kebun Bangelan beberapa kali mengalami perubahan Organisasi Induk, yaitu :

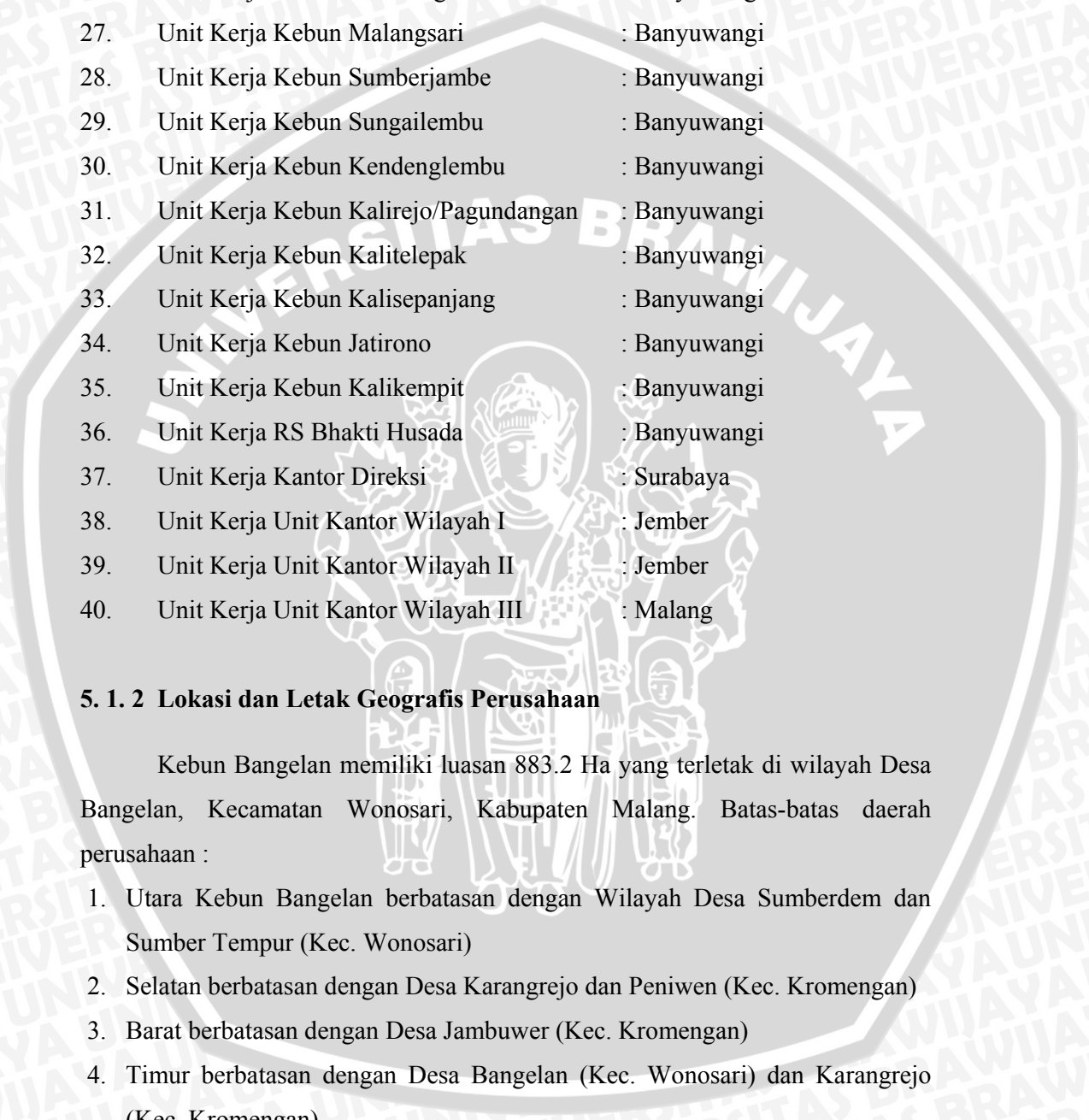
1. 1957/58 mengalami Nasionalisasi menjadi bagian dari PPN Kesatuan VI hingga 1963.
2. 1963 - 1968 menjadi bagian dari PPN Antan XII.
3. 1969 - 1971 menjadi bagian dari PPN XXIII
4. 1972 - 1994 menjadi bagian dari PTP XXIII
5. 1995 - 1996 menjadi bagian dari PTP Group Jawa Timur.
6. 1996 - kini menjadi bagian dari PTPN XII.

Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) adalah perusahaan agribisnis dan agroindustri yang bergerak di bidang produksi tanaman perkebunan, diantaranya adalah tanaman kakao, kopi, tebu, cengkeh, sorgum,

karet dan tanaman hortikultur lainnya serta pengelolaan kakao dan kopi. Kebun Bangelan beroperasi di wilayah Malang, Jawa Timur. Untuk Wilayah I ada di daerah Jember dan Banyuwangi, Wilayah II ada di daerah Bondowoso, Lumajang, Situbondo, dan Wilayah III berada di daerah Blitar, Ngawi, Kediri dan Malang. Sedangkan kantor pusatnya berada di jalan Rajawali no.44 daerah Surabaya-60175, yang diwakili oleh Drs. H. M. Soepeno Aji, selaku Ketua Umum SP-BUN PTPN XII (Persero).

Berdasarkan data Serikat Pekerja PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) yang tercatat pada Dinas Tenaga Kerja Surabaya tahun 2003, terdiri dari 40 Unit Kerja yang meliputi:

1. Unit Kerja Kebun Tretes : Ngawi
2. Unit Kerja Kebun Ngrangkah Pawon : Kediri
3. Unit Kerja Kebun Bantaran : Blitar
4. Unit Kerja Kebun Bangelan : Malang
5. Unit Kerja Kebun Pancursari : Malang
6. Unit Kerja Kebun Kalibar : Malang
7. Unit Kerja Kebun Wonosari : Malang
8. Unit Kerja Kebun Kertowono : Lumajang
9. Unit Kerja Kebun Gunung Gambir : Jember
10. Unit Kerja Kebun Zelandia : Jember
11. Unit Kerja Kebun Banjarsari : Jember
12. Unit Kerja Kebun Renteng : Jember
13. Unit Kerja Kebun Mumbul : Jember
14. Unit Kerja Kebun Kotta Blater : Jember
15. Unit Kerja Kebun Glantangan : Jember
16. Unit Kerja Kebun Kalisanen : Jember
17. Unit Kerja Kebun Silosanen : Jember
18. Unit Kerja Kebun Sumber Tengah : Jember
19. Unit Kerja Kebun Gunung Gunitir : Jember
20. Unit Kerja RS Kaliwates : Jember
21. Unit Kerja Kebun Kalisat Jampit : Bondowoso
22. Unit Kerja Kebun Blawan : Bondowoso

- 
- | | | |
|-----|---------------------------------------|--------------|
| 23. | Unit Kerja Kebun Kebun Pancur Anggrek | : Bondowoso |
| 24. | Unit Kerja Kebun Kayumas | : Situbondo |
| 25. | Unit Kerja Kebun Pasewaran | : Banyuwangi |
| 26. | Unit Kerja Kebun Kaliselogiri | : Banyuwangi |
| 27. | Unit Kerja Kebun Malangsari | : Banyuwangi |
| 28. | Unit Kerja Kebun Sumberjambe | : Banyuwangi |
| 29. | Unit Kerja Kebun Sungailembu | : Banyuwangi |
| 30. | Unit Kerja Kebun Kendenglembu | : Banyuwangi |
| 31. | Unit Kerja Kebun Kalirejo/Pagundangan | : Banyuwangi |
| 32. | Unit Kerja Kebun Kalitelepak | : Banyuwangi |
| 33. | Unit Kerja Kebun Kalisepanjang | : Banyuwangi |
| 34. | Unit Kerja Kebun Jatirono | : Banyuwangi |
| 35. | Unit Kerja Kebun Kalikempit | : Banyuwangi |
| 36. | Unit Kerja RS Bhakti Husada | : Banyuwangi |
| 37. | Unit Kerja Kantor Direksi | : Surabaya |
| 38. | Unit Kerja Unit Kantor Wilayah I | : Jember |
| 39. | Unit Kerja Unit Kantor Wilayah II | : Jember |
| 40. | Unit Kerja Unit Kantor Wilayah III | : Malang |

5. 1. 2 Lokasi dan Letak Geografis Perusahaan

Kebun Bangelan memiliki luasan 883.2 Ha yang terletak di wilayah Desa Bangelan, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang. Batas-batas daerah perusahaan :

1. Utara Kebun Bangelan berbatasan dengan Wilayah Desa Sumberdem dan Sumber Tempur (Kec. Wonosari)
2. Selatan berbatasan dengan Desa Karangrejo dan Peniwen (Kec. Kromengan)
3. Barat berbatasan dengan Desa Jambuwer (Kec. Kromengan)
4. Timur berbatasan dengan Desa Bangelan (Kec. Wonosari) dan Karangrejo (Kec. Kromengan).

5. 1. 3 Keadaan Tanaman dan Produksi

Tanaman kopi yang dibudidayakan di kebun Bangelan-Malang adalah kopi Robusta, dengan klon BGN 300, BGN 325, BGN 371, dan BGN 372 yang dihasilkan oleh Pusat Penelitian Dan Pengembangan Kopi (Puslitbang Kopi) di Yogyakarta dan percobaan yang dilakukan di kebun Bangeln-Malang sendiri. Jarak tanam yang digunakan adalah 2.5 m x 3 m, sehingga populasi tanaman per hektarnya adalah $\pm$ 1.000 pohon. Kondisi di kebun menunjukkan populasi tanaman yang seragam, tetapi ada beberapa tanaman ada yang rusak karena diserang hama dan penyakit tanaman.

Saat ini kebun Bangelan-Malang memiliki tanaman kakao pada masa TM (Tanaman Menghasilkan) dengan tahun tanam 1983, dengan total luasan 883.2 Ha yang tersebar di dua afdeling (kebun bagian) yakni afdeling Besaran dan Kampung Baru. Data produksi tanaman kopi setiap tahunnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Produksi Tanaman Kopi Tahun 2009-2013

Tahun Produksi	Produksi Kopi per Tahun	
	Produksi (ton)	Pertumbuhan Produksi (%/tahun)
2009	539.11	-
2010	359.97	-19.92
2011	550.41	20.91
2012	282.87	-31.92
2013	618.54	36.87

Sumber: Laporan Manajemen tahun 2009-2013

Berdasarkan data tabel 3 terlihat peningkatan hasil produksi yang cukup fluktuatif. Tingkat produksi tertinggi yakni pada tahun 2013 dengan hasil produksi sebesar 618.54 ton dengan presentasi pertumbuhan produksi sebesar 36.87% dari total 2 kebun yang diolah. Sedangkan produksi terendah terjadi pada tahun 2012, dengan produksi 282.87 dan presentasi pertumbuhan produksi menurun sebesar -31.92%. Produksi kopi yang mengalami fluktuatif ini diakibatkan oleh serangan hama penyakit yang menyerang tanaman kopi dan sistem pengairan yang kurang baik mengakibatkan produksi kopi menurun.

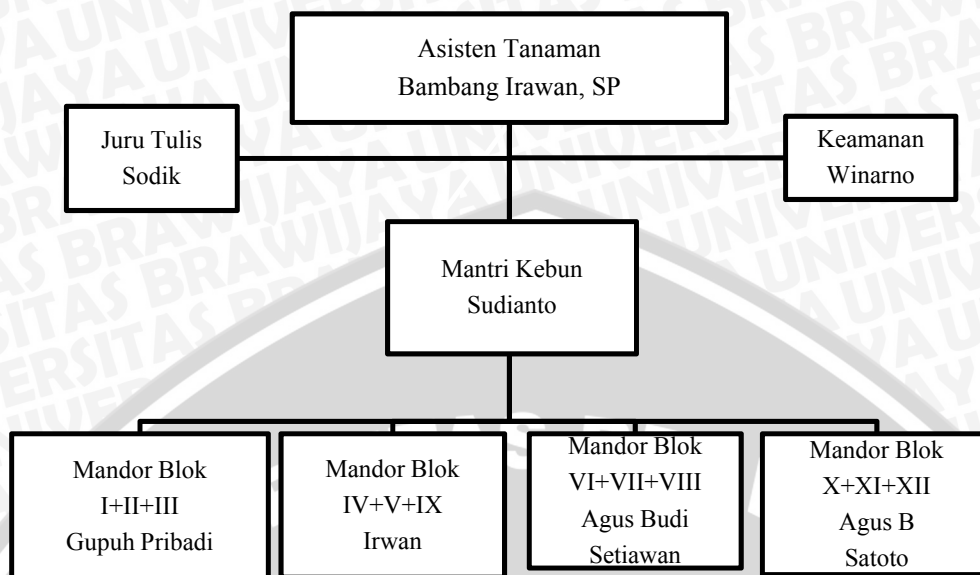
5. 1. 4 Struktur Organisasi

Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang merupakan perusahaan yang ingin merespon perubahan bisnis dengan berusaha memperbaiki kinerja dan melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan komitmen yang tinggi diantara pelaku usaha mulai dari pimpinan sampai tenaga kerja. Maka dari itu sangat penting untuk memperhatikan manajemen sumberdaya manusia dalam perusahaan. Karena hal ini akan mempengaruhi terhadap kualitas dan kuantitas produk perusahaan.

Struktur organisasi adalah susunan keorganisasian dalam suatu perusahaan yang dilengkapi dengan suatu gambaran uraian pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh setiap pemegang jabatan sehingga dapat menjadi efektif dan efisien. Tanpa dilengkapi dengan suatu uraian tugas, struktur organisasi tidak dapat melaksanakan tugas dan memenuhi tanggung jawabnya.

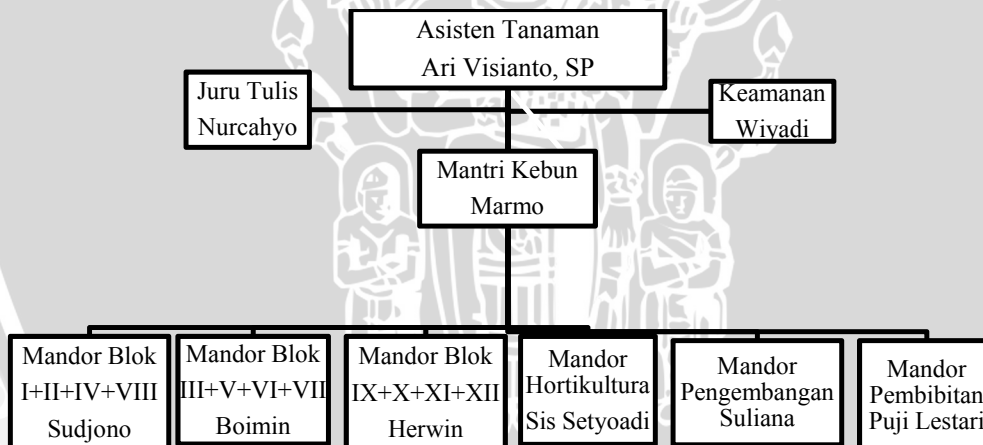
Kebun Bangelan-Malang di wilayah kebun dipimpin oleh Manajer Kebun Bapak Ir. Hendro Purnomo yang membawahi 1 pabrik pengolahan (kopi) dan 2 afdeling, masing-masing dipimpin oleh satu orang Asisten Tanaman, diantaranya afdeling Besaran dan afdeling Kampung Baru. Seorang Asisten Tanaman dibantu oleh Administrasi, Mandor Besar, dan Mandor Kebun (Mandor Blok). Dalam hal ini Mandor Besar dan Asisten Tanaman saling bekerjasama untuk mengkoordinir seluruh Mandor dan Bagian Keamanan dalam pelaksanaan kegiatan kerja kebun. Struktur organisasi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Bangelan dapat dilihat pada **Lampiran 2**.

Kebun bangelan ini memiliki pembagian wilayah selain dari kantor induk yaitu afdeling Besaran, Kampung Baru dan Pabrik. Struktur organisasi afdeling Kampung Baru adalah sebagai berikut.



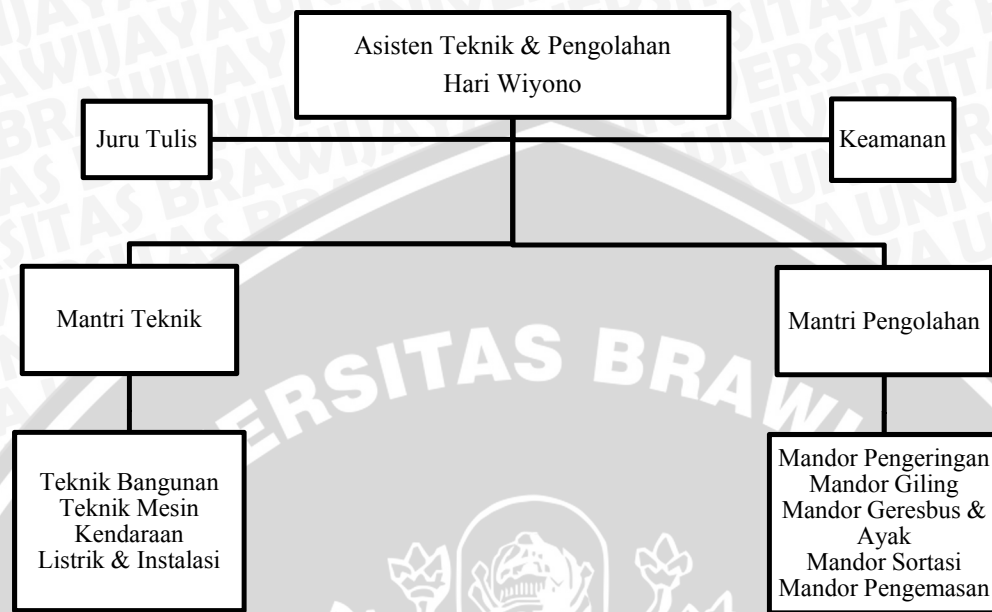
Skema 2. Struktur Organisasi Afdeling Kampung Baru

Struktur organisasi afdeling Besar kebun bangelan-Malang adalah sebagai berikut.



Skema 3. Struktur Organisasi Afdeling Besar

Struktur organisasi kantor pabrik kebun Bangelan-Malang adalah sebagai berikut.



Skema 4. Struktur Organisasi Kantor Pabrik

Berikut merupakan Pembagian Tugas (*Job Description*) yang diterapkan di perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang.:

1. Manajer Kebun
 - a. Jabatan : Manajer kebun
 - b. Bertanggung jawab kepada : Manajer wilayah
 - c. Membawahi : Asisten Tanaman, Asisten Teknik dan Pengolahan, Asisten Administrasi, Keuangan, dan Umum (AKU), dan Kepala Keamanan
 - d. Tugas rutin
 - 1) Mengontrol dan melaporkan pencapaian produksi, mutu dan rendemen kepada pihak direksi
 - 2) Mengendalikan penggunaan modal kerja
 - 3) Menyusun rencana kerja bulanan kebun yang akan dibantu oleh Asisten AKU, Asisten Tanaman dan Asisten Teknik & Pengolahan
 - 4) Mengajukan permintaan modal

- 5) Melaporkan kegiatan kerja kebun yang telah dilakukan, dalam bentuk laporan manajemen (LM)
- 6) Menyusun rencana kerja triwulan (PPAP)
- 7) Menyusun rencana kerja tahunan (RKAP)
- 8) Menyusun rencana kerja jangka panjang (RJP)
- 9) Merencanakan dan melaksanakan kegiatan *community development* di wilayah kerjanya.

e. Tugas insidetil

- 1) Mengamankan dan memanfaatkan *asset* perusahaan
- 2) Memimpin, mengkoordinasi dan mengawasi serta mempertanggungjawabkan kegiatan kerja kebun
- 3) Melaksanakan pembinaan dan pengembangan SDM yang menjadi tanggung jawabnya
- 4) Melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan
- 5) Menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar
- 6) Menggunakan modal kerja sesuai PPAP yang sudah disetujui

2. Asisten Administrasi, Keuangan, dan Umum (AKU)

- a. Jabatan : Asisten Administrasi, Keuangan, dan Umum
- b. Bertanggungjawab kepada : Manajer Kebun
- c. Membawahi : Mantri Sumberdaya Manusia / Umum, Mantri Akutansi dan Keuangan, Mantri Produksi dan Tanaman dan Mantri Gudang.
- d. Tugas rutin
 - 1) Menghimpun RKAP dari masing-masing bagian
 - 2) Melaksanakan pengawasan bidang keuangan dan umum dengan mengontrol laporan harian
 - 3) Membuat laporan harian, menyusun buku kas, mengirim laporan harian produksi ke wilayah, validasi keabsahan bukti pengeluaran dan penerimaan uang, validasi keabsahan permintaan bahan dan barang dari masing-masing bagian, *stock opname* kas, persediaan bahan dan hasil

- 4) Mengkompilasi kebutuhan dan membuat permintaan modal kerja sepuluh harian
- 5) Menyusun Laporan Manajemen (LM)
- 6) Mengambil modal kerja ke bank
- 7) Memeriksa dan mengeluarkan upah karyawan tiap pertengahan dan akhir bulan, membayar pajak dan iuran jamsostek, menghimpun dan membuat PPAP triwulan, menghimpun dan membuat RKAP tahunan, membuat neraca laba/rugi triwulan dan tahunan.
- e. Tugas insidentil
 - 1) Mengelola administrasi keuangan dan umum kebun
 - 2) Merencanakan dan mengusulkan pelatihan teknis untuk karyawan bawahannya
 - 3) Melakukan pembinaan dan pengembangan SDM yang menjadi tanggungjawabnya dengan melakukan penilaian kinerja bawahan
 - 4) Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar
 - 5) Menentukan keabsahan bukti pengeluaran dan penerimaan uang, bahan dan barang.
3. Asisten Tanaman
 - a. Jabatan : Asisten Tanaman
 - b. Bertanggungjawab kepada : Manajer Kebun
 - c. Membawahi : Mantri Kebun, Mandor, dan Juru Tulis
 - d. Tugas rutin
 - 1) Mengawasi dan memeriksa pelaksanaan roll (absensi) karyawan
 - 2) Mendelegasikan tugas kerja harian kepada mantri
 - 3) Mengontrol kesiapan kondisi peralatan kerja dan bahan
 - 4) Mengawasi pelaksanaan kerja, menghimpun laporan hasil kerja, memeriksa dan menandatangani laporan harian pekerjaan
 - 5) Mengevaluasi hasil kerja bulanan dibandingkan dengan anggaran
 - 6) Menyusun dan mengajukan permintaan serta melaksanakan pembayaran upah karyawan, menyusun dan melaporkan pencapaian produksi harian, bulanan, dan tahunan

- 7) Menyusun RKAP bagian tahunan
- 8) Menyusun RKO bagian tahunan
- 9) Menyusun PPAP bagian triwulan
- e. Tugas insidentil
 - 1) Mengelola tanaman budidaya sesuai dengan prosedur
 - 2) Mengelola keamanan afdeling, pencapaian kuantitas dan kualitas produksi, merencanakan dan mengusulkan pelatihan teknis untuk karyawan bawahannya
 - 3) Melakukan penilaian kinerja bawahannya per semester
 - 4) Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar
4. Asisten Teknik dan Pengolahan
 - a. Jabatan : Asisten Teknik dan Pengolahan
 - b. Bertanggungjawab kepada : Manajer Kebun
 - c. Membawahi : Mantri Teknik, Mantri Pengolahan, Juru Tulis Pabrik, dan Kepala Keamanan
 - d. Tugas rutin
 - 1) Mengawasi dan memeriksa pelaksanaan roll (absensi) karyawan
 - 2) Mendelegasikan tugas kerja harian kepada mantri
 - 3) Mengontrol kesiapan kondisi peralatan kerja dan bahan
 - 4) Mengontrol per penggal proses pengolahan untuk mencapai mutu yang sesuai standar
 - 5) Mengontrol hasil kerja pemeliharaan sarana dan prasarana
 - 6) Memeriksa dan melaporkan laporan harian kerja
 - 7) Mengevaluasi hasil kerja hari ini dan menyusun rencana kerja untuk hari esok
 - 8) Membuat rencana kerja bulanan, termasuk kebutuhan alat dan bahan serta tenaga kerja, mengevaluasi hasil kerja bulanan dibandingkan dengan anggaran, menyusun mengajukan permintaan dan melaksanakan pembayaran upah karyawan
 - 9) Menyusun dan melaporkan pencapaian produksi harian, bulanan dan tahunan
 - 10) Menyusun RKAP bagian tahunan

- 11) Menyusun RKO bagian tahunan
- 12) Menyusun PPAP bagian triwulan
- e. Tugas insidentil
 - 1) Mengelola tanaman budidaya sesuai dengan prosedur
 - 2) Mengelola keamanan afdeling, pencapaian kuantitas dan kualitas produksi, merencanakan dan mengusulkan pelatihan teknis untuk karyawan bawahannya
 - 3) Melakukan penilaian kinerja bawahannya per semester, menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar
5. Mantri Kebun
 - a. Jabatan : Mantri Kebun
 - b. Bertanggungjawab kepada : Manajer Kebun
 - c. Membawahi : Mandor Pembibitan, Mandor Semprot, Mandor Pemupukan, Mandor Pengendalian Hama Penyakit, Mandor Rempes, Mandor Wiwil, Mandor Panen
 - d. Tugas rutin
 - 1) Mengawasi pelaksanaan rol tenaga kerja
 - 2) Mendelegasikan tugas kerja harian kepada mandor
 - 3) Memeriksa kondisi peralatan kerja, dan bahan
 - 4) Mengawasi pelaksanaan kerja
 - 5) Menghimpun laporan dan membuat peta hasil kerja
 - 6) Mengevaluasi hasil kerja hari ini dan menyusun rencana kerja untuk hari esok
 - 7) Melaksanakan uji petik jumlah tenaga, mutu pekerjaan di lapangan
 - 8) Membuat rencana kerja bulanan, termasuk kebutuhan alat, bahan, dan tenaga kerja serta Pencapaian target produksi
 - 9) Menyusun dan melaporkan pencapaian produksi harian, bulanan, dan tahunan
 - 10) Membantu penyusunan SRKAP bagian tahunan
 - 11) Membantu penyusunan RKO bagian tahunan
 - 12) Membantu penyusunan PPAP bagian triwulan
 - e. Tugas Insidentil : Menjalankan tugas khusus dari atasan

5. 1. 5 Visi & Misi Perusahaan

1. Visi

Menjadi perusahaan agribisnis yang berdayasaing dan tumbuh berkelanjutan.

2. Misi

- a. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur, dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
- b. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktivitas dan efesiensi dalam menyediakan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.
- c. Menghasilkan laba yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *stakeholders* dan *stakeholder* lainnya.
- d. Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*).

5. 1. 6 Karakteristik Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan, maka distribusi responden berdasarkan usia seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 30	4	10
31-35	7	17.5
36-40	2	5
41-45	3	7.5
> 45	24	60
Total	40	100

Sumber: Olah Data Primer, 2014

Berdasarkan tabel 4 dapat disimpulkan dari total karyawan 40 orang, karyawan yang dominan adalah karyawan dengan usia lebih dari 45 tahun yaitu sebanyak 24 orang atau 60% dari total karyawan di perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang. Jumlah karyawan terendah adalah 2 orang atau 5% dari total karyawan dengan usia antara 36-40 tahun.

Karyawan tetap yang bekerja di kebun Bangelan pada dasarnya bekerja mulai dari menjadi karyawan harian, terutama karyawan golongan IA-IIID. Karena di perusahaan ada sistem pengangkatan karyawan berdasarkan pengalaman bekerja. Hal ini yang menyebabkan karyawan di kebun Bangelan kebanyakan pada usia lebih dari 45 tahun. Karena pengalaman kerja karyawan akan mengasah potensi karyawan dan kinerja karyawan yang matang. Hal ini demi mendukung kemajuan perusahaan.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Permasalahan yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah rendahnya ketersediaan pekerja yang kompeten dan berdayasaing khususnya bagi perusahaan yang berada dalam lingkungan perdesaan. Karena untuk rekrutmen karyawan pada golongan IA-IIID tidak berdasarkan tingkat pendidikan, tetapi berdasarkan pengalaman kerja. Kecuali karyawan golongan IIIA-IVD menggunakan sistem rekrutmen terbuka untuk umum dan minimal S1 (karyawan level Asisten, Wakil Manajer, Kepala Bagian, dan Direksi). Hal ini yang dihadapi oleh perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang.

Selain itu, rendahnya keinginan masyarakat untuk melanjutkan pendidikan, tingginya biaya pendidikan dan budaya yang pasrah dengan keadaan yang dihadapi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. Tingkat Pendidikan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SD	4	10
SMP	7	17.5
SMA & SMK	23	57.5
Diploma	4	10
S1	2	5
Total	40	100

Sumber: Olah Data Primer, 2014

Berdasarkan data pada tabel 5, terlihat jumlah karyawan yang tertinggi adalah karyawan dengan pendidikan terakhir SMA & SMK dengan total 23 orang atau 57.5%. Sedangkan jumlah karyawan terendah adalah S1 dengan total 2 orang atau 5%. Khusus untuk karyawan dengan pendidikan S1 pada dasarnya difokuskan untuk mengisi jabatan strata pimpinan.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan pengambilan data dengan kuisioner yang diberikan kepada karyawan, maka distribusi responden berdasarkan masa kerja seperti yang terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Distribusi Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
< 10	14	35
11-15	1	2.5
16-20	8	20
21-25	7	17.5
> 25	10	25
Total	40	100

Sumber: Olah Data Primer, 2014

Berdasarkan data pada tabel 6 dapat disimpulkan bahwa masa kerja kurang dari 10 tahun dengan jumlah tertinggi, yaitu 14 orang atau 35%. Jumlah ini didominasi karena masih baru dilaksanakannya pengkaderisasian karyawan di perusahaan tersebut. Sedangkan jumlah karyawan dengan masa kerja terendah adalah 1 orang atau 2.5% pada masa kerja 11-15 tahun.

Masa kerja karyawan ini akan mendukung karyawan untuk menaiki level golongan yang lebih tinggi dan dilihat juga produktivitas kerja karyawan selama bekerja oleh pimpinan. Dan masa kerja karyawan di perusahaan ini sangat dihargai dalam bentuk memberikan penghargaan atas masa kerja mulai 20, 25 30, sampai 35 tahun dengan ketentuan tertentu yang telah diatur dalam buku Perjanjian Kerja Bersama 2012-2013 (buku pedoman perusahaan).

4. Distribusi Responden Berdasarkan Divisi/Unit Kerja

Berdasarkan hasil wawancara melalui kuisioner yang diberikan kepada responden, distribusi atau pembagian karyawan berdasarkan divisi/unit kerja disajikan pada tabel berikut.

Tabel 7. Distribusi Responden Berdasarkan Divisi/Unit Kerja

Divisi/Unit Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
Asisten AKU	1	2.5
Asisten Afdeling (Besaran, Kap.Baru, Pabrik)	3	7.5
Mandor Besar	2	5
Mandor Blok	14	35
Mantri	5	12.5
Administrasi Kantor Induk	6	15
Keamanan	2	5
Administrasi Kantor Afdeling	5	12.5
Total	40	100

Sumber: Olah Data Primer, 2014

Berdasarkan data pada tabel 7 terlihat bahwa jumlah responden terbanyak adalah mandor blok dengan jumlah 14 orang atau 35%. Kemudian administrasi kantor induk dengan jumlah 6 orang atau 15%, sebanyak 5 orang atau 12.5% berada pada mantri disetiap afdeling dan administrasi kantor afdeling, sebanyak 3 orang atau 7.5% berada pada asisten afdeling (Besaran, Kap.Baru, Pabrik), sebanyak 2 orang atau 5% berada pada mandor besar dan bagian keamanan, dan jumlah terendah berada pada posisi asisten AKU sebanyak 1 orang atau 2.5%.

5.2 Pembahasan

5. 2. 1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif membahas tentang variabel gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan non-fisik (X_2), dan produktivitas kerja (Y) secara keseluruhan yang diperoleh berdasarkan jawaban responden melalui kuisioner baik dalam frekuensi jumlah, angka persentase, rata-rata mean per variabel.

Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui jumlah skor untuk masing-masing variabel yang diteliti, yaitu sangat setuju (SS) diberi skor 5, setuju (S) diberi skor 4, ragu-ragu (R) diberi skor 3, tidak setuju (TS) diberi skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) diberi skor 1.

Dengan skor tersebut akan diperoleh angka-angka yang dapat membantu dalam memberikan gambaran apakah variabel produktivitas kerja baik atau tidak terhadap variabel-variabel yang diteliti. Untuk mengetahui penilaian karyawan baik atau tidak baik digunakan rata-rata skor yang dibagi menjadi empat klasifikasi

dari skala 1 yang terendah sampai skala 4 yang tertinggi, dengan jarak interval menggunakan rumus sebagai berikut.

$$R_s = \frac{m(n-1)}{mn}$$

$$R_s = \frac{40(5-1)}{40(5)}$$

$$R_s = \frac{40(4)}{200}$$

$$R_s = 0.8$$

Keterangan :

m = Jumlah responden

n = Jumlah skala

Klasifikasi penilaian terhadap variabel penelitian secara menyeluruh akan dilihat dari rata-rata skor dengan kriteria sebagai berikut.

1.00 – 1.80 = Sangat tidak baik/sangat rendah

1.81 – 2.60 = Tidak baik/rendah

2.61 – 3.40 = Cukup Baik/cukup tinggi

3.41 – 4.20 = Baik/Tinggi

4.21 – 5.00 = Sangat baik/sangat tinggi

Berdasarkan perhitungan skala skor pada penjelasan tersebut, maka dihitung distribusi pada masing-masing variabel, untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut.

1. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Subvariabel yang digunakan dalam variabel gaya kepemimpinan (X_1) adalah otoriter, demokratis, dan bebas. Distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 8. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Item	Jawaban Responden										Mean
	Skor 1 (STS)		Skor 2 (TS)		Skor 3 (R)		Skor 4 (SS)		Skor 5 (S)		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X _{1,1}	14	35	22	55	4	10	0	0	0	0	1.76
X _{1,2}	0	0	0	0	1	2.5	28	70	11	27.5	4.29
X _{1,3}	1	2.5	33	82.5	5	12.5	1	2.5	0	0	2.12
Mean Skor Variabel											2.72

Sumber: Olah Data Primer, 2014

Keterangan:

$X_{1.1}$: Otoriter

$X_{1.2}$: Demokratis

$X_{1.3}$: Bebas

Tabel 8 menjelaskan tentang distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan (X_1) dengan uraian sebagai berikut:

- Pada subvariabel otoriter ($X_{1.1}$) dari 40 responden memberikan jawaban yang beragam, diantaranya sebanyak 14 responden atau 35% menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 22 responden atau 55% menyatakan tidak setuju, sebanyak 4 orang atau 10% menyatakan ragu-ragu dan sangat setuju. Dari jawaban tersebut rata-rata 1.76 bahwa responden tidak setuju (TS) bahwa gaya kepemimpinan Manajer Kebun di kebun Bangelan-Malang ini adalah otoriter
- Pada subvariabel demokratis ($X_{1.2}$) dari 40 responden sebanyak 1 responden atau 2.5% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 28 responden atau 70% menyatakan sangat setuju dan sebanyak 11 responden atau 27.5% menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan responden menyetujui bahwa gaya kepemimpinan Manajer Kebun termasuk Demokratis dengan jawaban rata-rata 4.29
- Pada subvariabel bebas ($X_{1.3}$) dari 40 responden memberikan jawaban yang beragam, diantaranya 1 responden atau 2.5% menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 33 responden atau 82.5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 5 responden atau 12.5% menyatakan ragu-ragu, dan 1 orang atau 2.5% menyatakan setuju. Dari jawaban responden ini diperoleh bahwa responden tidak menyetujui gaya kepemimpinan Manager Kebun adalah Bebas dengan rata-rata jawaban 2.12

Nilai *mean* pada variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 2.72 yang terletak pada interval 2.61 – 3.40, yang artinya pada interval cukup baik atau kategori cukup tinggi. Hal ini menggambarkan rata-rata karyawan meyakini bahwa gaya kepemimpinan Manajer Kebun cukup baik. Namun, dari hasil perhitungan jawaban tersebut karyawan menyetujui gaya kepemimpinan Manajer

Kebun yang termasuk dalam kategori Demokratis. Hasil ini diperoleh dari jawaban terbanyak yang dipaparkan oleh responden melalui kuisioner.

Berdasarkan hasil tabulasi data kuisioner tersebut, Manajer Kebun sebagai pimpinan perusahaan di kebun Bangelan termasuk pimpinan yang Demokratis, artinya pimpinan menerima secara terbuka pendapat dan ide terhadap perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh adanya rapat bersama dengan Asisten dan beberapa staf karyawan untuk membicarakan perubahan program kerja ataupun adanya masalah yang terjadi di lapangan maupun di lingkungan perusahaan. Hal ini sudah menunjukkan sistem perusahaan yang menjalin hubungan baik dengan karyawannya.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Non-Fisik (X_2)

Pada variabel lingkungan non-fisik (X_2) ini menggunakan subvariabel pengawasan, suasana kerja, pemberian imbalan, dan perlakuan. Distribusi jawaban responden terhadap variabel lingkungan non-fisik (X_2) adalah sebagai berikut.

Tabel 9. Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Non-Fisik (X_2)

Item	Jawaban Responden										Mean
	Skor 1 (STS)		Skor 2 (TS)		Skor 3 (R)		Skor 4 (SS)		Skor 5 (S)		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X _{2.1}	5	12.5	4	10	3	7.5	21	52.5	7	17.5	3.53
X _{2.2}	1	2.5	0	0	3	7.5	22	55	14	35	4.20
X _{2.3}	1	2.5	0	0	2	5	31	77.5	6	15	4.03
X _{2.4}	0	0	0	0	0	0	24	60	16	40	4.40
Mean Skor Variabel											4.04

Sumber: Olah Data Primer, 2014

Keterangan:

$X_{2.1}$: Pengawasan

$X_{2.2}$: Suasana Kerja

$X_{2.3}$: Pemberian Imbalan

$X_{2.4}$: Perlakuan

Berdasarkan tabulasi jawaban responden pada tabel 9, dapat diuraikan beberapa penjelasan sebagai berikut.

- a. Pada subvariabel pengawasan ($X_{2,1}$) dari 40 responden yang diteliti, terdapat sebanyak 5 responden atau 12.5% menyatakan sangat tidak setuju, 4 responden atau 10% menyatakan tidak setuju, sebanyak 3 responden atau 7.5% menyatakan ragu-ragu, 21 responden atau 52.5% menyatakan setuju dan sebanyak 7 responden atau 17.5% menyatakan sangat setuju. Dari jawaban tersebut, rata-rata responden menjawab sebanyak 3.53 yang menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh Manajer Kebun sebagai pimpinan perusahaan telah melakukan pengawasan dengan baik
- b. Pada subvariabel suasana kerja ($X_{2,2}$) dari total 40 responden, sebanyak 1 orang atau 2.5% menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 3 responden atau 7.5% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 22 responden atau 55% menyatakan setuju, dan sebanyak 14 responden atau 35% menyatakan sangat setuju. Berdasarkan jawaban ini, rata-rata responden menjawab sebesar 4.2 yang menunjukkan bahwa suasana kerja yang ada di kebun Bangelan ini mampu memberikan dorongan semangat kerja
- c. Pada subvariabel pemberian imbalan ($X_{2,1}$) dari total 40 responden, sebanyak 1 responden atau 2.5% menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 2 responden atau 5% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 31 responden atau 77.5% menyatakan setuju dan 6 responden atau 15% menyatakan sangat setuju. Dengan rata-rata jawaban 4.03 yang menunjukkan bahwa sistem pemberian imbalan yang diterapkan sudah baik
- d. Pada subvariabel perlakuan ($X_{2,1}$) dari 40 responden, sebanyak 24 responden atau 60% menyatakan setuju dan 16 responden atau 40% menyatakan sangat setuju. Dari jawaban responden ini diperoleh rata-rata 4.40 yang menunjukkan bahwa perlakuan yang diterapkan oleh pimpinan (dalam hal ini Manajer Kebun) di Bangelan ini sudah baik

Nilai *mean* yang diperoleh pada variabel lingkungan kerja non-fisik (X_2) sebesar 4.04 yang terletak antara interval 3.41 – 4.20, yang artinya termasuk dalam interval baik atau kategori tinggi. Hal ini menunjukkan rata-rata responden menyetujui bahwa lingkungan kerja non-fisik (X_2) baik, artinya kebun Bangelan

sudah nyaman dan aman serta memberikan karyawan perlakuan yang baik, pengawasan yang kontinyu, suasana kerja yang nyaman dan pemberian imbalan yang sesuai.

Berdasarkan tabulasi data tersebut, lingkungan kerja non-fisik di kebun Bangelan merupakan faktor pendukung yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Untuk perlakuan, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan, menyatakan bahwa Manajer Kebun selaku pimpinan perusahaan menjalin hubungan sangat baik dengan karyawan. Hal ini terlihat dari cara komunikasi Manajer Kebun yang sopan dan bersifat menghargai karyawan, tidak sifat perintah. Namun, Manajer Kebun tetap tegas, sehingga karyawan sangat menghargai Manajer Kebun.

Pengawasan yang diberikan kepada karyawan juga cukup standar dan sesuai prosedur, ada kontrol kerja dan tetap ada teguran apabila karyawan melakukan kesalahan di saat bekerja. Sedangkan untuk suasana kerja, karena kebanyakan karyawan adalah warga di sekitar lingkungan perusahaan, membuat kondisi yang nyaman dan aman bagi karyawan dalam bekerja, selain dekat dengan keluarga dan mereka sudah memahami keadaan kebun yang ada di lapangan.

Pemberian imbalan diberikan kepada karyawan sesuai sistem yang telah ditetapkan oleh kantor pusat, yakni kantor PT Perkebunan Nusantara XII (Pesero) yang ada di Surabaya. Sistem pemberian imbalan diberikan selama dua kali dalam satu bulan, yakni tanggal 5 (gaji utama) dan tanggal 18 (gaji tambahan/insentif), yang bersarnya ditentukan sesuai dengan golongan dan posisi kerja karyawan.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja (Y)

Variabel produktivitas kerja (Y) menggunakan beberapa subvariabel, diantaranya kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan dan kerjasama. Distribusi jawaban responden adalah sebagai berikut.

Tabel 10. Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja (Y)

Item	Jawaban Responden										Mean
	Skor 1 (STS)		Skor 2 (TS)		Skor 3 (R)		Skor 4 (SS)		Skor 5 (S)		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y ₁	1	2.5	0	0	3	7.5	30	75	6	15	3.94
Y ₂	1	2.5	0	0	3	7.5	32	80	4	10	3.86
Y ₃	1	2.5	0	0	3	7.5	34	85	2	5	3.89
Y ₄	0	0	1	2.5	1	2.5	25	62.5	15	37.5	4.22
Mean Skor Variabel											3.98

Sumber: Olah Data Primer, 2014

Keterangan:

Y₁ : Kualitas Kerja

Y₂ : Kuantitas Kerja

Y₃ : Pengetahuan

Y₄ : Kerjasama

Berdasarkan perhitungan tabulasi data pada tabel 10, maka dapat diuraikan sebagai berikut.

- Pada subvariabel kualitas kerja (Y₁) dari 40 responden yang diteliti sebanyak 1 responden atau 2.5% menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 3 responden atau 7.5% menyatakan ragu-ragu, 30 responden atau 75% menyatakan setuju dan sebanyak 6 responden atau 15% menyatakan sangat setuju. Dan rata-rata jawaban responden sebesar 3.94 yang menunjukkan bahwa kualitas kerja karyawan bagus
- Pada subvariabel kuantitas kerja (Y₂) dari 40 responden sebanyak 1 responden atau 2.5% menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 3 responden atau 7.5% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 32 responden atau 80% menyatakan setuju, dan sebanyak 4 responden atau 10% menyatakan sangat setuju. Berdasarkan jawaban yang diberikan responden tersebut rata-rata jawaban sebesar 3.86 yang menunjukkan bahwa kuantitas kerja karyawan di kebun Bangelan baik (memenuhi target pencapaian)
- Pada subvariabel pengetahuan (Y₃) dari 40 responden yang diteliti diperoleh sebanyak 1 responden atau 2.5% menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 3 responden atau 7.5% menyatakan ragu-ragu dan setuju, dan sebanyak 34 responden atau 85% menyatakan sangat setuju. Dari

jawaban tersebut diperoleh rata-rata sebesar 3.89 yang menunjukkan bahwa karyawan di kebun Bangelan mampu memahami tugas-tugas yang diberikan dan memiliki pemahaman mengenai tugas tersebut.

- d. Pada subvariabel kerjasama (Y_4) dari total 40 responden diperoleh sebanyak 1 responden atau 2.5% menyatakan tidak setuju dan ragu-ragu, sebanyak 25 responden atau 62.5% menyatakan setuju dan 15 responden atau 37.5% menyatakan sangat setuju. Berdasarkan jawaban tersebut, rata-rata jawaban yang diberikan oleh karyawan adalah sebesar 4.22 yang menunjukkan bahwa karyawan di kebun Bangelan mampu diajak kerjasama, bersikap positif, dan bersedia membantu dalam tim kerja untuk menyelesaikan tugas yang diberikan

Nilai *mean* yang diperoleh berdasarkan perhitungan pada tabel 18 untuk variabel produktivitas kerja karyawan (Y) adalah sebesar 3.98, yang terletak di antara 3.41 – 4.20 yang artinya berada pada interval baik atau kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan di kebun Bangelan sudah baik dan sesuai dengan target yang ingin dicapai.

Secara produksi, hasil kopi kebun Bangelan sudah cukup baik, karena terjadi peningkatan setiap tahunnya. Hanya ada beberapa tahun mengalami penurunan karena adanya serangan hama penyakit yang tidak bisa dikendalikan. Secara ketepatan dan kondisi kerja hasil produksi yang dihasilkan karyawan sudah cukup baik.

Salah satu cara yang dilakukan oleh Manajer Kebun untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dengan mengadakan perlombaan pada bulan Agustus untuk seluruh kegiatan kebun dan pemberian *reward* bagi prestasi karyawan. Hal ini terbukti membantu perusahaan untuk meningkatkan potensi dan motivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Selain itu, produktivitas kerja karyawan bagian produksi diukur dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan masukan yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Perhitungan produktivitas kerja karyawan atau individu bagian produksi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang adalah pada tabel berikut.

Tabel 11. Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi

Tahun	Jumlah Produksi (ton)	RKAP (ton)	Jumlah Rata-Rata Karyawan	Produktivitas Kerja Karyawan	Persentasi Produktivitas Kerja Karyawan (%)
2009	539.11	312.28	1335	0.40	172.63
2010	359.97	370	1333	0.27	97.28
2011	550.41	370	1335	0.41	148.75
2012	282.87	370	1334	0.21	76.45
2013	618.54	486	1335	0.46	127.27

Keterangan: RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan)

Sumber: Laporan Manajemen 2013 kebun Bangelan

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, produktivitas kerja karyawan mengalami fluktuatif. Bila pada tahun 2009 sebesar 172.63%, namun pada tahun 2010 mengalami penurunan menjadi 97.28% atau mengalami penurunan produktivitas kerja sebesar 75.35%. Begitu juga yang terjadi pada tahun berikutnya hingga tahun 2013 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya sebesar 50.82%.

Dengan melihat tingkat produktivitas kerja tersebut yang mengalami fluktuatif, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non-fisik Manajer Kebun (selaku pimpinan kebun) dapat memotivasi karyawan secara efisien dan efektif yang pada akhirnya akan berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan di dalam perusahaan.

5. 2. 2 Analisis Data Kuantitatif

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *Pearson Product-Moment* untuk kuisioner penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% dan derajat bebas N-2. Kemudian dari tabel nilai kritis akan diperoleh r_{tabel} sebesar 0.361 pada taraf signifikansi $\alpha = 0.05$. Setelah r_{hitung} setiap kuisioner dibandingkan dengan r_{tabel} , maka akan diketahui variabel mana yang valid dan yang tidak valid dengan memperhatikan persyaratan tertentu, yaitu jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ berarti pertanyaan tersebut dapat diolah lebih lanjut sebagai data penelitian.

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan *software SPSS 16* hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut.

Tabel 12. Hasil Uji Validitas

		Correlations		
		Y	X _{1,2}	X ₂
Pearson Correlation	Y	1.000	.381	.491
	X _{1,2}	.381	1.000	.425
	X ₂	.491	.425	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.013	.001
	X _{1,2}	.013	.	.021
	X ₂	.001	.021	.
N	Y	40	40	40
	X _{1,2}	40	40	40
	X ₂	40	40	40

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 11, terlihat bahwa r_{hitung} variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_{1,2}) adalah $0.381 > r_{tabel}$ dengan signifikansi sebesar 0.013 berarti valid dan dapat diolah lebih lanjut. Sedangkan r_{hitung} variabel lingkungan non-fisik (X₂) adalah $0.425 > r_{tabel}$ dengan signifikansi 0.021 yang artinya variabel tersebut valid dan dapat diolah lebih lanjut. Dan r_{hitung} variabel produktivitas kerja karyawan (Y) adalah $0.491 > r_{tabel}$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.001 yang artinya variabel tersebut valid dan dapat diolah lebih lanjut.

Berdasarkan hasil signifikansi tersebut menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini valid karena signifikansi < 0.05 , dan dapat dibuktikan kebenarannya. Dan data yang valid dapat diolah lebih lanjut di dalam analisis regresi.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat seberapa jauh hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Berdasarkan perhitungan menggunakan *software SPSS 16* hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut.

Tabel 13. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.656	.068	3

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 12 diperoleh hasil alpa Cronbach adalah sebesar 0.656 yang menunjukkan bahwa hasil tersebut lebih besar dari standard cronbach sebesar 0.6. hal ini menunjukkan bahwa variabel dikatakan *reliable* (handal) karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,600. Hal ini menunjukkan bahwa alat ukur yang dapat menghasilkan jawaban yang konsisten apabila pengukuran diulangi.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas merupakan analisis untuk melihat apakah data yang digunakan bersifat multikolinieritas. Uji Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF. Apabila nilai VIF lebih dari 5 atau 10, maka taksiran parameter kurang baik[5], terjadi multikolinearitas. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *software SPSS* hasil yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 14. Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.654	1.228		3.791	.001		
X _{1,2}	-.854	.395	-.294	-2.161	.037	.984	1.016
X ₂	.403	.121	.455	3.343	.002	.984	1.016

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja (Y)

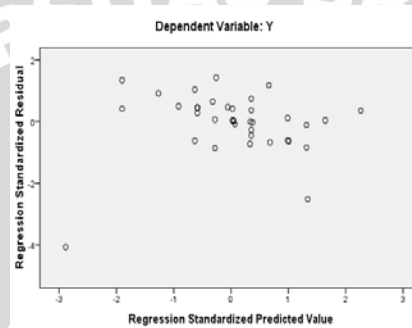
Berdasarkan hasil uji Multikolinieritas pada tabel 13 diketahui besarnya *Variance Inflated Factors* (VIF) atau invers dari nilai toleransi adalah sebesar $1.012 < 10$, artinya tidak terjadi multikolinieritas pada data tersebut. Dan nilai *Tolerance* adalah $0.984 > 0.1$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, variabel dalam model tidak menunjukkan multikolinieritas, artinya dalam model regresi tersebut tidak ada korelasi antar variabel bebas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah Homoskedastisitas/ tidak Heteroskedastisitas cara untuk mendeteksi atau dengan cara melihat grafik perhitungan antara nilai prediksi variabel tingkat (*zpred*) dengan residual (*srecid*).

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut

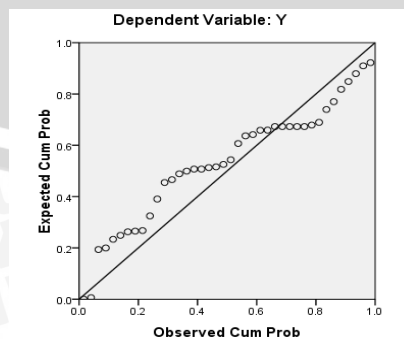


Gambar 1. Scatterplot

Grafik 1 menunjukkan hasil analisis bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah distribusi data yang menyebar disekitar garis diagonal yang menggambarkan bahwa sebaran data dikatakan normal. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan software SPSS hasil yang diperoleh dapat dilihat pada grafik berikut.



Grafik 2. P-P Plot

Berdasarkan grafik 2 terlihat hasil bahwa data menyebar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda digunakan untuk mengukur pengaruh antara lebih dari satu variabel prediktor (variabel bebas) terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil tabulasi data distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan (X_1) yang telah dijelaskan pada halaman sebelumnya di tabel 8 yang menyatakan bahwadari 40 responden sebanyak 1 responden atau 2.5% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 28 responden atau 70% menyatakan sangat setuju dan sebanyak 11 responden atau 27.5% menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan responden menyetujui bahwa gaya kepemimpinan Manajer Kebun termasuk Demokratis dengan jawaban rata-rata 4.29. Dengan demikian variabel bebas yang digunakan adalah gaya kepemimpinan demokratis ($X_{1,2}$) dan lingkungan kerja non-fisik (X_2) serta variabel terikatnya adalah produktivitas kerja karyawan (Y). Hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 15. Analisis Linier Berganda

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.654	1.228		3.791	.001		
$X_{1,2}$	-.854	.395	-.294	-2.161	.037	.984	1.016
X_2	.403	.121	.455	3.343	.002	.984	1.016

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja (Y)

$$Y = a + bX_{1,2} + cX_2 + e$$

$$Y = 4.654 - 0.854X_{1,2} + 0.403X_2$$

$$(0.01) \quad (0.037) \quad (0.002)$$

Dari persamaan tersebut dapat diinterpretasikan secara statistik sebagai berikut:

- Diketahui konstanta besarnya 4.654, jika skor gaya kepemimpinan demokratis ($X_{1,2}$) dan lingkungan non-fisik (X_2) bernilai 0, maka nilai skor produktivitas kerja karyawan sebesar 4.654.

- b. Nilai koefisien gaya kepemimpinan demokratis ($X_{1.2}$) sebesar -0.854 , variabel ini memiliki arah yang berkebalikan. Nilai koefisien $X_{1.2}$ (b) sebesar 0.854 artinya untuk setiap kenaikan 1 skor variabel gaya kepemimpinan demokratis akan meningkatkan skor produktivitas kerjasebesar 0.854 .

Berdasarkan pengertian secara ekonomi apabila pimpinan kebun dalam hal ini Manajer Kebun meningkatkan performansinya dengan memberikan motivasi kepada karyawan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat, dan menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam hal ini kualitas kerja (kesesuaian kerja dengan standar kerja, ketepatan waktu bekerja, keakuratan pekerjaan), kuantitas kerja (keberhasilan karyawan dalam mencapai target kerja, pencapaian volume pekerjaan), pengetahuan (pemahaman tugas yang terkait dengan pekerjaan, pengetahuan yang dimiliki karyawan sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan) dan kerjasama karyawan (kemampuan kerjasama sesama karyawan, sikap positif dalam bekerja, sikap saling membantu dalam menyelesaikan kerja tim)

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis ($X_{1.2}$) berpengaruh secara parsial dan signifikan serta memiliki hubungan terhadap produktivitas kerja (Y), besarnya hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis ($X_{1.2}$) terhadap produktivitas kerja (Y) adalah 2.161 dengan arah berkebalikan.

- c. Nilai koefisien lingkungan non-fisik (X_2) sebesar 0.403 , Nilai koefisien X_2 (c) sebesar 0.403 artinya untuk setiap kenaikan 1 skor variabel lingkungan non-fisik akan meningkatkan skor produktivitas kerjasebesar 0.403

Berdasarkan pengertian secara ekonomi lingkungan kerja non-fisik (X_2) dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui subvariabel lingkungan kerja non-fisik yakni pengawasan (pengawasan yang kontinyu, rasa aman), suasana kerja (kondisi kerja yang mendorong semangat kerja, pemberian imbalan (kesesuaian imbalan), dan perlakuan (perlakuan yang baik, perlakuan secara adil) dan subvariabel produktivitas kerja karyawan

dalam hal ini kualitas kerja (kesesuaian kerja dengan standar kerja, ketepatan waktu bekerja, keakuratan pekerjaan), kuantitas kerja (keberhasilan karyawan dalam mencapai target kerja, pencapaian volume pekerjaan), pengetahuan (pemahaman tugas yang terkait dengan pekerjaan, pengetahuan yang dimiliki karyawan sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan) dan kerjasama karyawan (kemampuan kerjasama sesama karyawan, sikap positif dalam bekerja, sikap saling membantu dalam menyelesaikan kerja tim)

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik (X_2) berpengaruh secara parsial dan signifikan serta memiliki hubungan yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan (Y), besarnya hubungan lingkungan kerja non-fisik (X_2) dan produktivitas kerja karyawan (Y) adalah 3.343

5. Pengujian Hipotesis

a. Uji t

Uji t adalah analisis yang bertujuan untuk melihat hubungan dan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Lingkungan Non-Fisik (X_2) terhadap Produktivitas Kerja (Y) secara parsial. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *software SPSS* hasil yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 16. Hasil Perhitungan Uji t

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.654	1.228		3.791	.001		
$X_{1,2}$	-.854	.395	-.294	-2.161	.037	.984	1.016
X_2	.403	.121	.455	3.343	.002	.984	1.016

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 15, dapat disimpulkan bahwa t_{hitung} variabel gaya kepemimpinan demokratis ($X_{1,2}$) sebesar -2.161 dengan taraf signifikansi sebesar $0.037 > 0.05$, artinya variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di kebun Bangelan dan hubungan antara gaya kepemimpinan

demokratis dan produktivitas kerja karyawan sebesar 2.161 dengan arah yang berkebalikan.

Sedangkan t_{hitung} variabel lingkungan kerja non-fisik (X_2) adalah sebesar 3.048 dengan taraf signifikansi $0.004 < 0.05$, artinya variabel lingkungan non-fisik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) karyawan di kebun Bangelan. Hubungan antara lingkungan kerja non-fisik dengan produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 3.048

b. Uji F

Uji F adalah analisis untuk melihat pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Lingkungan Non-Fisik (X_2) terhadap Produktivitas Kerja (Y). Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *software SPSS* hasil yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 17. Hasil Perhitungan Uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.673	2	1.836	8.969	.001
	Residual	7.576	37	.205		
	Total	11.248	39			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Non-Fisik (X_2), Gaya Kepemimpinan Demokratis ($X_{1,2}$)

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 16, diperoleh bahwa hasil uji F sebesar 8.969 dengan taraf signifikansi sebesar $0.001 < 0.05$ (toleransi kesalahan). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis ($X_{1,2}$) dan Lingkungan Non-Fisik (X_2) secara bersama-sama berpengaruh positif, signifikan dan berhubungan terhadap Produktivitas Kerja (Y), dengan besarnya hubungan adalah 8.969

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji R^2 adalah analisis untuk melihat apakah variabel Produktivitas Kerja (Y) dapat diperjelas oleh variabel gaya kepemimpinan demokratis ($X_{1,2}$) dan lingkungan non-fisik (X_2). Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *software SPSS* hasil yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 18. Uji R^2

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 ^a	.327	.290	.45249

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Non-Fisik (X_2), Gaya Kepemimpinan Demokratis ($X_{1,2}$)

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja (Y)

Berdasarkan data perhitungan pada tabel 17, hasil uji R^2 adalah sebesar 0.29 atau 29%, yang artinya variabilitas variabel produktivitas kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan non-fisik dan gaya kepemimpinan adalah sebesar 29% sedangkan sisanya (71%) dijelaskan oleh variabel diluar dari model regresi tersebut. Misalnya motivasi kerja, budaya kerja, komitmen organisasi dan pelatihan kerja dan lain-lain.

Koefisien korelasi berganda (R) bernilai 0.571 setelah dikonsultasikan dengan tabel R_{α} dan $\alpha = 0,05$ adalah 0.361 maka variabel gaya kepemimpinan demokratis ($X_{1,2}$) lingkungan non-fisik (X_2) memiliki hubungan yang positif secara signifikan.

5. 2. 3 Pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Non-Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di kebun Bangelan

Berbagai teori mengenai gaya kepemimpinan, tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik. Hal yang terpenting adalah, bahwa keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi (Wahjosumidjo 1987 dalam Husein 2005).

Salah satunya seperti teori yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yaitu teori kepemimpinan situasional yang disebut juga dengan *Life Cycle Theory*, yaitu gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan bawahannya.

Tetapi seorang pemimpin yang baik itu adalah pemimpin yang pandai memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan apa yang terbaik yang bisa diterapkan sehingga dapat mengetahui tindakan apa yang sebaiknya dilakukan dan

mengerti akan kebutuhan para karyawannya, yang nantinya berdampak pada cara kerja karyawan terhadap tugas yang diberikan dan pada akhirnya produktivitas kerja yang diharapkan dapat tercapai dengan baik sesuai dengan tujuan dari pada perusahaan.

Berdasarkan teori kepemimpinan situasional, penting bagi karyawan untuk meninjau situasi yang dihadapinya dengan baik, sehingga pemimpin tersebut dapat menyesuaikan perilaku dengan situasi yang dihadapi dan mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda. Artinya gaya kepemimpinan tersebut cenderung berubah-ubah dari satu situasi ke situasi lainnya. Kecenderungan perilaku seorang pemimpin dapat digambarkan dalam tiga dimensi (Wahjosumidjo 1987 dalam Husein 2002), yaitu banyaknya pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, banyaknya dukungan yang diberikan pemimpin, dan banyaknya keterlibatan pengikut dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan analisis linier berganda, hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 2.161 dan kebun Bangelan memiliki gaya kepemimpinan demokratis (berdasarkan pengkategorian dari hasil wawancara melalui kuisioner). Menurut Rivai (2008) kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Gaya kepemimpinan yang demokratis ini memberikan pengaruh yang baik terhadap produktivitas kerja karyawan yakni, kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan, dan kerjasama karyawan. Di kebun Bangelan pengaruh kepemimpinan yang demokratis terhadap kualitas kerja karyawan dilihat dari peningkatan kerja karyawan melalui keterampilan karyawan yang diasah dan dievaluasi melalui kegiatan pelatihan dan bimbingan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Pengaruh gaya kepemimpinan yang demokratis terhadap kuantitas kerja karyawan dilihat dari peningkatan hasil kebun yang mulai ditunjukkan karyawan pada akhir tahun 2013.

Sedangkan pengaruh gaya kepemimpinan yang demokratis terhadap pengetahuan karyawan, dapat dilihat dari semakin aktifnya karyawan dalam mengembangkan diri, menciptakan karyawan yang berperan aktif dan menciptakan karyawan yang berani mengajukan pendapat atau idenya serta mampu mengasah kemampuan teknisnya melalui pengalaman bekerja yang diterima oleh karyawan serta bimbingan yang dilakukan oleh pimpinan setiap pagi sebelum memulai kerja.

Kebun Bangelan memiliki 2 afdeling, satu pabrik dan satu kantor induk. Pengaruh gaya kepemimpinan yang demokratis terhadap kerjasama karyawan di Bangelan dapat dilihat dari kerja tim yang diperlihatkan setiap divisi kerja (2 afdeling, satu pabrik dan satu kantor induk) dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya. Karena di setiap divisi kerja (2 afdeling, satu pabrik dan satu kantor induk) ini karyawan dituntut untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin. Selain itu, ada kegiatan gotongroyong karyawan yang dilakukan setiap minggunya untuk membersihkan lingkungan kantor perusahaan dan perumahan warga guna menciptakan lingkungan dan bersih serta menjalin hubungan antar karyawan dengan baik melalui kerjasama karyawan dalam kegiatan tersebut.

Semua itu bisa terjadi karena adanya ketepatan pemimpin perusahaan dalam menerapkan sistem kepemimpinan yang bisa dipergunakan dalam perusahaannya karena kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin. Setiap pemimpin perlu memiliki aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif dengan anggota organisasinya.

Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, yang salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan dalam perusahaan. Sedangkan pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Dimana pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Hasil analisis mengenai lingkungan kerja non-fisik terlihat baik. Berdasarkan hasil perhitungan dengan SPSS bahwa t_{hitung} variabel lingkungan non-fisik adalah sebesar 3.048 dengan taraf signifikansi $0.004 < 0.05$, artinya variabel lingkungan non-fisik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Dan hubungan antara lingkungan kerja non-fisik dan produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 3.048

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Sedarmayanti (2009 : 27) bahwamanusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapaisuatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisilingkungan yang sesuai. Sedangkan mengenai kepemimpinan Kartini Kartono(2009 : 87) menyatakan bahwa diharapkan agar pemimpin itu mampu membina bawahannya menjadi mahir secara teknis, bersemangat/bergairah bekerja, loyal dan bermoral tinggi.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis uji F sebesar 8.969 dengan taraf signifikansi sebesar $0.001 < 0.05$ (nilai probabilitas). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan non-fisik terhadap produktivitas kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan hasil uji F tersebut diperoleh nilai hubungan (korelasi) variabel gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan non-fisik terhadap produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 8.969

Lingkungan non-fisik yang dikaji dalam penelitian ini adalah pengawasan, suasana kerja, pemberian imbalan, dan perlakuan. Pengaruh pengawasan terhadap kualitas kerja terlihat dari semakin baiknya sistem pengawasan yang diterapkan oleh manajer kebun selaku pimpinan kebun maka akan semakin baiknya kualitas kerja. Hal itu juga terlihat di perusahaan ini, yakni adanya peningkatan kualitas kerja apabila pengawasan secara intensif dilakukan oleh manajer dalam hal ini melalui rapat kerja yang mengevaluasi kinerja karyawan. Pengawasan juga akan meningkatkan kuantitas kerja karyawan melalui target produksi yang ditargetkan setiap harinya. Selain itu, dapat menambah pengetahuan karyawan dengan menghasilkan karyawan yang mampu berpikir kritis dan terbuka. Serta meningkatkan kerjasama karyawan melalui pembagian kerja di kebun berdasarkan tim, misalnya membuat lubang tanam, memupuk, menanam, dan pemeliharaan.

Pengaruh suasana kerja terhadap produktivitas kerja juga perlu diperhatikan. Karena pada umumnya suasana dan kondisi kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Suasana kerja di Bangelan terlihat cukup nyaman, karena letaknya yang dekat dengan perdesaan setempat. Dan kebanyakan karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut merupakan warga desa setempat. Namun, karena kondisi ini tidak menutup kemungkinan bagi perusahaan untuk memperketat penjagaan dan keamanan karena bisa terjadi pencurian atau kerusakan fasilitas kebun yang ada. Hal ini juga harus didukung dengan kerjasama dan kegiatan sosial perusahaan terhadap lingkungan. Secara tidak langsung suasana kerja ini berpengaruh terhadap kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan karyawan dan kerjasama karyawan yang mendukung peningkatan produktivitas kerja karyawan tersebut.

Selain itu, pemberian imbalan yang diterapkan oleh perusahaan sudah tersusun secara sistematis dari kantor pusat Surabaya. Semua ketentuan upah dan gaji serta tunjangan telah ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan golongan karyawan. Pengaruh pemberian imbalan terhadap produktivitas kerja sangat tinggi, terlihat dari karyawan itu pada umumnya bekerja untuk menerima upah dengan kuantitas dan kualitas kerja tertentu. Hal ini yang mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kualitas, kuantitas kerja, pengetahuan dan kerjasamanya dalam bekerja. Karena pada pertengahan tahun dan acara tertentu perusahaan mengadakan acara perlombaan tertentu untuk meningkatkan pemahaman karyawan mengenai pemahaman teknis lapang guna peningkatan kuantitas kerja untuk memenuhi tujuan perusahaan.

Hasil penelitian tersebut mengkonfirmasi pernyataan (Panggabean, 2004:21) bahwa banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, beberapadiantaranya adalah kondisi pekerjaan, rekan kerja, kompensasi, kepemimpinan, perusahaan dan lingkungan.

VI. PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujianhipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yangdilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Melalui analisis Regresi Linier Berganda, diketahui gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di kebun Bangelan-Malang. Pengaruh secara simultan (Uji F) adalah 8.969 dengan taraf signifikansi 0.001, berdasarkan uji F ini juga terlihat hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan produktivitas adalah sebesar 8.969. Pengaruh dan hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap produktivitas kerja karyawan secara parsial (Uji t) adalah 2.161 dengan taraf signifikansi 0.037

Artinya pimpinan dalam hal ini Manajer Kebun mempunyai perhatian yang tinggi terhadap tugas maupun terhadap karyawannya, tetapi masih terdapat masalah yaitu komunikasi pimpinan dan keryawan, otoritas pimpinan terhadap karyawan dan perhatian pimpinan terhadap bawahan.

2. Melalui analisis Regresi Linier Berganda, diketahui lingkungan non-fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di kebun Bangelan-Malang. Pengaruh secara simultan (Uji F) adalah 8.969 dengan taraf signifikansi 0.001, berdasarkan uji F ini juga terlihat hubungan antara lingkungan kerja non-fisik dan produktivitas adalah sebesar 8.969. Pengaruh dan hubungan antara lingkungan kerja non-fisik terhadap produktivitas kerja karyawan secara parsial (Uji t) 3.343 dengan taraf signifikansi sebesar 0.002

Artinya lingkungan perusahaan secara non-fisik dalam hal ini pengawasan, perlakuan, pemberian imbalan dan suasana kerja terlihat sudah cukup sesuai. Hanya saja yang harus diperbaiki sistem pengawasan pimpinan yang harus diperketat lagi, serta suasana kerja yang harus tetap diawasi karena letaknya dilingkungan perdesaan guna menghindari pencurian ataupun perusakan fasilitas perusahaan yang ada.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang diperoleh, maka penulismemberikan saran sebagai berikut :

1. Pemimpin (Manajer Kebun) diharapkan lebih memperhatikan, mengarahkan dan membimbing, serta lebih sering berkomunikasi dengan karyawan. Upaya tersebut untuk menghindari kesalahan dalam pelaksanaan kepemimpinan yang dapat menurunkan semangat kerja karyawan.
2. PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang diharapkan mampu memperbaiki lingkungan kerja non fisik agar lebih baik, diantaranya dengan mengadakan liburan/*gathering* untuk karyawan secara periodik agar karyawan lebih memperhatikan rasa kebersamaan sehingga semangat kerja karyawan dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan guna meningkatkan roduktivitas kerja karyawan.
3. Karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang hendaknya selalu menyampaikan apabila ada keluhan-keluhan kepada pimpinan, dan lebih baik dilakukan secara kolektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Drs. Syafarudin, M.S. 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia “Strategi Keunggulan Kompetitif”*. Penerbit: BPFE-YOGYAKARTA
- Arnami Ni
Komang.2009.*PengaruhLingkunganKerjadanStresKerjasertaKompe nsasiterhadapMotivasiKerjadanKinerjaKaryawan* PT. WijayaTribwanaInternasional. Tesis pada Program Magister Manajemen Universitas Udayana.
- Carray. 2008. *Faktor-faktor yang mempengaruhiProduktivitasKerja*. Dalam Sondang, P.Siagian. 2005(Ed.), *pengertianproduktivitas*. (<http://makalahdanskripsi.blogspot.com/2008/11/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>, diakses 28 Januari 2014)
- Darmawan, I made Yusa (2011). *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin Dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar*. Tesis Pada Program Pascasarjana Studi Manajemen Universitas Udayana Denpasar.
- Fitriyanto.2010. *Pengaruh Pengawasan Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Kecamatan Kebakkramat Karanganyar Tahun 2009*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Personalialia*, edisi ketiga. Penerbit Erlangga. Bandung
- Gozali, Imam. 2009. *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Edisi keempat. Semarang: Universitas Diponegoro
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Hasibuan, M., SP. 2007. *ManajemenSumberDayaManusia*, EdisiRevisi. Cetakankesepuluh. Jakarta: BumiAksara.
- Ilahisa, Maya. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di UD Logam Jaya Ds. Tambar Kec. Jogoroto Kab. Jombang*. Jurnal. Jombang
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2013. *Arti Kata Karyawan*. (Online) (<http://artikata.com/arti-333142-karyawan.html>). Diakses tanggal 27 Desember 2013.

Kartini, Kartono. 2005. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

..... 2009. *Pemimpin Dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Laing, Abdurachim. 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Maluku Tengah*. Tesis Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Spesialisasi Pengembangan Sumberdaya Manusia Universitas Brawijaya

Laporan Manajemen. 2013. Produksi Kopi tahun 2009-2013. PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Bangelan-Malang

Mangkunegara, A. Anwar Prabu
2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketujuh. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Mukaromah, Septina. 2009. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Pada CV Codo Wajak Malang*. Skripsi. Jurusan Pendidikan IPS Prodi Pendidikan Ekonomi Fakultas Tarbiyah. Universitas Islam Negeri (UIN). Malang

Moekijat. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Pionir Jaya. Bandung

Mulyani, Sri. 2008. *Hubungan Kompensasi Terhadap Motivasi Dan Produktivitas Karyawan*. Skripsi. Jurusan ilmu-ilmu sosial ekonomi pertanian. Fakultas pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor

Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta

Prof. Dr. Veithzal Rivai, M.B.A. Prof. Dr. Deddy Mulyadi, M.Si. 2011. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Edisi 3. Dalam koontz. 1990 (Ed.), *Teori Motivasi & Pengertian Motivasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Purnama, Husna. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel Pada Cv Mitra Denso Di Bandar Lampung*. Jurnal. Organisasi dan Manajemen, Vol.2, No:1 (34-45) Maret 2012. Fakultas Ekonomi USBRJ. Lampung

Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Randhita, Ricky. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Pemerintahan Kelurahan (Kasus Kelurahan Ciparigi, Kecamatan Bogor Utara, Kota Bogor)*. Skripsi. Departemen Sains Komunikasi Dan Pengembangan Masyarakat. Fakultas Ekologi Manusia. Institut Pertanian Bogor. Bogor

- Robbins Stephen P. dan Coulter. 2002. *Essentials of Organizational Behavior* (Terjemahan). Edisi Kelima. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Sedarmayanti, 2004. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Cetakan Pertama. Penerbit Bandar Maju. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-3. Yogyakarta: Aditya Media
- Simanjuntak, Payaman. 2005. *Manajemen Kinerja*. Jurnal Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Sinungan, Muchdarsyah. 2003. *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sudjana, 2005. *Teknik Analisis Regresi Dan Korelasi Bagi Para Peneliti*. Penerbit TARSITO: Bandung.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesebelas. Bandung : CV. Alfabeta
-2006. *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi Dengan Metode R&D*
- 2008. *Statistika Untuk Penelitian*, Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Center for Academic Publishing Service (CADS): Yogyakarta
- Suranta, Sri. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.
- Teguh, Sulistiyani Ambar. 2003. *MSDM Konsep Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Public*. Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Perkasa
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi II. Cetakan I. Raja Grafindo Persada. Jakarta

Wursanto, Ignasius. 2009. *Dasar – Dasar Ilmu Organisasi*. Edisidua. Yogyakarta

Yasiroh, Iis. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selatan. Skripsi. Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Singaperbangsa Karawang 2010

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

