

**ANALISIS PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA
KARYAWAN PADA PERUSAHAAN PERCETAKAN
E.L.S. SEMARANG**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh Gelar
Sarjana Pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Disusun Oleh

Nama : **WUJUD BARYANTO C.**
NIM : **04.976170.5**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2001**

ABSTRAK

Nama : MURDHARINANTO,
Nim : 049761708
Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH PROMOSI JAWATAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN PERCETAKAN E.L.S. SEMARANG
Pembimbing : Dra. SRI HENDAH PUJIHASTUTI, MM

Perusahaan Percetakan E.L.S Semarang merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan kertas undangan dan kertas kado. Akhir-akhir ini ternyata tidak bisa memenuhi pesanan yang ada, sedangkan mesin produksi yang ada belum bekerja pada tingkat optimal, berarti produktivitas kerja karyawan perlu lebih ditingkatkan, masalah ini ternyata timbul seiring munculnya keluhan dari para karyawan mengenai kepemimpinan yang dijalankan oleh pihak manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sehari-hari dan ada ketidakjelasan cara pemindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi atau promosi jabatan.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga ada pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan.
2. Diduga ada pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan.
3. Diduga ada pengaruh promosi jabatan dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan

Untuk keperluan analisis tersebut telah dilakukan pengumpulan data baik data primer melalui kuesioner dan data sekunder melalui pengamatan serta wawancara kepada pihak-pihak terkait. Sebagai pelengkap dilakukan juga kepustakaan mengenai materi yang dibahas.

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dan pengujian hipotesis dengan uji t dan uji f.

Hasil penelitian adalah sebagai berikut : dari analisis regresi berganda diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1,645 + 0,422x_1 + 0,447x_2$$

Dari hasil persamaan regresi berganda di atas dapat diartikan bahwa pengaruh promosi jabatan dan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja adalah positif, jadi jika promosi jabatan dilaksanakan dengan baik dan kepemimpinan dilakukan dengan baik maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat.

Untuk pengujian hipotesis 1 dari hasil perhitungan dengan program SPSS diperoleh $t_{hitung} = 7,512$ sedang $t_{tabel} = 1,671$ karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7,512 > 1,671$) maka H_0 ditolak, artinya hipotesis bahwa diduga ada pengaruh antara variabel bebas (promosi jabatan) secara parsial terhadap variabel terikat (produktivitas kerja) terbukti. Untuk hipotesis 2 dari hasil perhitungan dengan program SPSS diperoleh $t_{hitung} = 7,436$, dan $t_{tabel} = 1,671$ karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7,436 > 1,671$) maka H_0 ditolak, artinya hipotesis bahwa diduga ada pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan) secara parsial terhadap variabel terikat (produktivitas kerja) terbukti. Untuk hipotesis 3 dari hasil perhitungan dengan program SPSS diperoleh $f_{hitung} = 826,501$ (periksa lampiran-3), $f_{tabel} = 3,17$ karena $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($826,501$

> 3,17) maka H_0 ditolak artinya hipotesa bahwa diduga ada pengaruh secara serempak seluruh variabel bebas (promosi jabatan dan kepemimpinan) terhadap produktivitas kerja terbukti.

Dari perhitungan koefisien determinasi, peroleh D sebesar 97,1 %. Ini berarti bahwa 97,1 % variabel Produktivitas kerja (Y) dipengaruhi oleh variabel promosi jabatan dan kepemimpinan sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.



HALAMAN PENGESAHAN

Nama : Wujud Hariyanto C
Nim : 04.97.6170.S
Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS
KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN
PERCETAKAN E.L.S. SEMARANG
Pembimbing : Dra. SRI HINDAH PUDJIHASTUTI, MM

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen

Heru Sulistyia, SE, MSi

Semarang, Juni 2000
Dosen Pembimbing

Dra. Sri Hindah Pujihastuti, MN



*Motto : "Sesungguhnya sesudah kesulitan itu pasti ada kemudahan"
(Alam nasyrah ayat 6)*



*Skripsi ini dipersembahkan untuk istri anakku yang
tercinta*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat dan karunia-Nya dapat tersusun skripsi dengan judul “ ANALISIS PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN PERCETAKAN E.L.S. SEMARANG”. Adapun penulisan skripsi tersebut dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh Gelar Sarjana pada fakultas Ekonomi jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dengan terjadinya krisis yang berkepanjangan ini, maka pihak manajemen perusahaan dituntut untuk bisa lebih meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sehingga apa yang menjadi target perusahaan dapat terpenuhi.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

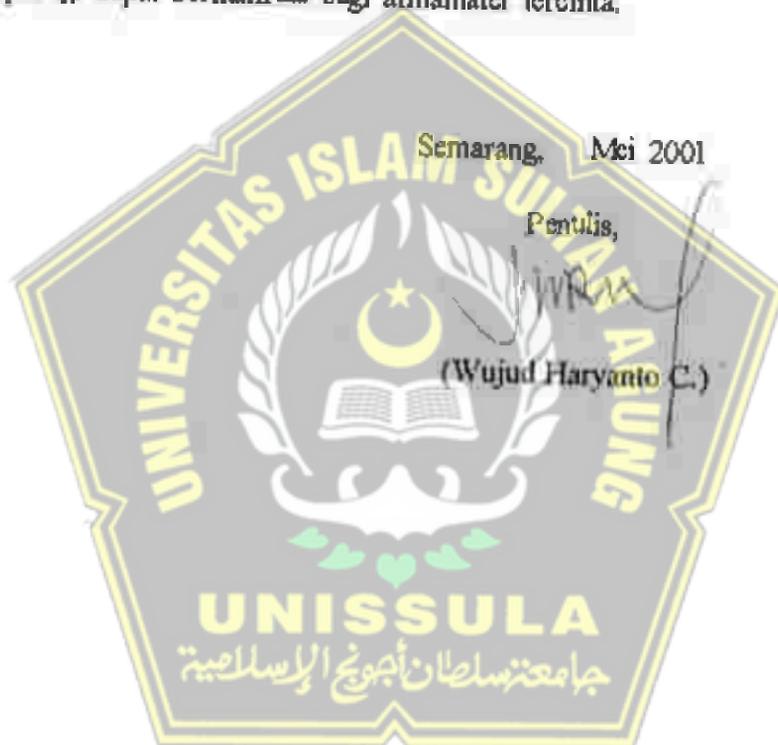
1. Bapak Drs Moch Zulfah, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk mengadakan penelitian penulisan skripsi.
2. Ibu Dra Sri Hindah Pujihastuti, MM, selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan petunjuk yang berguna dalam penulisan skripsi, sehingga dapat selesai.
3. Segenap Pimpinan dan staf, Perusahaan Percetakan E.L.S. Semarang yang telah memberikan kesempatan dan kelancaran kepada penulis selama melakukan penelitian.

4. Segenap Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

5. Semua pihak yang telah membantu selesainya penelitian ini

Penulis berharap skripsi ini dapat menjadi suatu karya tulis yang baik, namun sebagai manusia biasa penulis tidak luput dari kesalahan dalam penulisannya dan penulis mohon maaf serta senantiasa menerima kritik maupun saran yang berifat membangun demi kesempurnaan.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi almamater tercinta.

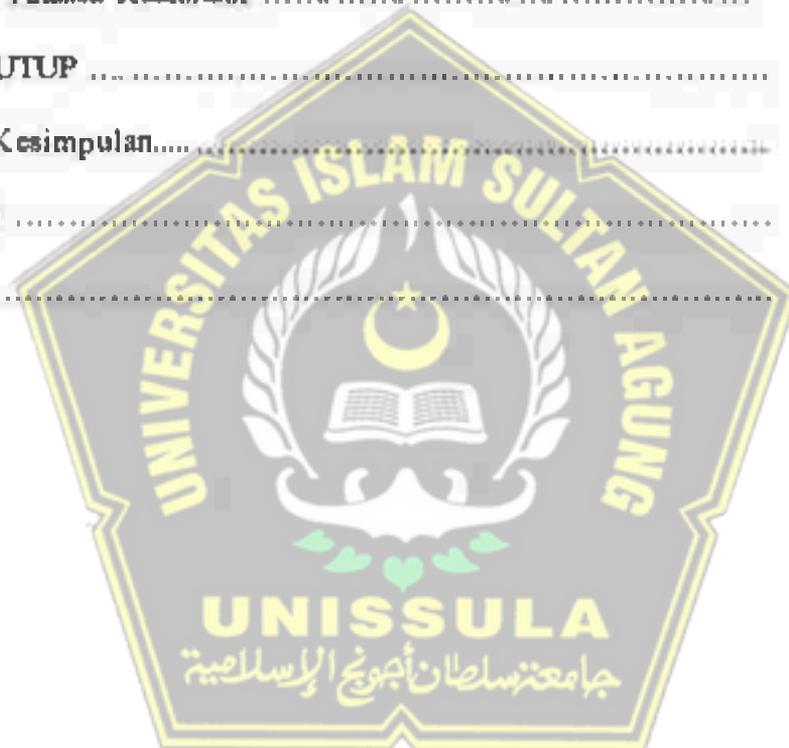


DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Abstraksi	ii
Halaman Pengesahan	v
Halaman Moto dan Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Bab I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Pembatasan Masalah	4
1.3. Perumusan Masalah	5
1.4. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian	5
Bab II LANDASAN TEORI	8
2.1. Promosi Jabatan	8
2.1.1. Pengertian Promosi Jabatan	8
2.1.2. Syarat-syarat Promosi Jabatan	10
2.1.3. Keunggulan dan Kelemahan Promosi Jabatan	11

2.2. Kepemimpinan.....	16
2.2.1. Pengertian Kepemimpinan.....	16
2.2.2. Azas dan Fungsi Kepemimpinan.....	17
2.2.3. Efisiensi Kepemimpinan.....	19
2.2.4. Gaya Kepemimpinan.....	20
2.2.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan....	23
2.2.6. Syarat-syarat Kepemimpinan.....	25
2.3. Produktivitas Kerja.....	27
2.3.1. Pengertian Produktivitas.....	27
2.3.2. Syarat Kerja Produktif dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya.....	28
2.3.3. Metode Peningkatan Produktivitas.....	30
2.4. Hipotesa.....	32
Bab III. METODE PENELITIAN.....	33
3.1. Lokasi Penelitian.....	33
3.2. Populasi dan Sampel.....	33
3.3. Sumber Data.....	34
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	34
1.3. Teknik Analisa Data.....	35
1.4. Definisi Operasional.....	40
Bab IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	43
4.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	43

4.2. Struktur Organisasi Perusahaan	44
4.3. Volume Penjualan	49
4.4. Daerah Pemasaran	50
4.5. Produk Yang Dijual	52
4.6. Pemilihan Letak Perusahaan	53
Bab V. ANALISA DATA	56
5.1. Analisa Kualitatif	56
5.1.1. Analisa Kuantitatif	67
Bab VI. PENUTUP	72
6.1. Kesimpulan.....	72
Daftar Pustaka	74
Lampiran	75

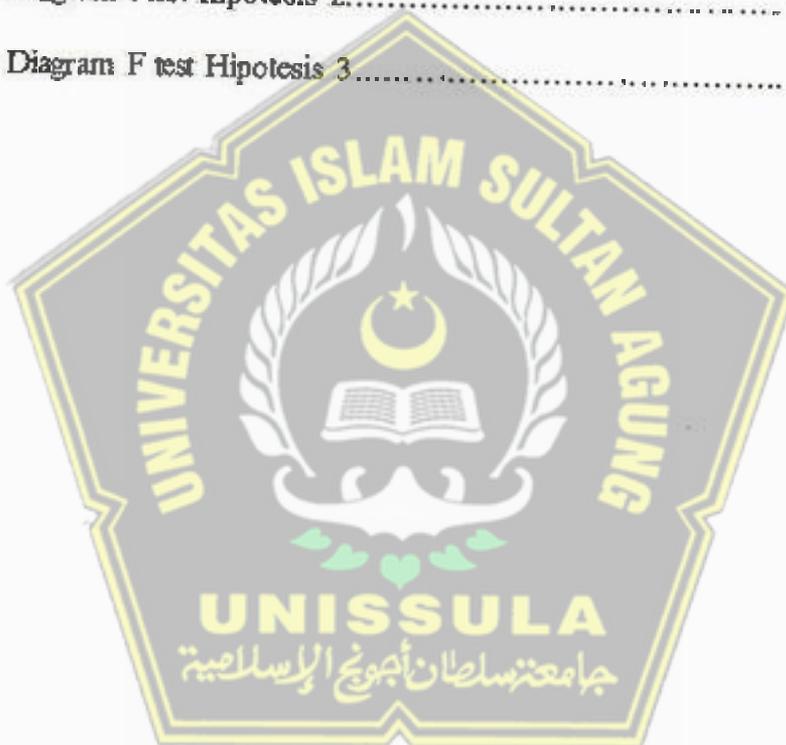


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Volume Penjualan Perusahaan Percetakan E.L.S.....	51
Tabel 5.1. Umur Responden.....	57
Tabel 5.2. Jenis Kelamin Responden.....	58
Tabel 5.3. Agama Responden.....	59
Tabel 5.4. Promosi Jabatan Berdasarkan Senioritas	60
Tabel 5.5. Promosi Jabatan Berdasarkan Kemampuan Karyawan	61
Tabel 5.6. Promosi Jabatan Berdasarkan Kriteria Lain (Karakteristik Pribadi, Nepotisme dan Persahabatan).....	62
Tabel 5.7. Tingkat Komunikasi Pimpinan dengan Bawahan.....	63
Tabel 5.8. Kesiediaan Pimpinan Memberikan Bimbingan.....	64
Tabel 5.9. Tingkat Kepercayaan Pimpinan Dalam Pendelegasian Tugas dan Wewenang.....	65
Tabel 5.10. Tanggapan Responden Mengenai Besarnya Kenaikan Hasil Produksi Yang Dicapai	66
Tabel 5.11. Tanggapan Responden Mengenai Ketepatan Waktu Kerja.....	67
Tabel 5.12. Tingkat Absensi.....	68

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Model Diagram ttest	38
Gambar 2.2. Model Diagram F test.....	40
Gambar 4.1. Struktur Oranisasi Perusahaan Percetakan E.L.S.Semarang .	47
Gambar 5.1. Diagram t test Hipotesis 1.....	70
Gambar 5.2. Diagram t test Hipotesis 2.....	71
Gambar 5.3. Diagram F test Hipotesis 3.....	72



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran-1 Daftar Perizinan
- Lampiran-2 Data Pengisian Kuesioner Penelitian
- Lampiran-3 Hasil Analisa Regresi Berganda



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam situasi dan kondisi yang saat ini para pengusaha baik besar, menengah, apalagi kecil dituntut untuk berusaha semaksimal mungkin menjalankan perusahaannya yaitu dengan mengkombinasikan semua faktor-faktor produksi yang dimilikinya, mengelola perusahaan secara profesional dengan meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat direalisasikan.

Usaha-usaha pemanfaatan semua faktor produksi yang dimiliki perusahaan secara maksimal merupakan suatu tuntutan atau keharusan bagi perusahaan yang bersangkutan apalagi dalam situasi perdagangan yang lesu sebagai akibat pengaruh resesi tersebut. Pemanfaatan faktor-faktor produksi seperti modal, tenaga kerja, mesin teknologi, serta manajemen sangat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Faktor produksi tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan tersebut.

Tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi yang mempunyai ciri-ciri yang spesifik, bila dibandingkan dengan faktor produksi lainnya, seperti modal, mesin, teknologi maupun manajemen. Kekhususan faktor produksi tenaga kerja dapat dinilai dari adanya keterbatasan-keterbatasan yang dimilikinya seperti kemampuan dan kemauan, serta adanya keinginan

atas kebutuhan-kebutuhan tertentu. Apabila kita membicarakan tenaga kerja berarti kita berbicara tentang manusia, dimana manusia tidak dapat disamakan dengan faktor-faktor produksi lainnya, karena manusia tidak dapat dipaksakan untuk bekerja seperti mesin.

Keadaan manusia dibatasi oleh kemampuan, ketrampilan, pendidikan, usia, jenis kelamin, latar belakang sosial ekonomi serta budaya. Di pihak lain manusia mempunyai keinginan dan kebutuhan tertentu dan lokasi lingkungan sangat berpengaruh baginya dalam melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuannya.

Dalam hubungannya dengan kegiatan produksi pada mulanya semua tenaga kerja yang bekerja di dalam perusahaan tersebut biasanya akan bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan yang dipunyai oleh para tenaga kerja tersebut, dengan kata lain mereka berusaha menunjukkan kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini untuk membuktikan bahwa mereka benar-benar bekerja dan karyawan yang dapat diandalkan, yang merupakan hasil dari rekrutment karyawan baru.

Kesetiaan karyawan pada perusahaan akan dapat menimbulkan rasa tanggungjawab yang lebih besar terhadap pekerjaan, dimana semangat dan kegairahan kerja akan timbul pada diri karyawan dalam menyelesaikan beban tugasnya. Untuk menimbulkan rasa kesetiaan itu, maka perusahaan harus mengusahakan agar karyawan merasa berkepentingan dengan perusahaan, maka setiap karyawan harus diberi promosi, agar karyawan itu dapat dan mau bekerja keras untuk mencapai produktivitas kerja dan

mencapai tujuan perusahaan. Promosi itu diberikan kepada semua karyawan yang mau bekerja keras dan yang mau berprestasi. Sehingga para karyawan berlomba untuk memperoleh promosi itu.

Kemudian perusahaan juga mempunyai masalah lain yang tidak kalah pentingnya dengan promosi jabatan sebagai upaya untuk menumbuhkan produktivitas kerja karyawan, adalah faktor kepemimpinan. Dimana seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan sikap-sikap yang positif diantaranya sikap bijaksana pada karyawan atau bawahannya. Dengan segala teknik dan gaya kepemimpinan yang ada, diharapkan seorang pemimpin mampu menggerakkan bawahan sedemikian rupa, sehingga bawahan bekerja dengan semangat bersedia bekerjasama dan disiplin yang tinggi. Sebaliknya kepemimpinan yang jelek akan mengundang protes dan pemogokan kerja para karyawan tersebut, sehingga akan menghambat proses pencapaian tujuan perusahaan. Apabila faktor kepemimpinan dan promosi jabatan dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan yang bersangkutan telah mempunyai modal dasar untuk dapat bersaing.

Perusahaan Percetakan E.L.S Semarang merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan kertas undangan dan kertas kado. Akhir-akhir ini ternyata tidak bisa memenuhi pesanan yang ada, sedangkan mesin produksi yang ada belum bekerja pada tingkat optimal, berarti produktivitas kerja karyawan perlu lebih ditingkatkan, masalah ini ternyata timbul seiring munculnya keluhan dari para karyawan mengenai

kepemimpinan yang dijalankan oleh pihak manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sehari-hari dan ada ketidakjelasan cara pemindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi atau promosi jabatan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul : "ANALISIS PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN PERCETAKAN E.L.S SEMARANG".

1.2. PEMBATASAN MASALAH

Seluruh kegiatan penelitian harus didalam jangkauan pelaksanaan atau dengan kata lain persoalan-persoalan penelitian ini harus dipersempit sedemikian rupa. Dengan demikian pembatasan masalah ini dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dan pencampur adukkan masalah yang akan dibahas serta agar faktor pembatasannya juga menjadi jelas. Maka dalam penelitian yang dilakukan di Perusahaan Percetakan E.L.S penulis membatasi pada masalah :

- a. Promosi jabatan, dimana penulis akan membatasi pada masalah senioritas, kemampuan dan kriteria lain seperti kepribadian, nepotisme dan persahabatan.

- b. Kepemimpinan, dimana penulis akan membahas pada masalah komunikasi, kepercayaan dan kreativitas.
- c. Produktivitas, dimana penulis akan membahas pada masalah absensi, pemanfaatan waktu dan hasil produksi.

1.3. PERUMUSAN MASALAH

Dalam penyusunan penelitian ini, penulis mencoba untuk membahas mengenai promosi jabatan dan kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja. Permasalahan yang dihadapi dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan ?
2. Adakah pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan ?
3. Adakah pengaruh promosi jabatan dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan ?

1.4. TUJUAN PENELITIAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

1.4.1. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Perusahaan Percetakan E.L.S Semarang

2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Perusahaan Percetakan E.I.S Semarang.
3. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan pada Perusahaan Percetakan E.I.S Semarang.

1.4.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini, dipe roleh 2 macam yaitu :

a. Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan mengenai promosi jabatan dan kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan, sehingga pendapat yang dikemukakan oleh para ahli peneliti sebelum penulis, mengenai hubungan ketiga variabel diatas dapat dibuktikan kebenarannya.

b. Kegunaan Praktis

1. Bagi Perusahaan

Sebagai informasi bagi pemimpin perusahaan untuk menentukan langkah selanjutnya berhubungan dengan promosi jabatan dan faktor kepemimpinan bagi karyawan yang bekerja pada perusahaannya

2. Bagi Penulis

Adalah untuk dapat menetapkan ilmu dan teori-teori yang telah penulis peroleh di bangku kuliah ke dalam praktik, khususnya yang ada hubungannya dengan masalah penelitian tersebut diatas.

2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Perusahaan Percetakan E.L.S Semarang.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh promosi jabatan dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan pada Perusahaan Percetakan E.L.S Semarang.

1.4.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini, diperoleh 2 macam yaitu:

a. Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan mengenai promosi jabatan dan kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan, sehingga pendapat yang dikemukakan oleh para ahli/ peneliti sebelum penulis, mengenai hubungan ketiga variabel diatas dapat dibuktikan kebenarannya.

b. Kegunaan Praktis

1. Bagi Perusahaan

Sebagai informasi bagi pemimpin perusahaan untuk menentukan langkah selanjutnya sehubungan dengan promosi jabatan dan faktor kepemimpinan bagi karyawan yang bekerja pada perusahaannya.

2. Bagi Penulis

Adalah untuk dapat menerapkan ilmu dan teori-teori yang telah penulis peroleh di bangku kuliah ke dalam praktek, khususnya yang ada hubungannya dengan masalah penelitian tersebut diatas.

3. Bagi pihak lain

Adalah untuk masukan atau informasi bagi masyarakat ilmiah pada umumnya dan bagi pembaca pada khususnya untuk mengetahui pentingnya promosi jabatan dan kepemimpinan yang baik dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada perusahaan dimana mereka bekerja.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. PROMOSI JABATAN

2.1.1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan menurut pendapat Edwin B. Flippo (1994, 273) adalah suatu perubahan dari pekerjaan yang satu ke pekerjaan yang lain kepada kedudukan yang lebih baik dan tanggung jawab yang lebih besar. Biasanya perubahan menuju kedudukan yang lebih tinggi disertai kenaikan gaji dan hak-hak istimewa, tetapi hal ini tidak selalu.

Dari pendapat Edwin B. Flippo diatas dapatlah ditarik kesimpulan bahwa promosi itu tidak selalu disertai dengan kenaikan gaji, gaji itu bisa tetap, tetapi pada umumnya bertambah besarnya kekuasaan dan tanggung jawab seseorang bertambah juga balas jasa dalam bentuk yang diterimanya.

Kemudian pendapat ini diperkuat oleh Dale S. Beach. Dale S. Beach (1993, 179) mengemukakan bahwa promosi jabatan adalah penugasan kembali daripada individu kepada pekerjaannya yang lebih tinggi tingkatannya sehingga tingkatan tanggung jawab akan lebih besar. Biasanya tidak selalu gaji karyawan akan meningkat pula saat karyawan tersebut dipromosikan.

Lebih jauh lagi menurut pendapat Pigors dan Mayers mengemukakan : Promosi adalah peningkatan dari seorang karyawan kepada pekerjaan yang lebih baik, tanggung jawab yang lebih besar,

kedudukan dengan reputasi yang lebih tinggi, keahlian yang lebih khusus, sehingga meningkatkan gaji ataupun pendapatan.

Kesempatan promosi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena adanya lowongan, baik lowongan dari segi kepangkatan timbul dalam sistem pengurutan kepangkatan, sedangkan lowongan dari segi jabatan (job) timbul dalam sistem kepegawaian yang menggunakan sistem klasifikasi pekerjaan dan ini banyak dianut dilingkungan organisasi pemerintah juga terdapat lowongan dari segi jabatan struktural maupun non struktural.

Adapun lowongan yang dimaksud dapat timbul karena beberapa alasan yaitu :

- a. Pertambahan volume kerja, yang mengakibatkan penambahan tenaga kerja, sebagian di dapatkan melalui promosi.
- b. Perluasan organisasi sebagai akibat dari pertambahan volume kerja yang mengharuskan diperluaskannya susunan organisasi misalnya pembukaan inti baru, cabang baru, dan sebagainya.
- c. Pemberhentian pegawai karena berbagai alasan (meninggal dunia, pensiun, pindah ke tempat kerja lain, cacat jasmani atau rohani, sehingga tidak mampu bekerja lagi)
- d. Perubahan susunan kepangkatan.

Terhadap beberapa jenis lowongan seperti diatas disediakan perencanaan atau program, sehingga dapat pula diadakan program promosi. Program promosi yang baik akan sangat menguntungkan tidak hanya bagi

pegawai tetapi juga bagi organisasi, karena dapat meningkatkan efisiensi dan mempertebal loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Mengingat pentingnya arti promosi bagi perusahaan, maka promosi dirasa perlu diadakan.

2.1.2. Syarat-syarat Promosi Jabatan

Menurut Alex S. Nitisemito (1990, 243) ada beberapa syarat untuk promosi :

1. Pengalaman
2. Tingkat Pendidikan
3. Loyalitas
4. Kejujuran
5. Tanggung Jawab
6. Kepandaian
7. Prestasi Kerja
8. Inisiatif dan kreatif.

Sedangkan menurut Moekijat (1992, 324) yang menyatakan bahwa dasar untuk promosi adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan (sering tidak dapat dinilai dengan sempurna).
- b. Senioritas (Biasanya masa kerja dalam perusahaan).
- c. Suatu ujian (menguji lebih banyak pengetahuan dari pada kemampuan).
- d. Wawancara perscorangan (menguji kepribadian dan sifat).

- c. Rasa senang dan rasa tidak senang perseorangan (dapat berarti penurunan moril pegawai pada umumnya dan pengurangan efisiensi).
- f. Gabungan dari beberapa faktor diatas.

Syarat-syarat seperti diatas adalah merupakan persyaratan umum yang sering digunakan sebagai syarat promosi, tetapi disamping itu ada perusahaan yang menambah persyaratan promosi tersebut dengan syarat yang lain seperti kemampuan untuk memimpin, merencanakan, mengorganisasikan dan sebagainya.

Pada umumnya perusahaan di dalam menentukan promosi untuk karyawan menggunakan 2 syarat yaitu :

1. Berdasarkan senioritas.
2. Berdasarkan hasil penelitian kecakapan karyawan.

Dari kedua dasar tersebut perusahaan lebih menyukai dasar yang berdasarkan hasil penelitian kecakapan karyawan, karena mereka berpendapat bahwa persaingan adalah dasar untuk kemajuan. Tetapi pihak karyawan cenderung menghendaki yang berdasarkan senioritas, terutama karyawan yang senior yang berpendapat bahwa makin lamanya masa kerja seorang karyawan akan makin berpengalaman, sehingga kecakapan atau keahlian makin baik.

2.1.3. Keuntungan dan Kelemahan Promosi Jabatan

Dasar dari promosi berdasarkan senioritas tersebut mempunyai keuntungan-keuntungan dan kelemahan-kelemahan.

Keuntungan-keuntungannya antara lain :

1. Memberi hadiah untuk masa kerja lama.
2. Menghargai nilai pengalaman.
3. Menambah semangat kerja pegawai.

Kelemahan-kelemahannya antara lain :

1. Senioritas sebagai dasar promosi bersifat kurang obyektif. Seorang karyawan senior tidak selalu berarti qualified dalam memangku jabatan dibandingkan karyawan junior.
2. Karyawan-karyawan muda yang ambisius dan menunjukkan kemampuan yang luar biasa akan menurun semangat kerjanya, apabila untuk menduduki jabatan tinggi dalam hirarki organisasi berdasarkan atas lama kerjanya.
3. Calon-calon karyawan dari luar perusahaan yang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan tidak akan begitu tertarik untuk mengisi lowongan yang kosong dalam perusahaan tersebut.

Setelah penulis uraikan masalah promosi berdasarkan senioritas, kini penulis uraikan masalah promosi berdasarkan penilaian kecakapan karyawan tersebut. Manullang (1991, 299) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

Penilaian kecakapan adalah penilaian secara sistematis terhadap seorang pegawai oleh atasannya atau oleh beberapa orang yang cakap yang mengetahui benar cara melaksanakan tugas pegawai yang dinilai.

Menurut Neuner (1993, 277) ada 3 kemungkinan yang melakukan penilaian kecakapan, yakni :

1. Penilaian kecakapan oleh atasan langsung kemudian direvisi oleh kepala bagian
2. Penilaian kecakapan oleh atasan langsung, dengan dibantu oleh satu atau dua orang pembantunya.
3. Penilaian kecakapan oleh atasan langsung dan jika memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan penilaian kecakapan sekali lagi oleh satu atau dua orang teman pegawai yang bersangkutan.

Jadi yang dimaksud dengan penilaian kecakapan adalah penilaian yang terus menerus dan sistematis terhadap para karyawan dalam suatu perusahaan oleh beberapa ahli untuk suatu tujuan tertentu. Menurut Edwin B. Flippo (1994, 337) ada beberapa cara penilaian kecakapan karyawan, yaitu :

- *Ranking*, cara ini merupakan cara yang paling sederhana yaitu dengan jalan membandingkan para karyawan untuk menentukan siapa yang lebih baik.
- *Person to person comparison*.

Dalam cara ini penilaian untuk karyawan di bagi ke dalam beberapa faktor lainnya sesuai dengan tujuan penilaian.

Dirancang pula suatu skala penilaian untuk masing-masing faktor yang dinilai, skala ini dibandingkan dengan karyawan tertentu untuk mencerminkan suatu faktor tertentu.

- *Graphic scales.*

Cara ini merupakan cara yang paling umum digunakan dalam praktek yang mana pelaksanaannya tidak terlalu kompleks.

Pada metode ini pekerjaan karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Faktor-faktor ini dinilai dalam beberapa kategori seperti : baik sekali, baik, cukup, kurang, dan sebagainya serta disertai dengan keterangan yang cukup jelas untuk masing-masing kategori.

- *Cheklis*

Cara ini digunakan untuk mengurangi beban penilaian dalam menentukan penilaian mereka. Penilaian dilakukan oleh bagian kepegawaian sedangkan penilaiannya sekedar melaporkan dan bukan menilai karyawan.

- *Forced choice description*

Cara ini meminta penilai untuk memilih pernyataan tentang karyawan yang dinilai. Metode ini bertujuan untuk mengurangi atau menghapuskan kemelesetan penilaian atau kehendak pribadi penilaian dengan jalan memaksa penilaian untuk memilih keterangan yang disediakan.

- *Behaviorlly anchored rateng scales*

Cara ini merupakan gabungan dari critical incident method dan graphic scales. Dalam critical incident method, penilai diminta untuk mencatat

keterangan yang menggambarkan tingkah laku karyawan, tergolong baik, atau buruk. Dari catatan ini kemudian dikategorikan dalam beberapa dimensi dan diberikan skala tertentu.

- *Essay.*

Cara ini digunakan sebagai akibat semakin rumitnya rating scales. Perusahaan meminta kepada penilai untuk menilai seluruh kecakapan karyawan dengan istimewa, baik, cukup, kemudian dibuat suatu catatan yang menerangkan maknanya.

Dari pernyataan diatas, maka dapatlah kita ketahui bahwa penilaian untuk macam-macam tujuan penggunaan, tetapi pada umumnya terutama ditujukan untuk :

1. Pemberian rangsangan bagi karyawan yang berprestasi.
2. Maksimasi.
3. Promosi dari dalam perusahaan.
4. Pengenalan karyawan.
5. Pengembangan karyawan.
6. Pemberian pengarahan dan bimbingan.

Sedangkan keuntungan-keuntungannya sebagai berikut :

1. Paling baik untuk efisiensi pekerjaan.
2. Paling adil bagi para pegawai.
3. Memberikan management yang baik.

2.2. KEPEMIMPINAN

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia, yaitu, sejak nenek moyang manusia itu berkumpul bersama, bekerja, bersama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya menantang kebuasan binatang dan alam sekitarnya. Sejak itulah terjadi kerja sama antar manusia dan ada unsur kepemimpinan. Adapun pengertian kepemimpinan dinyatakan oleh beberapa ahli sebagai berikut :

Kepemimpinan menurut William A. Cohen (1994, 227) adalah :

"Seni mempengaruhi orang lain untuk melakukan unjuk kerja maksimum guna menyelesaikan suatu tugas atau proyek untuk mencapai suatu tujuan".

Menurut A.A. Rachmat M.Z.(1991, 49) Kepemimpinan adalah :

"Seni atau proses mempengaruhi orang-orang agar mereka mau dan bersedia berusaha dengan giat ke arah pencapaian tujuan kelompok, yaitu mereka mempunyai keinginan untuk bekerja penuh semangat dan kepercayaan".

Menurut James Stoner (1990, 123), Kepemimpinan adalah :

"Proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh pada kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari sekelompok anggotanya".

Menurut Stogdill (1990, 273), Kepemimpinan adalah :

" proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisasi dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya".

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu seni mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan suatu kegiatan guna menyelesaikan suatu tujuan tertentu.

Ketepatan dan efisiensi kepemimpinan itu dapat dinilai sebagai baik atau buruk, dengan jalan mengadakan observasi terhadap dampak-dampak yang baik ataupun buruk, yang langsung bisa dirasakan oleh para pengikutnya.

2.2.2. Azas dan Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan hendaknya jangan terlalu banyak dinilai dari segi-segi prestasi materilnya saja, akan tetapi juga harus ikut dipertimbangkan pengaruh dan akibat buruk apa yang mereka timbulkan bagi kesejahteraan jasmani dan rohani bawahannya.

Adapun azas-azas kepemimpinan yang baik adalah sebagai berikut :

1. Kemanusiaan.

Mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, pembimbing manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu, demi tujuan human.

2. Efisiensi.

Efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber material dan manusia, atas prinsip penghematan dan adanya nilai-nilai ekonomis serta azas-azas manajemen modern.

3. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

Dalam tugas-tugas kepemimpinan tercakup pula pemberian insentif sebagai motivasi untuk bekerja lebih giat. Insentif material dapat berupa : uang, sekuritas fisik, jaminan sosial, jaminan kesehatan, premi, bonus, kondisi kerja yang baik, pensiun dan tempat tinggal yang menyenangkan dan lain-lain.

Seorang pemimpin pada umumnya merefleksikan sifat-sifat dan tujuan dari kelompoknya dan sedikit atau banyak pasti merupakan ringkasan pendek dari sikap mental kelompoknya pada saat itu. Pendekatan aspek tingkah laku menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Suatu kelompok akan berjalan efektif, jika terdapat seseorang yang melakukan dua fungsi utama yaitu :

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau fungsi pemecahan masalah, menyangkut pemberian saran, penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi pemeliharaan kelompok atau fungsi sosial meliputi segala usaha yang bisa membantu kelompok berjalan lancar, seperti penengahan perbedaan pendapat, membuat kesimpulan rapat, menunjukkan kelemahan dan kekuatan kelompok dan sebagainya.

2.2.3. Efisiensi Kepemimpinan

Pola kepemimpinan setiap organisasi akan selalu berbeda-beda. Pola kepemimpinan organisasi bisnis akan berbeda dengan pola kepemimpinan partai politik, berbeda pula dengan pola kepemimpinan organisasi sosial dan masing-masing mempunyai ciri-ciri keunggulan dan kekurangannya.

Sepanjang kepentingan organisasi, efisiensi kepemimpinan itu selalu diukur dengan : Kriteria fungsinya dalam kelompok dalam kaitannya dengan hasil/produktivitas dan kemajuan yang diinginkan atau dicapai.

Namun efisiensi kepemimpinan itu janganlah yang diukur dengan kriterium efisiensi teknis saja, akan tetapi juga dengan kriterium mental, atau dengan kesejahteraan mental dan kebahagiaan batiniah. Dengan demikian, orang menilai dampak-dampak kepemimpinan yang efektif dengan kriterium manusiawi, demi kesejahteraan dan kebahagiaan sesama manusia, jadi tidak dinilai hanya murni teknis saja.

Bagi dunia usaha serta industri yang penting adalah kesesuaian antara pribadi pemimpin bagi kepentingan kelompok dan kepentingan bisnis tertentu dalam situasi tertentu pula. Pemimpin tidak hanya harus bisa memberikan perintah dan instruksi saja, tetapi harus pula mampu menerima pesan dan informasi dari lingkungannya. Sebab pesan dan informasi tersebut akan mempengaruhi kepemimpinannya, juga sifat dan instruksi dan perintah yang akan dikeluarkannya kemudian.

Pemimpin yang baik itu antara lain memiliki kualitas-kualitas untuk mengkoordinasi kekuasaan, mampu mengekspresikan secara jelas keinginan

kelompoknya, mampu membawa anggota kelompoknya, mampu membawa anggota kelompoknya pada kemajuan dan tujuan tertentu dan lain-lain. Semua kualitas ini selalu dikaitkan dengan totalitas situasi dari pemimpin di dalam kelompoknya.

Pemimpin yang tidak efisien itu keadaannya seperti mesin kuno. Kepribadiannya kaku dan tertutup serta tidak sensitif, tidak mampu menerima pesan dan informasi dari bawahannya. Sedang kepemimpinannya baru tepat mengena apabila iklim emosional dari kelompoknya secara kebetulan juga cocok sesuai dengan sifat-sifat yang aneh itu.

2.2.4. Gaya Kepemimpinan

Tingkah laku kepemimpinan tertentu telah membedakan antara pemimpin yang efektif dengan yang kurang efektif, yaitu dalam aspek gaya kepemimpinan. Suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Dalam hal ini pendekatan ditekankan pada gaya kepemimpinan dalam hubungannya dengan bawahan.

Menurut Alex S. Nitisemito (1990, 264) ada dua gaya kepemimpinan utama, yaitu :

1. Gaya berorientasi pada tugas atau terpusat. Dalam gaya ini, pemimpin memberikan pengarahan terperinci dan pengawasan ketat pada bawahan guna menjamin pelaksanaan tugas sesuai keinginannya.

2. Gaya berorientasi pada karyawan atau berpusat kemanusiaan. Pada gaya ini pemimpin lebih cenderung memberi motivasi, mengundang partisipasi, serta menciptakan hubungan saling percaya dan menghormati.

Reddin (1992, 199) memperkenalkan campuran/ bauran gaya dalam empat jenis situasi pokok, yaitu :

1. Situasi I : Pekerjaan dengan orientasi Kemanusiaan.

Dalam situasi I, gaya missionary (terbuka, penolong, lembut hati, ramah tamah) adalah terlalu ekstrim. Gaya yang lebih efektif adalah developer dimana orientasinya lebih diarahkan untuk membentuk manusia mengembangkan ketrampilan yang akan berguna dalam menyelesaikan tugas. Para manajer personalia cenderung mempunyai gaya yang terletak dalam bidang ini.

2. Situasi II : Pekerjaan dengan orientasi terpadu.

Dalam situasi ini, khas untuk posisi-posisi teratas dalam organisasi dan prestasi kerja jangka panjang menuntut terpadunya tugas dan nilai-nilai kemanusiaan.

Gaya eksekutif yang lebih efektif mencoba memaksimalkan kedua perangkat nilai ini, sementara gaya compromiser merencanakan suatu pertukaran politis melalui pendekatan tukar menukar untuk "memperkecil perbedaan".

3. Situasi III : Pekerjaan yang agak terpisah.

Dalam situasi ini, gaya lebih efektif adalah Birokrat (Kreatif, patuh pada peraturan dan norma-norma, manusia organisasi, tepat, cermat, keras) dan yang kurang efektif adalah deserter (bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, dan sulit diramalkan).

4. Situasi IV : Pekerjaan sangat berorientasi pada tugas.

Dalam hal ini, gaya otokrat penuh kebijakan mencoba "membeli", kerjasama melalui himbauan. Gaya otokrat yang lebih ekstrim cenderung menimbulkan perlawanan dan ketidak patuhan.

Kerangka gaya kepemimpinan antara lain dikembangkan oleh Rensis Likert (1990, 299) , yang terdiri dari rangkaian kesatuan gaya keprilakuan klasik tersusun dalam empat gaya pokok yaitu :

1. Sistem I : Otokrasi Eksploratif.
Pimpinan menentukan seluruh keputusan yang berhubungan dengan kerja, dan memerintahkan bawahan untuk melaksanakannya.
2. Sistem II : Otokrasi yang penuh kebijakan. Pimpinan tetap menentukan perintah-perintah kerja, tetapi bawahan diberi fleksibelitas dalam melaksanakannya.
3. Sistem III : Kepemimpinan Konsultatif.
Pimpinan menentukan tujuan dan sasaran sedang bawahan bisa memberikan pendapat dalam cara-cara mencapainya.

4. Sistem IV : Kepemimpinan Kelompok Partisipatif.

Pimpinan menentukan tujuan dan keputusan setelah dibahas bersama dengan bawahan, sehingga bawahan merasa dibutuhkan dan penting.

Hanya pada gaya atau sistem yang terakhir ini yang dianggap terbaik dalam jangka panjang untuk semua situasi. Penekanan pada peran partisipatif kelompok dengan keterlibatan penuh dalam proses pencapaian suatu kesimpulan. Pada bawahan merasa bebas untuk membicarakan segala sesuatu dengan pemimpin mereka, dan pimpinan menunjukkan perilaku yang bersifat mendukung, bukan perilaku yang bersifat merendahkan atau mengancam.

Pimpinan kelompok menjadi penghubung antara kelompoknya dengan unit-unit lain yang lebih tinggi di dalam organisasi tersebut. Pengambilan keputusan itu tersebar luas pada seluruh perusahaan, dengan kekuatan pengetahuan biasanya harus didahulukan di atas kekuatan wewenang. Jika dilaksanakan dengan baik, diakui bahwa organisasi formal dan informal dapat menjadi satu dan sama, semua kekuatan sosial mendukung usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan

Masyarakat modern sekarang ini berkepentingan dengan kepemimpinan yang baik, dan mampu menuntun organisasi sesuai dengan azas-azas manajemen modern, sekaligus juga sanggup memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas.

Karena itu keberhasilan seorang pemimpin itu kecuali dinilai dari prestasi yang dicapai juga harus dinilai dengan kebajikannya. Jadi tidak melakukan penghisapan manusia oleh manusia.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan seseorang adalah sebagai berikut :

1. Faktor Pribadi.

Konsepsi kepemimpinan pada umumnya memusatkan perhatian kepada kepribadian pemimpinnya dengan kualitas-kualitas yang unggul.

Pada masa lalu, orang beranggapan bahwa raja dan kaum bangsawan memiliki hak mutlak untuk menjadi penguasa, begitu juga dengan teori "orang besar" yang menyatakan bahwa pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang dimiliki orang besar.

Namun kedua teori tersebut sekarang tidak banyak dianut orang, sebab berdasarkan pengalaman, bahwa individu itu justru memiliki sifat-sifat pribadi yang dapat membantu atau justru menghalangi tugasnya sebagai pemimpin.

Ada beberapa ciri-ciri seorang pemimpin yang khas ialah : ia memiliki intelegensia, inisiatif, kemampuan melaksanakan supervisi, dan kemampuan mengambil keputusan yang tepat waktu dan kondisi yang tepat demi suksesnya kepemimpinannya.

2. Faktor Posisi.

Seorang pemimpin itu tidak pernah bekerja dalam ruang vakum, akan tetapi ia selalu ada dalam lingkungan sosial, jadi dia mempunyai satu

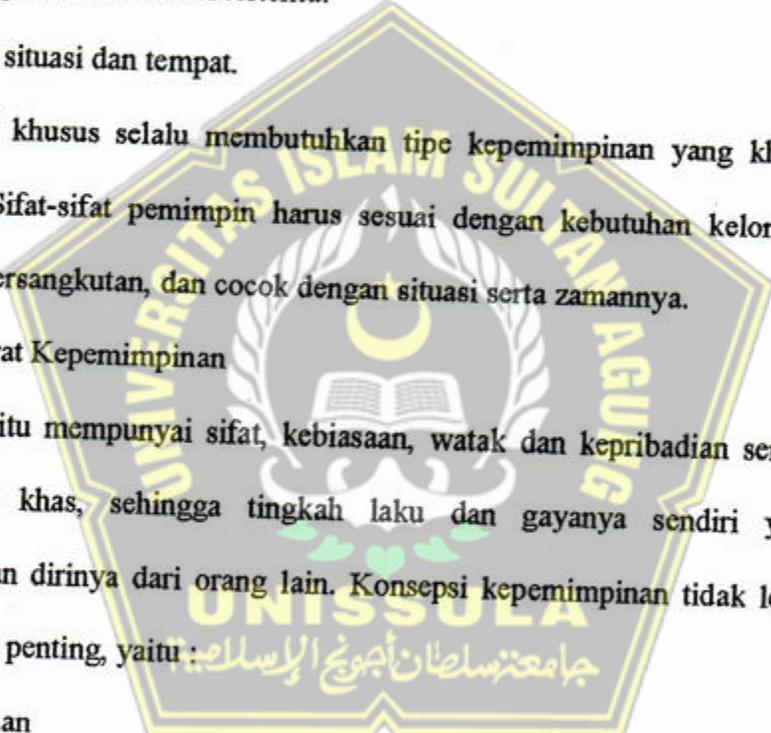
posisi atau kedudukan, sehubungan dengan fungsi dan tugas atau pekerjaannya.

Setiap individu, juga setiap pemimpin selalu memiliki semacam citra atau gambaran-gambaran mengenai perilaku sendiri, yaitu apa yang harus dilakukannya dalam posisi tertentu. Selanjutnya orang lain juga mempunyai gambaran mengenai apa yang harus dilakukan seorang pemimpin dalam situasi tertentu.

3. Faktor situasi dan tempat.

Situasi khusus selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Sifat-sifat pemimpin harus sesuai dengan kebutuhan kelompok yang bersangkutan, dan cocok dengan situasi serta zamannya.

2.2.6. Syarat-syarat Kepemimpinan

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas, sehingga tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dari orang lain. Konsepsi kepemimpinan tidak lepas dari tiga hal penting, yaitu : 

1. Kekuasaan

Yaitu kekuatan, otoritas, dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pimpinan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan agar berbuat sesuatu.

Seorang pemimpin karena status dan tugas-tugasnya mengepalai satu unit (instansi, kelompok atau organisasi) selalu mempunyai kekuasaan.

Kekuasaan seorang pemimpin ini sumbernya bisa datang dari :

- Kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang lain.
- Sifat dan sikapnya yang "unggul" sehingga mempunyai kewibawaan terhadap pengikut-pengikutnya.
- Memiliki informasi, pengetahuan dan pengalaman yang luas dan lebih banyak.
- Pandai bergaul dan berkomunikasi.

2. Kewibawaan

Yaitu kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu "membawahi" atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pimpinan, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu. Dalam hal ini, pemimpin yang memiliki kewibawaan itu, mempunyai kelebihan-kelebihan tertentu, sehingga kuasa membawahi orang lain untuk melakukan perbuatan-perbuatan tertentu, atau dia mampu memberikan pengaruh-pengaruh kepemimpinannya kepada bawahannya.

Kewibawaan merupakan "keperluan teknis" yang menimbulkan kepatuhan normatif bagi para pengikutnya.

3. Kemampuan.

Yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

2.3. PRODUKTIVITAS KERJA

2.3.1. Pengertian Produktivitas.

Masalah produktivitas merupakan masalah pokok dibidang tenaga kerjaan. Produktivitas mengandung pengertian filosofis, definisi kerja dan teknis operasional.

Secara filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha meningkatkan mutu dan moto kehidupan besok harus lebih baik dari hari ini. Pandangan hidup dan sikap mental demikian akan mendorong manusia untuk tidak cepat puas, akan tetapi terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja.

Untuk definisi kerja, produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya (masukan) yang dipergunakan persatuan waktu. Definisi kerja ini mengandung cara atau metode pengukuran. Walaupun secara teori dapat dilakukan akan tetapi dalam praktek sukar dilaksanakan, terutama karena sumber daya masukan yang digunakan umumnya terdiri dari banyak macam dan dalam proporsi yang berbeda.

Menurut pengertian teknis operasional mengandung makna peningkatan produktivitas yang dapat terwujud dalam 4 bentuk, yaitu :

- a. Jumlah produksi yang sama dapat diperoleh dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.
- b. Jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang.

- c. Jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang sama.
- d. Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya relatif lebih kecil.

Sumber daya masukan dapat terdiri dari beberapa faktor produksi seperti tanah, gedung, mesin, peralatan bahan mentah dan sumber daya manusia sendiri. Produktivitas masing-masing faktor produksi tersebut dapat dilaksanakan bersama-sama maupun secara berdiri sendiri. Dalam hal ini peningkatan produksi, manusia merupakan sasaran strategis, karena peningkatan produktivitas faktor lain sangat tergantung pada kemampuan tenaga manusia yang memanfaatkannya.

Menurut B. Kussriyanto (1991, 277), produktivitas diartikan secara spesifik hampir sama dengan pengertian menurut definisi kerja yaitu :

"Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu". (lazimnya per jam kerja orang).

Peran serta tenaga kerja disini ialah penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif. Perbandingan tersebut berubah dari waktu ke waktu, karena peran serta tenaga kerja selalu berubah pula oleh pengaruh berbagai faktor. Misalnya tingkat pendidikan, ketrampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi dan lain-lain.

2.3.2. Syarat Kerja Produktif dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya

Menurut Peter F. Drucker (1993, 299) , untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja diperlukan beberapa syarat, yaitu :

1. Memerlukan analisis, hal ini untuk mengetahui operasi-operasi khusus yang diperlukan untuk kerja, urutan dan syarat-syaratnya.
2. Memerlukan sintesis, bahwa operasi masing-masing harus digabungkan menjadi suatu proses produksi.
3. Memasukkan kedalam proses itu pengendalian arah, pengendalian kualitas dan kuantitas serta standart.
4. Alat-alat yang cocok harus disediakan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan perusahaan, melalui pendekatan sistem dapat digolongkan menjadi 3 kelompok, yaitu :

1. Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan.
Kualitas dan kemampuan karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan.
2. Sarana Pendukung.
Digolongkan menjadi 2, yaitu :
 - Menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana dalam lingkungan kerja itu sendiri.
 - Menyangkut kesejahteraan karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta jaminan kelangsungan kerja.

Keterangan :

Terdapat diagram empat bidang pekerjaan yang mempunyai dampak besar terhadap produktifitas yaitu :

1. Investasi mesin untuk mengganti tenaga manusia.
2. Upaya yang diarahkan pada penentuan dan penerapan metode kerja yang paling cocok.
3. Seringkali merupakan peluang yang diremehkan untuk meningkatkan produktivitas, ialah usaha menghilangkan praktek-praktek yang tidak produktif, yang biasanya menghambat peningkatan produktivitas.
4. Metode-metode personalia yang dapat digunakan oleh manajemen untuk memanfaatkan secara efektif sumber daya manusia suatu perusahaan.

Penggantian usaha manusia dengan mesin bisa berarti penambahan alat baru agar karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif. Penggunaan alat yang lebih baik dapat menuntut pengembangan metode kerja yang lebih baik, peniadaan kebiasaan kerja yang tidak produktif. Penyempurnaan metode kerja misalnya akan memerlukan tehnik, telaaah dan waktu, penentuan metode kerja yang baik, perancangan tempat kerja yang lebih efektif atau menciptakan prosedur baru. Sedangkan dalam bidang manajemen personalia menuntut kegiatan penyelenggaraan pendidikan dan latihan. Adapun dalam fungsi tradisional administrasi personalia yang relevansinya paling langsung dalam meningkatkan produktivitas karyawan adalah : seleksi, pengendalian tenaga kerja, penyempurnaan struktur organisasi, pengembangan sumber daya manusia dan motivasi.

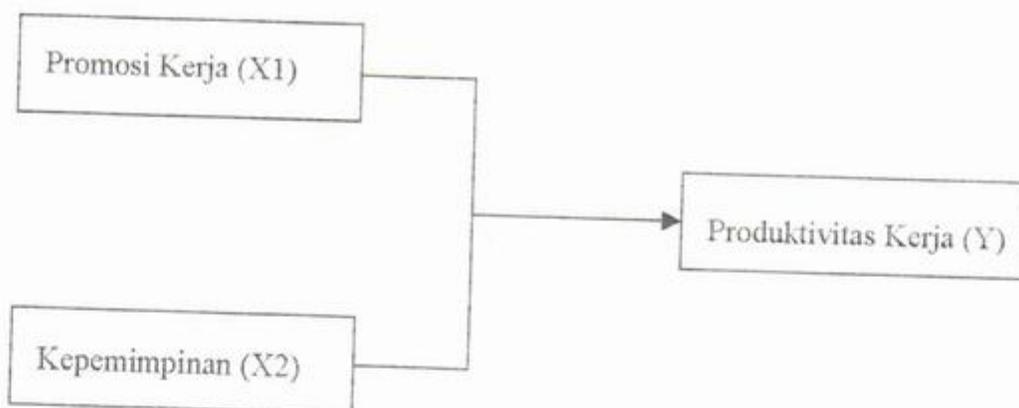
2.4. Hubungan antara promosi jabatan dan kepemimpinan dengan produktivitas kerja.

Promosi jabatan adalah suatu perubahan dari pekerjaan yang satu ke pekerjaan yang lain kepada kedudukan yang lebih baik dan tanggung jawab yang lebih besar. Biasanya perubahan menuju kedudukan yang lebih tinggi disertai kenaikan gaji dan hak-hak istimewa. Sehingga dengan adanya promosi jabatan akan memberikan harapan kepada karyawan untuk memperoleh kesejahteraan yang lebih baik. Dengan adanya promosi jabatan akan memacu karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerjanya, dengan peningkatan prestasi kerja maka produktivitas kerja karyawan juga akan meningkat.

Kepemimpinan adalah suatu seni mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan suatu kegiatan guna menyelesaikan suatu tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik dalam perusahaan akan mempengaruhi karyawan untuk bekerja lebih giat, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa jika suatu perusahaan telah mengadakan sistem promosi jabatan dan juga kepemimpinan yang telah dilaksanakan dengan baik maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sehingga tingkat laba yang ditargetkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan kerangka pikir tersebut, maka model penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1.: Pengaruh Promosi Jabatan dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja

2.5. HIPOTESA

Hipotesa adalah pendapat sementara yang perlu diuji kebenarannya.

Hipotesis diperlukan dalam suatu penelitian ilmiah, tujuannya adalah mengarahkan dan memberi pedoman dalam pelaksanaan penelitian.

Berdasarkan pada pokok permasalahan serta tujuan maka dapat diambil hipotesis, sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan.
2. Diduga ada pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan.
3. Diduga ada pengaruh promosi jabatan dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. LOKASI PENELITIAN

Lokasi yang menjadi obyek penelitian ini adalah Perusahaan Percetakan E.L.S. Semarang yang beralamatkan di Jl. Industri XVI No. 307 LIK Bugangan Kaligawe Semarang.

3.2. POPULASI DAN SAMPEL

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Sudjana, 1990:107). Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan Perusahaan Percetakan E.L.S. Semarang sejumlah 208 orang.

Sedang sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (Sudjana, 1990 : 108). Adapun sampel yang diambil adalah sebanyak 52 orang karyawan.

Teknik pengambilan sampelnya menggunakan teknik purpotional stratifed sampling yaitu pengambilan sampel secara per kelompok.

Jadi disini tiap karyawan pada Perusahaan Percetakan E.L.S Semarang dikelompokkan dalam bagian masing-masing dan diwakili sebanyak 25 %.

3.3. SUMBER DATA

Berdasarkan sumbernya data dapat dibedakan atas data primer dan data sekunder :

1. Data primer adalah informasi yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya yang berupa data diperoleh dari pihak karyawan yang menjadi obyek penelitian.
2. Data sekunder adalah informasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain dan diperoleh secara tidak langsung. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari buku-buku ilmiah atau literatur yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti sebagai landasan atau dukungan teori

3.4. METODE PENGUMPULAN DATA.

Dalam penyusunan ini, penulis mengungkapkan beberapa metode yaitu :

1. Field Research, yaitu penulis langsung datang ke obyek penelitian dengan mencatat kejadian atau kegiatan yang terjadi pada Perusahaan Percetakan E.L.S Semarang dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

a. Questioner.

Yaitu pertanyaan tertentu yang telah disusun sebelumnya, sedemikian rupa untuk dijawab oleh para responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

b. Interview.

Yaitu penulis mengajukan pertanyaan, baik yang telah disiapkan sebelumnya maupun pertanyaan yang timbul pada saat itu, pada pihak manajemen dan karyawan yang sedang bekerja.

2. Library Research.

Penelitian perpustakaan ini dilakukan untuk memperoleh data tambahan yang berhubungan dengan obyek penelitian, hal ini dilakukan untuk memperoleh perbandingan antara teori dan praktek.

3.5. TEKNIK ANALISA DATA.

Untuk memperoleh penyelesaian penelitian ini maka digunakan analisa statistik dalam pengolahan data.

Analisa statistik yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah :

a. Analisa Kualitatif.

Adalah analisa yang digunakan untuk memberikan uraian yang dapat mendukung pembuktian penelitian diatas.

b. Analisa Kwantitatif.

Analisa yang dilakukan terhadap data yang berupa angka, yang diperoleh dari hasil jawaban daftar pertanyaan. Karena pengolahan data tersebut memakai metode statistik maka data tersebut harus diklasifikasikan atau digolongkan ke dalam kategori tertentu.

1. Skala Likert.

Skala Likert digunakan untuk mengukur variabel promosi jabatan, kepemimpinan dan produktivitas kerja karyawan dengan menggunakan daftar pertanyaan. Daftar pertanyaan disusun dalam bentuk tertutup, sehingga data yang diperoleh bersifat kualitatif. Skala Likert ini merupakan salah satu cara untuk menentukan score, dimana seorang responden diminta untuk memberikan jawaban sebagai berikut :

- Apabila jawaban a diberi score 4
- Apabila jawaban b diberi score 3
- Apabila jawaban c diberi score 2
- Apabila jawaban d diberi score 1

2. Analisa Regresi Berganda

Digunakan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yaitu promosi jabatan dan kepemimpinan dengan variabel terikat produktivitas kerja mempunyai pengaruh yang berarti atau tidak, secara serempak / keseluruhan dengan alat bantu program SPSS.

Rumus :

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$$

Dimana :

y = Variabel terikat (produktivitas kerja)

x1 = promosi jabatan

x2 = kepemimpinan

- b_1 = Koefisien regresi berganda antara x_1 dan y
 b_2 = Koefisien regresi berganda antara x_2 dan y
 n = Jumlah responden
 a = Konstanta

3. Pengujian hipotesa

Rumus ini digunakan untuk menguji adakah pengaruh antara variabel yang diukur itu signifikan atau tidak.

1. Uji secara parsial dengan menggunakan uji t test

Untuk pengujian pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat menggunakan uji t dengan rumus :

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

dimana :

r^2 = koefisien determinasi

n = jumlah sampel

t = hasil hitung

Yang akan diuji adalah :

H_0 : = 0, tidak ada pengaruh yang positif.

H_a : > 0, ada pengaruh yang positif.

Kriteria pengujiannya adalah :

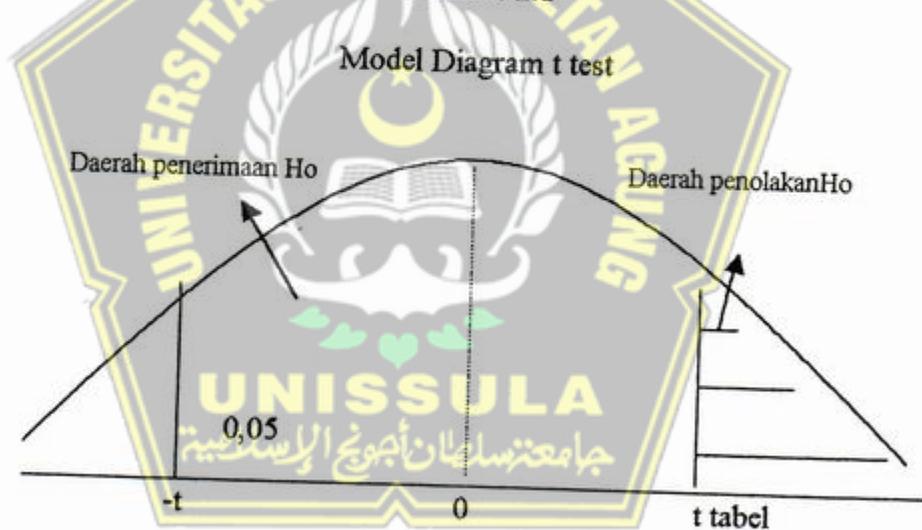
1. Derajat kebebasan = $(n-1)$
2. $\alpha = 0,05$

3. Apabila :

$t_{test} > t_{tabel}$, H_0 ditolak, artinya hipotesa bahwa diduga ada pengaruh antara variabel bebas (promosi jabatan atau kepemimpinan) secara partial terhadap variabel terikat (produktivitas kerja) terbukti.

$t_{test} < t_{tabel}$, H_0 diterima artinya hipotesa bahwa diduga ada pengaruh antara variabel bebas (promosi jabatan atau kepemimpinan) secara partial terhadap variabel terikat (produktivitas kerja) tidak terbukti.

Gambar 2.1



2. Uji serempak dengan uji F test

Untuk pengujian pengaruh variabel bebas yaitu secara keseluruhan terhadap variabel terikat menggunakan uji F dengan rumus :

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

dimana :

K = jumlah variabel bebas

r^2 = koefisien determinasi

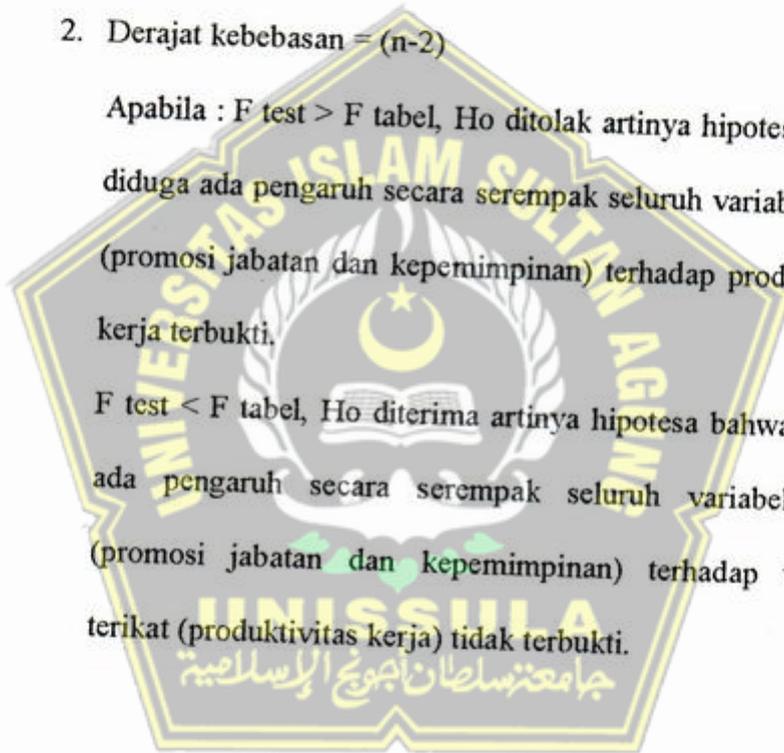
n = jumlah sampel

dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

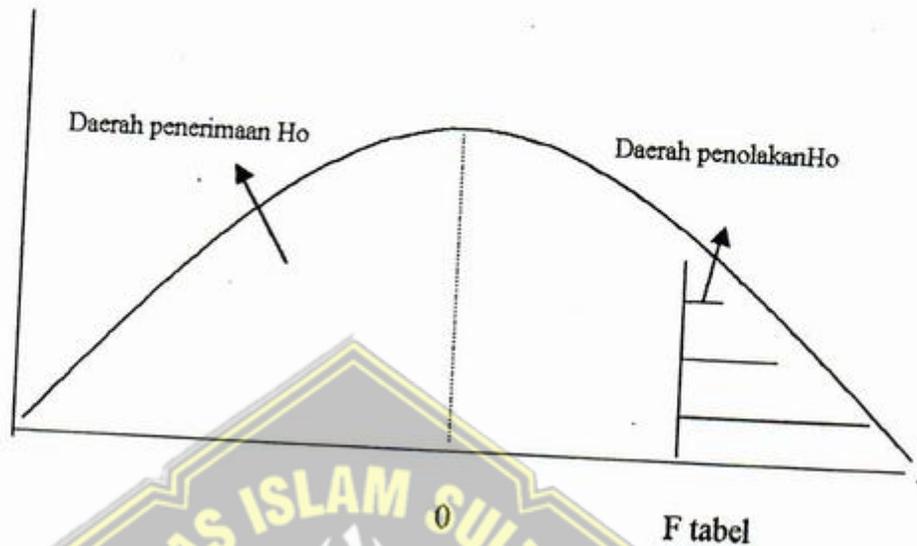
1. Taraf kepercayaan (α) = 0,05
2. Derajat kebebasan = (n-2)

Apabila : $F_{test} > F_{tabel}$, H_0 ditolak artinya hipotesa bahwa diduga ada pengaruh secara serempak seluruh variabel bebas (promosi jabatan dan kepemimpinan) terhadap produktivitas kerja terbukti.

$F_{test} < F_{tabel}$, H_0 diterima artinya hipotesa bahwa diduga ada pengaruh secara serempak seluruh variabel bebas (promosi jabatan dan kepemimpinan) terhadap variabel terikat (produktivitas kerja) tidak terbukti.



Gambar 2.2
Model Diagram F test



4. Koefisien Determinasi

Digunakan untuk mengetahui besarnya prosentase pengaruh X_1 dan X_2 yaitu promosi jabatan dan kepemimpinan terhadap Y (Produktivitas kerja).

Atau untuk mengetahui prosentase besarnya perubahan variabel Y yang disebabkan oleh variabel X_1 dan X_2 .

Rumus Koefisien Determinasi adalah :

$$D = r^2 \times 100\%$$

3.6. DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Promosi jabatan (X1) adalah perpindahan karyawan dari jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Indikatornya adalah :
 - Senioritas sebagai dasar dari promosi jabatan.
 - Kemampuan karyawan sebagai dasar promosi jabatan.
 - Kriteria lain seperti karakteristik pribadi, nepotisme dan persahabatan dijadikan dasar promosi jabatan.
2. Kepemimpinan (X2) adalah seni mempengaruhi orang lain untuk melakukan unjuk rasa maksimum guna menyelesaikan suatu proyek. Indikatornya adalah :
 - Tingkat komunikasi antara bawahan dengan atasan.
 - Tingkat kepercayaan pimpinan dalam pendelegasian tugas dan wewenang.
 - Pimpinan memberikan bimbingan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas pekerjaan sehari-hari.
3. Produktivitas kerja (y) adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - Kenaikan hasil produksi yang dicapai.
 - Waktu kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
 - Absensi karyawan.

Baik variabel independent (X_1 dan X_2) maupun variabel dependent (y) cara pengukurannya dengan menggunakan skore yaitu :

- Apabila jawaban a diberi skore 4
- Apabila jawaban b diberi skore 3
- Apabila jawaban c diberi skore 2
- Apabila jawaban d diberi skore 1



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan

Perusahaan percetakan E.L.S didirikan pada tahun 1982. Seorang swasta bernama Elkana Sugiarto berusaha berwiraswasta di bidang percetakan kertas makanan, macam-macam kartu undangan yang sudah jadi. Makin lama usahanya berkembang dan maju. Di samping itu juga ada keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka untuk itu mereka mengajak saudara-saudaranya dan familinya untuk bekerja sama, sehingga usaha untuk mengembangkan usahanya semakin maju dan berkembang, dan akan memperbesar dananya untuk maju. Dengan adanya dana yang besar maka mereka dapat memperbesar usahanya, yang mula-mula hanya memproduksi macam-macam kertas undangan dan kertas makanan maka produksinya ditambah kardus makanan, buku tamu untuk pernikahan dan kertas kado.

Pada dasarnya perusahaan selalu mengalami perkembangan selama perusahaan masih berdiri. Dalam perusahaan percetakan E.L.S mengalami perkembangan dari tahun ke tahun.

Pada tahun 1982-1986, perkembangan perusahaan percetakan E.L.S tetap karena baru berdiri dan peralatan yang digunakan masih sederhana berupa sablon yang semua dijalankan dengan tenaga manusia.

Pada tahun 1987, perusahaan mengalami kemajuan pesat karena disiplin kerja serta kerja keras dan jumlah permintaan barang yang selalu

bertambah. perusahaan mulai menggunakan mesin yang lebih modern berupa mesin offset.

Sampai saat ini atas kekuatan pemiliknya dalam mengelola perusahaan maka perusahaan percetakan E.L.S. dapat berjalan terus dan memberikan jaminan hidup yang layak bagi para tenaga kerjanya.

4.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Menurut pola hubungan kerja, serta lalu lintas wewenang dan tanggung jawab, maka bentuk organisasi perusahaan percetakan E.L.S. ini adalah :

- Bentuk organisasi garis

Adalah bentuk organisasi yang tertua dan paling sederhana. Penciptanya adalah Henry Fayol dari Perancis. Organisasi ini sering juga disebut dengan bentuk organisasi militer, karena pada jaman dahulu dipergunakan dikalangan militer.

Ciri-ciri bentuk organisasi garis adalah :

Organisasi masih kecil, jumlah karyawan sedikit dan saling kenal serta spesialisasi kerja masih belum begitu tinggi.

Kebaikan :

- a. Kesatuan komando terjamin dengan baik, karena pimpinan berada di atas satu tangan.

- b. Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat karena jumlah orang yang diajak berkonsultasi masih sedikit atau tidak ada sama sekali.
- c. Rasa solidaritas diantara karyawan umumnya tinggi karena saling mengenal.

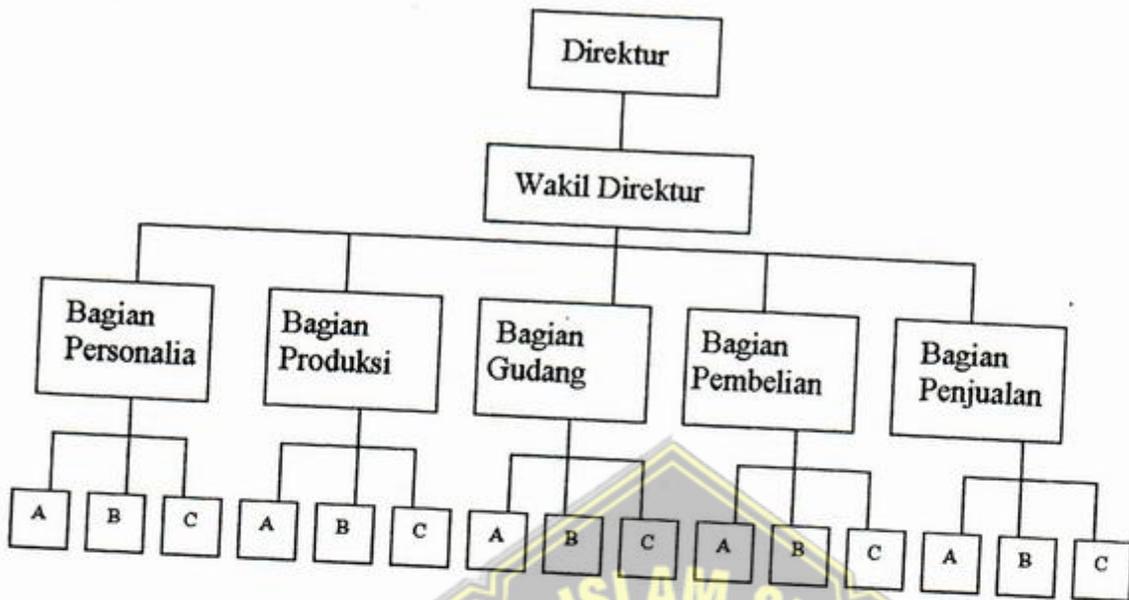
Keburukan :

- a. Seluruh organisasi terlalu tergantung kepada satu orang sehingga kalau orang itu tidak mampu maka seluruh organisasi akan terancam kehancuran.
- b. Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas.

Tujuan utama dari mengorganisasi adalah untuk mempermudah pekerjaan atau pelaksanaan tugas dengan membagi-bagi secara sistematis kegiatan-kegiatan yang benar, mejadi personil-personil yang diharapkan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berjalan dengan baik, sehingga dapat diharapkan apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat terlaksana.

Sebagai pengertian umum, dapat penulis kemukakan pengertian organisasi secara sederhana, yaitu pembagian pekerjaan didalam suatu aktivitas dengan menentukan pekerjaan apa yang harus dilakukan dan siapa yang harus melakukan.

Struktur organisasi yang digunakan oleh Perusahaan Percetakan E.L.S. dapat penulis sajikan dalam gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4.1. : Struktur Organisasi Perusahaan Percetakan E.L.S.

Sumber : Perusahaan Percetakan E.L.S.

Keterangan :

Tugas dan wewenang direktur :

- Membawahi semua bagian secara utuh dan secara langsung
- Memberikan pengawasan dan pengarahan serta petunjuk guna mendapatkan suatu langkah kerja matang.
- Membuat rencana kelangsungan produksi pada masa yang akan datang.
- Mengambil inisiatif atau suatu keputusan yang tepat dan cepat, bila perusahaan mengalami keadaan kritis.
- Bekerjasama dengan suatu dewan perusahaan untuk mengambil langkah berikutnya

- Berhak memberhentikan suatu kepala bagian dengan pertimbangan dewan perusahaan.

Tugas Wakil Direktur

- Membantu direktur dalam menjalankan tugasnya.
- Mengadakan peninjauan-peninjauan khusus pada proses produksi.

Bagian Personalia terdiri dari :

1. Sie, Personalia, tugasnya :

- Mengatur dan menyeleksi permintaan karyawan baru
- Mengatur usulan-usulan kenaikan
- Mengatur dan mengawasi pelaksanaan makan bagi karyawan
- Mengatur pelaksanaan pembayaran gaji
- Bertanggung jawab atas kesehatan karyawan

2. Sie, Sekretaris, tugasnya :

- Melaksanakan surat menyurat keluar maupun pengarsipan
- Mengkoordinasi penyambutan tamu dan akomodasinya
- Mengatur dan menyusun notulen rapat direktur maupun rapat pemegang saham.
- Membuat catatan atau menyusun laporan perusahaan, serta membuat laporan rugi laba setiap akhir bulan.

Bagian pembelian

Bagian pembelian ini dalam menjalankan tugas-tugasnya dibantu oleh seorang asisten.

Tugasnya adalah :

- Mengadakan pembelian bahan-bahan untuk proses produksi, baik bahan impor maupun bahan dari dalam negeri. Termasuk disini pembelian mesin-mesin / peralatan yang lain yang berhubungan dengan itu.

Kepala Bagian Penjualan

Jabatan ini dirangkap oleh direktur penjualan alasannya adalah :

- Pada perusahaan ini bagian penjualan dianggap sebagai bagian terpenting
- Agar kecepatan pengambilan keputusan terutama keputusan yang penting dapat terjamin artinya dengan dipegangnya bagian yang penting dapat meningkatkan penjualan.

Adapun tugas dari kepala bagian penjualan adalah sebagai berikut :

- Mengkoordinir kegiatan penjualan dan pengawasan penjualan
- Memberikan informasi pasar kepada bagian lain dalam perusahaan, untuk mengetahui persaingan.
- Mengatur cara penjualan agar menarik konsumen
- Menunjuk dan menetapkan grosir
- Mengatur saluran distribusi agar tercapai kerja sama yang baik antara produsen dengan lembaga perantara konsumen.

- Mengatur sistem yang rayon, raoute, serta jadwal waktu untuk kepentingan salesman dan efisien.

Kepala bagian penjualan ini membawahi seorang wakil dan dua orang tenaga adminitrasi, dua verkoper .

Kepala bagian Produksi

Bagian produksi harus selalu berhubungan dengan bagian penjualan dan bagian pembukuan, agar dapat mengatur volume produksi yang dilaksanakan, disamping itu kepala bagian produksi juga bertugas mengurus keluar masuknya barang-barang jadi pada gudang-gudang yang ada di bawah pengawasannya.

Kepala bagian produksi ini membawahi seorang kepala gudang dan bagian produksi.

4.3. Volume Penjualan

Volume penjualan adalah jumlah barang yang dapat dijual untuk jangka waktu tertentu. Volume penjualan kartu undangan pada Perusahaan Percetakan E.L.S setiap tahun sering mengalami ketidak stabilan. Ketidakstabilan ini disebabkan karena adanya persaingan dari perusahaan sejenis lainnya. Seperti telah diketahui bahwa penjualan adalah pemindahan hak dengan suatu syarat atau merupakan usaha yang dilakukan manusia untuk menyampaikan barang kebutuhan yang telah dihasilkan kepada mereka yang memerlukan dengan imbalan uang, menurut harga yang ditentukan atau persetujuan bersama.

Berikut tabel volume penjualan dalam 3 tahun terakhir berdasarkan triwulanan :

Tabel 4.1.

Volume Penjualan Perusahaan Percetakan E.L.S

Tahun	Triwulan	Volume Penjualan
1998	I	4.750 lembar
	II	5.250 lembar
	III	5.750 lembar
1999	I	5.850 lembar
	II	6.150 lembar
	III	6.780 lembar
2000	I	6.900 lembar
	II	7.250 lembar
	III	7.450 lembar

Sumber : Perusahaan Percetakan E.L.S

4.4. Daerah Pemasaran

Sesungguhnya untuk mencari suatu lokasi pemasaran yang harus ditempuh agar banyak para langganan yang berminat untuk membeli produk yang dihasilkan, maka dicari suatu daerah tepat untuk penjualan.

Perusahaan Percetakan E.L.S mengambil daerah penjualan antara lain :

- Seluruh pulau Jawa

- Sumatera
- Kalimantan
- Sulawesi

Dengan adanya daerah-daerah ini, maka suatu perusahaan bisa berkembang, dan usaha yang diperoleh menguntungkan perusahaan.

Untuk menuju daerah penjualan, dengan disediakan kendaraan angkutan sendiri, untuk menuju kota-kota yang akan didatangkan barang-barang sesuai dengan pesanan.

Dengan daerah penjualan yang merata, maka dapat mendapatkan keuntungan yang besar dan barang dapat laku banyak. Perusahaan Percetakan E.L.S memperbesar daerah penjualan, dengan demikian usahanya dapat meningkat, jika perusahaan sudah menentukan kegiatan penjualan yang akan dilakukan, maka tahap berikutnya adalah menyusun anggaran penjualan, dan menentukan jumlah tenaga penjualan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keputusan-keputusan yang berkaitan dengan masalah tersebut adalah saling berhubungan, namun penentuan salah satu faktor saja tidak secara otomatis mempengaruhi faktor lain. Misalnya anggaran penjualan ditentukan berdasarkan sumber-sumber yang tersedia, maka jumlah tenaga penjualannya dapat ditentukan dengan cara anggaran penjualan dibagi biaya rata-rata per salesman.

Sedangkan pendekatan lain dapat menentukan jumlah salesman berdasarkan jumlah pembeli potensial, serta beban kerja setiap salesmannya.

Pendekatan-pendekatan ini akan menguntungkan daerah penjualan dan memberikan tugas kepada personalia penjualannya. Daerah penjualan disini dapat diartikan sebagai daerah geografi (kota dan desa), produk, atau kelompok pembelinya. Dalam kaitannya dengan daerah penjualan tersebut, manajer harus memperhatikan beberapa faktor sebagai berikut :

- Transaksi yang dilakukan
- Potensi penjualannya beban kerja dari pada salesman (termasuk waktu untuk mencari pembeli baru, memenuhi pembeli, perjalanan dan penulisan laporan)
- Program penggajian yang dapat mendorong salesman untuk mencapai target penjualan
- Kemampuan dari para salesman.

4.5. Produk Yang Dijual

Barang yang diproduksi berupa Blangko kartu undangan. Untuk kertas yang dicetak dengan bahan pewangi yaitu :

- Kartu undangan pernikahan
- Kartu undangan khitanan
- Kartu undangan ulang tahun
- Kartu undangan rapat

Yang semuanya sudah tercetak hari, tanggal, tempat, jam dan sebagainya. Sehingga konsumen tinggal mengisi dengan tulisan tangan atau diketik. Untuk model kartu undangan yang diproduksi ada kurang lebih 20

macam model dengan variasi gambar yang berbeda dan juga bahan kertas yang dipakai dan juga design yang digunakan.

Untuk kertas yang non parfum digunakan untuk kardus putih makanan, kertas makanan, kertas kado. Adapun produk yang dihasilkan :

- Kertas produk dalam negeri, selain bahan kimia untuk menunjang percetakan sebagian dapat dibeli dari dalam negeri atau luar negeri.
- Bahan dapat dibeli dari agen yang ada di Indonesia

Dengan meningkatnya jenis produk yang dihasilkan, maka menambah volume penjualan bagi perusahaan tersebut.

4.6. Pemilihan Letak Perusahaan

Pada perusahaan percetakan E.L.S. Semarang letak perusahaan yang dipilih atau digunakan adalah letak perusahaan yang didasarkan pada faktor ekonomi.

Adapun daerah yang menjadi tempat sebagai pendirian perusahaan adalah di Jl. Industri XVI No.307 LIK Bugangan Kaligawe Semarang.

Alasan-alasan yang mendukung perusahaan untuk memilih lokasi atau letak perusahaan tersebut adalah :

1. Lokasi perusahaan yang berhubungan dengan masalah bahan baku

Setiap perusahaan yang memproduksi produk senantiasa membutuhkan bahan baku untuk kepentingan proses produksi.

Kebutuhan bahan baku bukanlah merupakan kebutuhan yang

dirasakan pada waktu-waktu tertentu saja, tetapi merupakan kebutuhan rutin yang harus selalu dipenuhi.

Untuk itu perusahaan percetakan E.L.S. di Semarang memilih lokasi di Jl. Industri XVI karena lokasi ini dekat dengan jalan raya,

2. Masalah lokasi perusahaan yang berhubungan dengan tenaga kerja

Tenaga kerja merupakan faktor yang cukup penting di dalam pelaksanaan proses produksi. Apalagi pada perusahaan percetakan E.L.S. di Semarang yang masih menggunakan tenaga kerja manusia di samping mesin.

Oleh sebab itu penggunaan tenaga kerja yang tidak memenuhi persyaratan akan berpengaruh langsung terhadap efisiensi produksi, serta terhadap kualitas produk yang dihasilkan.

Namun di sekitar perusahaan Percetakan E.L.S. cukup tersedia tenaga kerja yang memadai. Oleh sebab itu perusahaan tidak mengalami kesulitan di dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja.

3. Lokasi perusahaan yang berhubungan dengan masalah transportasi.

Suatu perusahaan adalah tidak mungkin terlepas dari masalah transportasi. Hal ini disebabkan oleh karena sejak perusahaan mengadakan bahan baku sudah terkait dengan masalah

transportasi. Setelah bahan baku tersebut diproses dan menjadi barang jadi, juga akan memerlukan transportasi untuk mengangkut sampai di pasar. Di samping itu pula pada karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut juga memerlukan sarana transportasi untuk sampai ke perusahaan dan pulang kembali ke rumah.

Sarana transportasi bagi perusahaan Percetakan E.L.S. sangat dibutuhkan dan sudah cukup memadai, karena lokasi perusahaan dekat dengan jalan raya sehingga memudahkan transportasi untuk pengadaan bahan baku, penyampaian barang ke pasar serta untuk transportasi karyawannya.



BAB V

ANALISA DATA

5.1. Analisa Kualitatif

5.1.1. Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden pada penelitian ini yaitu karyawan perusahaan percetakan E.L.S. Semarang yang berjumlah 52 orang, maka dapat dibuat tabel tentang :

1. Tabel umur responden
2. Tabel jenis kelamin
3. Tabel agama

Tabel 5.1.
Umur Responden

No.	Umur Responden	Jumlah	Prosentase
1.	20 – 25 tahun	12	23,08
2.	26 – 30 tahun	10	19,23
3.	31 – 35 tahun	8	15,38
4.	36 – 40 tahun	6	11,54
5.	41 – 45 tahun	6	11,54
6.	46 – 50 tahun	8	15,38
7.	51 – 55 tahun	2	3,85
Jumlah		52	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari 52 responden yang paling banyak berumur 20 tahun sampai 25 tahun berjumlah 12 orang atau 23,08%, hal ini disebabkan karena pada usia tersebut tenaga kerja merupakan masa produktif dan menjadi tenaga terdepan untuk melayani konsumen, sedang yang paling sedikit berumur antara 51 – 55 tahun yaitu berjumlah 2 orang atau 3,85% dan perlu diketahui bahwa tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan percetakan E.L.S. Semarang dibatasi sampai pada usia 55 tahun.

Tabel 5.2.

Jenis Kelamin Responden

No.	Umur Responden	Jumlah	Prosentase
1.	Laki-laki	20	38,46
2.	Perempuan	32	61,54
Jumlah		52	100, 00

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari 52 responden yang paling banyak adalah karyawan berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 32 responden atau 61,54%, sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 20 orang atau 38,46%. Karyawan Perusahaan percetakan E.L.S. Semarang lebih banyak berjenis kelamin perempuan karena perusahaan ini lebih memerlukan ketelitian dari pada tenaga, karena perempuan memiliki ketelitian tinggi maka kebanyakan karyawannya berjenis kelamin perempuan.

Tabel 5.3.
Agama Responden

No.	Umur Responden	Jumlah	Prosentase
1.	Islam	24	46,15
2.	Kristen	16	30,77
3.	Katolik	10	19,23
4.	Buda	2	3,85
5.	Hindu	0	0
Jumlah		52	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari 52 responden yang paling banyak beragama Islam dengan jumlah 24 responden atau 46,15%, sedangkan yang paling sedikit adalah beragama Buda yaitu 2 orang atau 3,85%.

5.1.2. Penjelasan data yang diperoleh

a. Promosi Jabatan

Variabel promosi jabatan diukur dengan indikator :

- Senioritas sebagai dasar promosi jabatan X_1 (1)
- Kemampuan karyawan sebagai dasar promosi jabatan X_1 (2)
- Kriteria lain seperti karakteristik pribadi, nepotisme dan persahabatan sebagai dasar promosi jabatan X_1 (3)

Dari hasil penelitian data yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 5.4.

Promosi Jabatan Berdasarkan Senioritas

Kategori	Jumlah	Prosentase
a. Sangat setuju	42	80,77
b. Setuju	6	11,54
c. Kurang Setuju	4	7,69
d. Tidak Setuju	-	-
Jumlah	52	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa dari 52 responden 80,77 % atau 42 responden sangat setuju jika promosi jabatan dilaksanakan dengan berdasarkan prinsip senioritas. Sedangkan ada 6 orang responden atau 11,54 % setuju jika promosi jabatan yang dilakukan oleh PT. E.L.S. Semarang menggunakan prinsip senioritas, dan 4 responden atau 7,69 % kurang setuju jika promosi jabatan berdasarkan prinsip senioritas. Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan sangat setuju dengan adanya prinsip senioritas dalam melakukan promosi jabatan pada PT. E.L.S. karena dengan prinsip senioritas maka karyawan yang terampil dan telah bekerja lama di perusahaan tentu berpeluang untuk dapat menduduki jabatan yang lebih baik dikemudian hari, atau semakin lama seorang karyawan bekerja di perusahaan itu, maka akan semakin naik jabatannya.

Tabel 5.5.

Promosi Jabatan Berdasarkan Kemampuan Karyawan

Kategori	Jumlah	Prosentase
a. Sangat Setuju	42	80,77
b. Setuju	10	19,23
c. Kurang setuju	-	-
d. Tidak Setuju	-	-
Jumlah	52	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa dari 52 responden 80,77 % atau 42 respondennya sangat setuju jika promosi jabatan dilaksanakan dengan berdasarkan kemampuan karyawan. Sedangkan 10 orang responden atau 19,23 % setuju jika promosi jabatan yang dilakukan oleh PT. E.L.S. Semarang memperhatikan kemampuan karyawan. Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan sangat setuju dengan program promosi jabatan pada PT. E.L.S. berdasarkan kemampuan karyawan, karena dengan karyawan yang berkemampuan baik dalam bidangnya, maka perusahaan dapat maju sehingga memberikan peluang pada karyawan untuk dapat menduduki jabatan yang lebih baik dikemudian hari.

Tabel 5.6

Promosi Jabatan Berdasarkan Kriteria Lain.
(Karakteristik Pribadi, Nepotisme dan Persahabatan)

Kategori	Jumlah	Prosentase
a. Sangat Setuju	-	-
b. Setuju	8	15,38
c. Kurang Setuju	-	-
d. Tidak Setuju	44	84,62
Jumlah	52	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah.

Dari tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari 52 responden 84,62 % atau 44 responden tidak setuju jika promosi jabatan dilaksanakan dengan melihat karakteristik pribadi, nepotisme dan persahabatan. Dan sebanyak 8 Orang responden atau 15,38 % karyawan setuju jika promosi jabatan dilakukan dengan memandang karakteristik pribadi, nepotisme dan persahabatan. Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik pribadi, nepotisme dan persahabatan tidak disetujui oleh karyawan jika dijadikan bahan acuan dalam melaksanakan promosi jabatan pada PT. E.L.S. Semarang

b. Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan diukur dengan indikator :

- Tingkat komunikasi pimpinan dengan bawahan X_2 (1)
- Kesiediaan pimpinan memberikan bimbingan X_2 (2)
- Tingkat kepercayaan pimpinan dalam pendelegasian tugas dan wewenang X_2 (3)

Dari hasil penelitian data yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 5.7.

Tingkat Komunikasi Pimpinan dengan Bawahan

Kategori Jawaban	Jumlah	Prosentase
a. Selalu	42	80,77
b. Sering	10	19,23
c. Jarang	-	-
d. Tidak pernah	-	-
Jumlah	52	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa dari 52 responden, ada 42 responden atau 80,77 % yang menyatakan bahwa tingkat komunikasi pimpinan dengan bawahan adalah selalu dilakukan oleh pimpinan, sedangkan yang 19,23% responden menyatakan sering berkomunikasi dengan pimpinan. Dengan tingkat komunikasi antara pimpinan dan bawahan yang selalu dan sering dilakukan, maka diharapkan pimpinan mampu

menggerakkan bawahannya sedemikian rupa, sehingga bersedia bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

Tabel 5.8.

Kesediaan Pimpinan Memberikan Bimbingan

Kategori Jawaban	Jumlah	Prosentase
a. Selalu	44	84,62
b. Sering	8	15,38
c. Kadang-kadang	-	-
d. Tidak pernah	-	-
Jumlah	52	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa dari 52 responden, ada 84,62% atau 44 responden yang menyatakan bahwa selalu diberi bimbingan oleh pimpinan, sedangkan yang 15,38% atau 8 responden menyatakan sering mendapatkan bimbingan dari atasan dalam menjalankan pekerjaannya.

Kesediaan pimpinan dalam memberikan bimbingan pada bawahannya dalam menyelesaikan dan melaksanakan tugas rutin merupakan bagian dari kepemimpinan yang ada pada perusahaan yang bersangkutan.

Maka dari itu kesediaan memberikan bimbingan ini akan menambah semangat bawahan dalam meningkatkan prestasi, karena merasa diperhatikan oleh pimpinan.

Tabel 5.9.

Tingkat Kepercayaan Pimpinan
Dalam Pendelegasian Tugas dan Wewenang

Kategori Jawaban	Jumlah	Prosentase
a. Sangat Tinggi	38	73,08
b. Tinggi	12	23,08
c. Sedang	2	3,84
d. Rendah	-	-
Jumlah	52	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa dari 52 responden, ada 73,08% atau 38 responden yang menyatakan bahwa tingkat kepercayaan pimpinan dalam pendelegasian tugas dan wewenang adalah sangat tinggi, sedangkan 23,08% atau 12 responden yang menyatakan bahwa tingkat kepercayaan pimpinan dalam pendelegasian tugas dan wewenang adalah tinggi dan 3,84% atau 2 responden menyatakan bahwa tingkat kepercayaan pimpinan dalam pendelegasian tugas dan wewenang adalah sedang. Dengan tingkat kepercayaan pimpinan dalam pendelegasian tugas dan wewenang merupakan bagian daripada suatu perusahaan dan dengan adanya kepercayaan pimpinan itu maka responden akan dapat bekerja dengan baik untuk menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi.

c. Produktivitas kerja (Y)

Variabel produktivitas kerja diukur dengan indikator :

- Hasil produksi (Y1)
- Pemanfaatan waktu (Y2)
- Absensi (Y3)

Dari hasil penelitian data yang diperoleh sebagai berikut :

Tabel 5.10.

Tanggapan Responden Mengenai Besarnya Kenaikan
Hasil Produksi Yang Dicapai

Kategori Jawaban	Jumlah	Prosentase
a. Sangat besar	42	80,77
b. Besar	6	11,54
c. Sedang	4	7,69
d. Kecil	-	-
Jumlah	52	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Berdasarkan dari data tersebut di atas dapat dilihat dengan jelas bahwa prosentase yang paling besar adalah 80,77% atau 42 responden yang mencapai kenaikan hasil produksi sangat besar, sedangkan 11,54% atau 6 responden menyatakan kenaikan hasil produksi besar, dan 7,69% atau 4 orang menyatakan mencapai kenaikan hasil produksi sedang Dengan adanya

kenaikan hasil produksi yang besar itu sangat berguna bagi suatu perusahaan untuk menunjang keberhasilan di dalam proses produksi.

Tabel 5.11.

Tanggapan Responden Mengenai Ketepatan Waktu Kerja

Kategori Jawaban	Jumlah .	Prosentase
a. Sangat sesuai	44	84,62
b. Sesuai	8	15,38
c. Kurang sesuai	-	-
d. Tidak sesuai	-	-
Jumlah	52	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa dari 52 responden itu persentasenya paling besar adalah 84,62% atau 44 responden yang menyatakan ketepatan waktu kerjanya sangat sesuai, sedangkan persentase berikutnya yaitu 15,38% atau 8 responden menyatakan sesuai dengan ketepatan waktu kerja.

Dengan pemanfaatan waktu merupakan upaya perusahaan agar karyawannya dapat menghargai setiap waktu yang ada. Peraturan jam kerja yang sudah ditetapkan perusahaan hendaknya bisa memenuhi keinginan karyawan yang tentunya pula tidak merugikan pihak perusahaan. Selain itu pula dengan pemanfaatan waktu bisa diatur dengan penggunaan mesin yang efisien.

Tabel 5.12.

Tingkat Absensi

Kategori Jawaban	Jumlah	Prosentase
a. Sangat Rutin	44	84,62
b. Rutin	8	15,38
c. Kadang-kadang	-	-
d. Tidak pernah	-	-
Jumlah	52	100,00

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat dengan jelas bahwa prosentase yang paling besar 84,62% atau 44 responden menyatakan bahwa menjalankan absensinya secara sangat rutin, sedangkan 15,38% atau 8 responden menyatakan tingkat absensinya rutin.

Dengan adanya tingkat absensi yang rutin ini, maka akan sangat berpengaruh dalam melaksanakan aktivitasnya dan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

5.2. Analisa Kuantitatif

Setelah data yang diperoleh disajikan dalam bentuk tabel yang sebelumnya dilakukan pengolahan data, maka selanjutnya adalah menganalisis data tersebut. Untuk mengetahui pengaruh antara masing-masing variabel bebas, yaitu promosi jabatan dan kepemimpinan dengan

variabel terikat produktivitas kerja digunakan analisa statistik dengan alat bantu program SPSS.

1. Skala Likert.

Skala Likert digunakan untuk mengukur variabel promosi jabatan, kepemimpinan dan produktivitas kerja karyawan dengan menggunakan daftar pertanyaan. Hasil tabulasi dari daftar pertanyaan dapat dilihat pada lampiran-2.

2. Analisa Regresi Berganda

Model regresi yang diajukan adalah regresi berganda, dengan rumus :

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS (periksa lampiran 3) diperoleh :

$$Y = 1,645 + 0,422 x_1 + 0,447 x_2$$

Dari hasil persamaan regresi berganda di atas dapat diartikan bahwa pengaruh promosi jabatan dan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja adalah positif, jadi jika promosi jabatan dilaksanakan dengan baik dan kepemimpinan dilakukan dengan baik maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat.

3. Uji Hipotesis

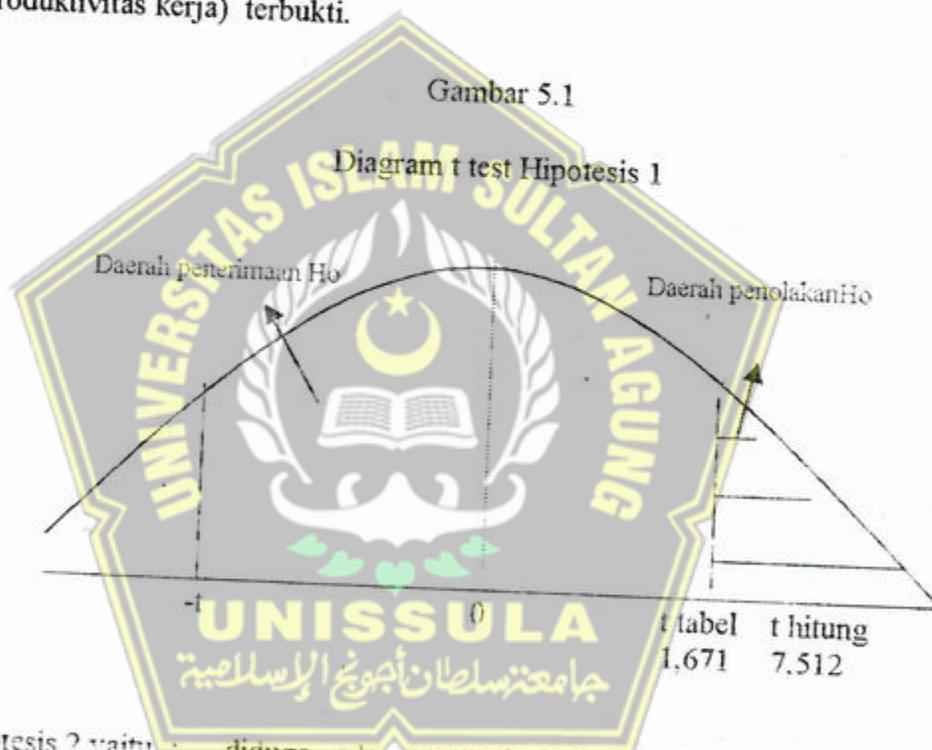
3.1. Uji secara parsial dengan menggunakan uji t test

Untuk pengujian hipotesis pertama dan kedua menggunakan uji t.

Hipotesis 1 yaitu : diduga ada pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Dari hasil perhitungan dengan program SPSS diperoleh t hitung = 7,512 (periksa lampiran-3) terlihat bahwa pengujian dengan menggunakan α 0,05 diperoleh t tabel 1,671 karena t hitung $>$ t tabel ($7,512 > 1,671$) maka H_0 ditolak, artinya hipotesis bahwa diduga ada pengaruh antara variabel bebas (promosi jabatan) secara partial terhadap variabel terikat (produktivitas kerja) terbukti.

Gambar 5.1



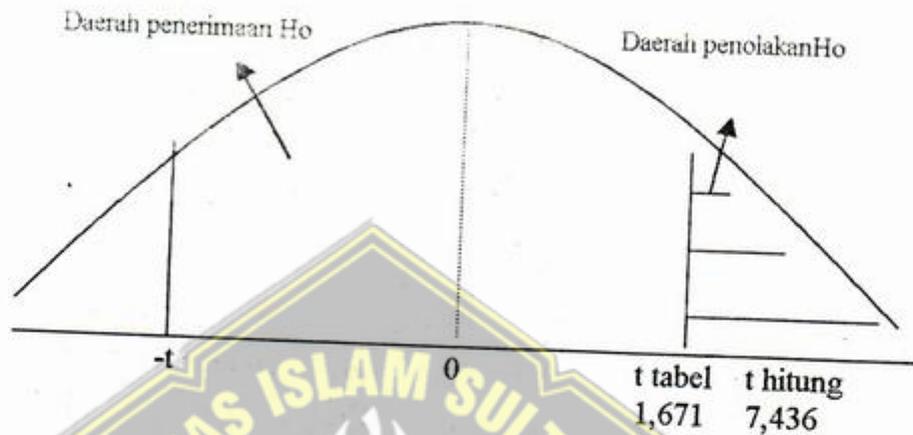
Hipotesis 2 yaitu : diduga ada pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Dari hasil perhitungan dengan program SPSS diperoleh t hitung = 7,436 (periksa lampiran-3) terlihat bahwa pengujian dengan menggunakan α 0,05 diperoleh t tabel 1,671 karena t hitung $>$ t tabel ($7,436 > 1,671$) maka H_0 ditolak, artinya hipotesis bahwa diduga ada pengaruh antara

variabel bebas (kepemimpinan) secara partial terhadap variabel terikat (produktivitas kerja) terbukti.

Gambar 5.2

Diagram t test hipotesis 2

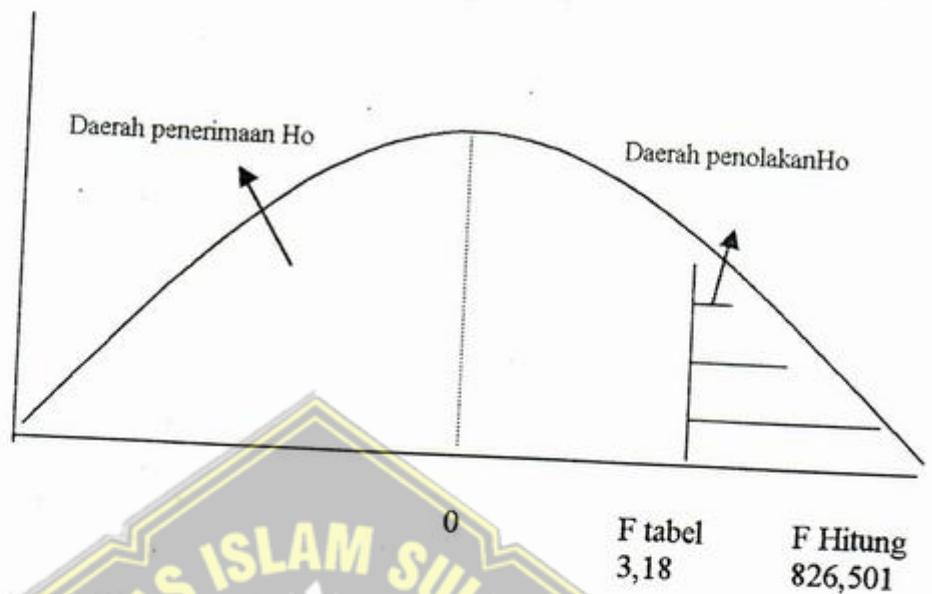


4. Uji serempak dengan uji F test

Untuk pengujian hipotesis ketiga yang berbunyi : diduga ada pengaruh promosi jabatan dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan

Dari hasil perhitungan dengan program SPSS diperoleh F hitung = 826,501 (periksa lampiran-3) terlihat bahwa pengujian dengan menggunakan α 0,05 diperoleh F tabel 3,18 karena F hitung > F tabel ($826,501 > 3,18$) maka H_0 ditolak artinya hipotesa bahwa diduga ada pengaruh secara serempak seluruh variabel bebas (promosi jabatan dan kepemimpinan) terhadap produktivitas kerja terbukti.

Gambar 5.3
Diagram F test Hipotesis 3



5. Koefisien Determinasi

Digunakan untuk mengetahui besarnya prosentase pengaruh X_1 dan X_2 yaitu promosi jabatan dan kepemimpinan terhadap Y (Produktivitas kerja).

Dari hasil perhitungan dengan program SPSS (periksa lampiran-3) diperoleh koefisien determinasi adalah sebesar 97,1 %. Ini berarti bahwa 97,1 % variabel Produktivitas kerja (Y) dipengaruhi oleh variabel promosi jabatan dan kepemimpinan sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

BAB VI

P E N U T U P

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Dengan menggunakan analisa regresi berganda diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1,645 + 0,422 x_1 + 0,447 x_2$$

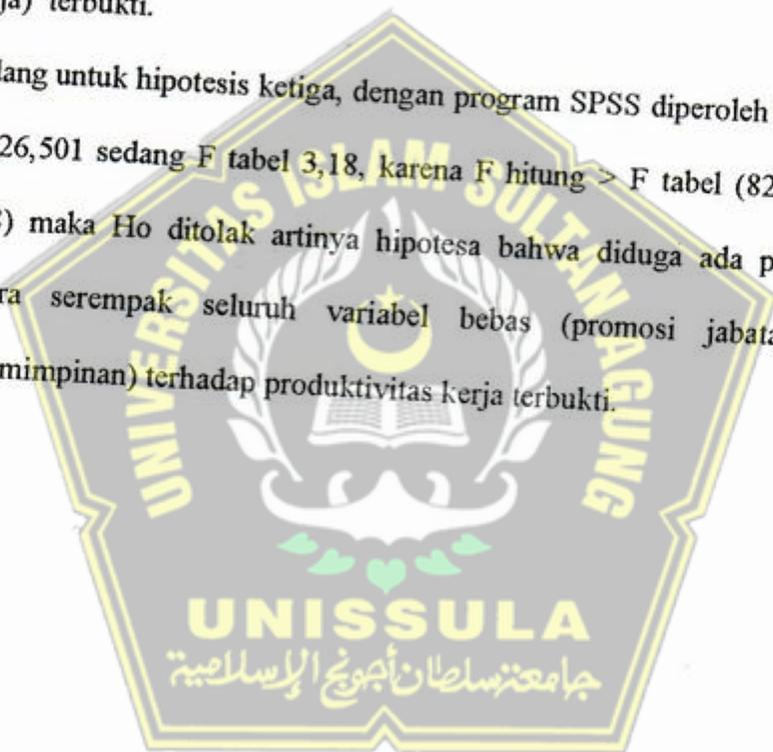
Dari hasil persamaan regresi berganda di atas dapat diartikan bahwa pengaruh promosi jabatan dan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja adalah positif, jadi jika promosi jabatan dilaksanakan dengan baik dan kepemimpinan dilakukan dengan baik maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat.

- b. Dari hasil perhitungan dengan program SPSS diperoleh koefisien determinasi sebesar 97,1 %. Ini berarti bahwa 97,1 % variabel Produktivitas kerja (Y) dipengaruhi oleh variabel promosi jabatan dan kepemimpinan sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.
- c. Untuk pengujian hipotesis pertama, dari perhitungan dengan program SPSS diperoleh t hitung = 7,512 sedang t tabel sebesar 1,671, karena t hitung > t tabel (7,512 > 1,671) maka H_0 ditolak, artinya hipotesis

bahwa diduga ada pengaruh antara variabel bebas (promosi jabatan) secara partial terhadap variabel terikat (produktivitas kerja) terbukti.

Sedangkan untuk hipotesis ke dua, dari hasil perhitungan dengan program SPSS diperoleh t hitung = 7,436 sedang t tabel sebesar 1,671 karena t hitung $>$ t tabel ($7,436 > 1,671$) maka H_0 ditolak, artinya hipotesis bahwa diduga ada pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan) secara partial terhadap variabel terikat (produktivitas kerja) terbukti.

Sedang untuk hipotesis ketiga, dengan program SPSS diperoleh F hitung = 826,501 sedang F tabel 3,18, karena F hitung $>$ F tabel ($826,501 > 3,18$) maka H_0 ditolak artinya hipotesa bahwa diduga ada pengaruh secara serempak seluruh variabel bebas (promosi jabatan dan kepemimpinan) terhadap produktivitas kerja terbukti.



DAFTAR PUSTAKA

- AA. Rahmat M.Z. SE, *Manajemen Suatu Pengantar*, Penerbit Remaja Karya Bandung, 1990.
- Agus Ahyari, *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*, Jilid II, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1992.
- A.S. Moenir, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, PT. Gunung Agung, Jakarta, 1993.
- Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia Jakarta, 1993.
- Bambang Kussriyanto, *Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1992.
- Bayu Suryaningrat, *Manajemen Kantor*.
- Dale S. Beach, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga Jakarta, 1993.
- Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, Fifth Edition Mc Graw Hill, Kogakusha, Ltd. Tokyo, 1994.
- Fred N. Kerlinger, *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*, Penerbit Nur Cahaya, Yogyakarta, 1992.
- Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid II*, Prehallindo, Jakarta, 1997.
- H. Hadari Nawawi, *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, CV Haji Masagung, Jakarta, 1992.
- Heidjrahman Ranupadojo, *Manajemen Personalia*, Edisi III BPFE, Yogyakarta, 1990.
- James AF. Stoner, Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr, *Manajemen*, Prehallindo, Jakarta, 1996.
- J. Ravianto, *Produktivitas dan Manajemen*, Edisi Revisi Lembaga Sarana Produktivitas Jakarta, 1990.
- J. Suprihanto, *Hubungan Industrial Sebuah Pengantar*, BPFE Yogyakarta, 1990.

- Kartini Kartono, Dra, *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*, Penerbit CV Rajawali, Jakarta, 1992.
- Mahduh M. Hanafi, *Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1997.
- Manullang M, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1992.
- Manullang M, *Dasar-dasar Manajemen*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 1993.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi LP3ES, Jakarta, 1991.
- Mockijat, *Administrasi Kantor*, Penerbit Alumni Bandung, 1990.
- Moh Nasir, *Metode Penelitian*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 1993.
- Petter F. Drucker, *Pengantar Manajemen*, PT. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta, 1993.
- Pigors and Myers, *Personel Administration*, Mc, Graw Hill Kogakusha, Tokyo, 1992.
- Sentanoe Kertanegoro, MSc, *Prinsip dan Teknik Manajemen*, Penerbit Ananda, Yogyakarta, 1991.
- Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta, 1990.
- Sudjana, *Metode Statistika*, BPFE Yogyakarta, 1990.
- Suharsimi Arikunto, DR, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Penerbit Rineka Cipta, 1992.
- William A. Cohen, *Seni Kepemimpinan*, Penerbit Mitra Utama, Jakarta, 1991

DAFTAR PERTANYAAN

Judul Penelitian : "ANALISIS PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN PERCETAKAN E.L.S SEMARANG".

I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur : tahun
3. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
4. Agama :
 - a. Islam
 - b. Kristen
 - c. Katolik
 - d. Buda
 - e. Hindu
5. Pendidikan :
 - a. Perguruan Tinggi
 - b. Akademi
 - c. SLTA
 - d. SLTP
 - e. SD

II. Daftar Pertanyaan

Keterangan : Bapak / Ibu / Saudara cukup memilih satu jawaban yang benar dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban tersebut.

Questioner untuk Promosi Jabatan

1. Apakah Bapak / Ibu / Saudara setuju jika promosi jabatan pada PT. E. L.S. Semarang menggunakan prinsip senioritas ?
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Tidak Setuju
2. Apakah Bapak / Ibu / Saudara setuju jika promosi jabatan pada PT. E. L.S. Semarang melihat kemampuan dari karyawan ?
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Tidak Setuju
3. Apakah Bapak / Ibu / Saudara setuju jika promosi jabatan pada PT. E. L.S. Semarang menggunakan kriteria lain (karakteristik pribadi, nepotisme dan persahabatan) ?
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Setuju
 - d. Sangat Setuju



Questioner untuk Kepemimpinan

4. Sejauh mana Bapak / Ibu / Saudara berkomunikasi secara timbal balik dengan pimpinan
 - a. Selalu
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Tidak Pernah

5. Bagaimana pendapat Bapak / Ibu / Saudara mengenai tingkat kepercayaan pimpinan pada pendelegasian tugas dan wewenang pada bawahan.
 - a. Sangat tinggi
 - b. Tinggi
 - c. Cukup Tinggi
 - d. Rendah

6. Apakah pimpinan selalu bersedia memberikan bimbingan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas pekerjaan sehari-hari
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Tidak pernah



Questioner untuk Produktivitas Kerja

7. Bagaimana kenaikan hasil produksi yang telah anda capai selama bekerja pada perusahaan ini ?
- Sangat besar
 - Besar
 - Sedang
 - Kecil
8. Apakah waktu kerja yang ditetapkan oleh perusahaan dirasakan telah sesuai ?
- Sangat Sesuai
 - Sesuai
 - Kurang sesuai
 - Tidak sesuai
9. Apakah selama anda bekerja di perusahaan ini absensi dijalankan dengan rutin ?
- Sangat rutin
 - Rutin
 - Kadang-kadang
 - Tidak pernah



DATA PENGISIAN KUESIONER PENELITIAN

No.	Promosi Jabatan				Kepemimpinan				Produktivitas Kerja			
	1	2	3	X1	1	2	3	X2	1	2	3	Y
1.	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	4	11
2.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
3.	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
4.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
5.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
6.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
7.	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
8.	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12
9.	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12
10.	3	3	2	8	3	2	2	7	2	3	3	8
11.	2	3	2	7	3	2	3	8	2	3	3	8
12.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
13.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
14.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
15.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
16.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
17.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
18.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
19.	3	3	2	8	3	2	3	8	3	3	3	9
20.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
21.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
22.	2	3	2	7	3	2	3	8	2	3	3	8
23.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
24.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
25.	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
26.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12

Lanjutan :

No.	Promosi Jabatan				Kepemimpinan				Produktivitas Kerja			
	1	2	3	X1	1	2	3	X2	1	2	3	Y
27.	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	4	11
28.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
29.	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
30.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
31.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
32.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
33.	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
34.	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12
35.	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12
36.	3	3	2	8	3	2	2	7	2	3	3	8
37.	2	3	2	7	3	2	3	8	2	3	3	8
38.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
39.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
40.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
41.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
42.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
43.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
44.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
45.	3	3	2	8	3	2	3	8	3	3	3	9
46.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
47.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
48.	2	3	2	7	3	2	3	8	2	3	3	8
49.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
50.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
51.	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
52.	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12

Lampiran-3

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.986 ^a	.971	.970	.2379

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93.535	2	46.768	826.501	.000 ^a
	Residual	2.773	49	5.658E-02		
	Total	96.308	51			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.645	.245		6.709	.000
	X1	.422	.056	.504	7.512	.000
	X2	.447	.060	.499	7.436	.000

a. Dependent Variable: Y