

THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOR, PERCEPTION TO COMPANY POLICY AND WORK MOTIVATION ON PRUDUCTIVITY AT PT TRIGATRA USAHATAMA JAKARTA (2008)

Basuki Ranto
STIE Swadaya, Jakarta
Jalan Jatiwaringin Jakarta, 13620
flat_abiezzzz@yahoo.com

Abstract

The purpose of this research is to determine the effect leadership behavior, perception to company policy and work motivation on productivity. A survey was conducted at the PT Trigatra Usahatama once of enterprises who distibution activity. The research concludes that there are as follow: 1. there is direct effect of the leadership behavior on productivity, 2. there is direct effect of the perception to company on productivit 3. there is direct effect of work motivation on productivity, 4. Moreover there is direct effect between the leadership behavior, perception to company policy, and work motivation with the productivity. Therefore, the productivity can be improved by enhancing through the leadership behavior, perception to company policy, and work motivation.

Keywords: leadership behavior, perception, motivation

Pendahuluan

PT Trigatra Usahatama sebagai sebuah perusahaan swasta dalam melaksanakan kegiatan usaha berorientasi pada peroleh laba yang maksimal dari sumberdaya dan sumber dana yang dimiliki untuk sepenuhnya mendapatkan hasil yang diharapkan. Sebagai sebuah perusahaan tentu saja perlu dikelola dengan mengutamakan prinsip-prinsip tatakelola perusahaan sebagai entitas bisnis yang memiliki daya saing dan keunggulan.

Sebagai perusahaan yang didirikan 19 tahun yang lalu, bergerak dibidang perdagangan dan distribusi minuman dengan posisi sebagai Agen penjualan (*Sales Outlet*) yaitu posisi distribusi yang langsung berada dibawah distributor, sehingga memiliki omzet yang ditarget dan daerah tertentu yang perlu dijangkau untuk dilayani.

Dengan perjalanan perusahaan yang berangkat dari perusahaan kecil yang

kemudian terus bergerak maju dengan perkembangan yang dimulai dengan armada mobil distribusi dua buah yang diperoleh dari leasing kemudian terus meningkat sampai jumlah 20 buah dengan memanfaatkan tenaga kerja dari 7 orang kemudian menjadi 178 orang menunjukkan bahwa perusahaan semakin berkembang,

Dengan misi yang ditetapkan yaitu menjadi perusahaan distribusi yang unggul dan melayani tepat waktu. Untuk mewujudkan Visi tersebut maka ditetapkan misi: melayani dengan hati, menjadikan mitra sejati, membina semangat bersinergi dan memberi bukti bukan janji. Visi dan Missi tersebut ditunjang dengan sebuah motto kerja: jujur, kerja keras, ikhlas dan terus berubah adalah merupakan komitmen dari seluruh lapisan kekuatan mulai dari pelaksana, supervisor, manager sampai dengan Direksi serta stakeholder.

Guna mencapai hal tersebut diperlukan pemimpin yang mau dan memiliki kapasitas memimpin yang mampu meng-

gerakkan bawahan dan lingkungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu mengarahkan, membangun, menginspirasi ide-ide, memiliki integritas, kreatifitas, kejujuran, pengetahuan, dan kharisma yang memadai dalam mengelola perusahaan.

Keberhasilan pemimpin sangat dipengaruhi oleh gaya dan perilaku kepemimpinan, sehingga perilaku yang dilakukan dapat digunakan sebagai model (*role model*) bagi bawahan karena bagaimanapun perilaku kepemimpinan tersebut menjadi bagian yang harus dianut oleh pengikutnya mulai dari level pelaksana, supervisor, manager dan akan diselaraskan pada pimpinan tingkat atas.

Perilaku kepemimpinan akan berkait kepada kebijakan perusahaan yang diambil baik untuk kegiatan operasional, manajerial, investasi, pengembangan usaha, peningkatan kinerja organisasional berkait kepada program jangka pendek, menengah maupun jangka panjang baik dalam bentuk aturan, ketentuan, program, sistem, rencana bisnis, rencana korporasi yang menjadi bagian untuk dilaksanakan bawahannya.

Untuk memperoleh keberhasilan organisasi diperlukan kepemimpinan yang efektif dan mampu melaksanakan aktifitas fungsi secara benar mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan merupakan bagian yang dapat menentukan keberhasilan organisasi secara efektif. Gaya kepemimpinan akan menentukan bagaimana tujuan organisasi dapat terwujud dengan baik nelalui pengarahan, pembinaan, komunikasi, informasi, dan partisipasi bawahan untuk secara saling mendukung tujuan organisasi.

Persepsi dalam kebijakan perusahaan adalah merupakan cara memahami semua bentuk kebijakan perusahaan, sehingga dengan pemahaman yang mudah merupakan suatu persepsi bawahan bagaimana semua kebijakan yang telah dite-

tapkan tersebut diatas dapat diimplementasikan dalam kegiatan nyata seluruh fungsi untuk mewujudkan target-target yang ditetapkan secara cepat, tepat, hemat dan mencerminkan efisiensi dan efektifitas untuk mewujudkan produktivitas.

Motivasi Kerja merupakan faktor yang akan menunjang produktivitas, sehingga diperlukan stimulus yang memadai dalam upaya menumbuhkan motivasi kerja. Suasana kerja, peralatan, kondisi lingkungan, daya dukung, kompensasi, penghargaan, perhatian dan komunikasi merupakan unsur yang diperlukan untuk mendorong keberhasilan organisasi. Motivasi kerja merupakan dorongan dan kemauan yang kuat untuk menghasilkan prestasi kerja yang membeikan kontribusi terhadap produktivitas.

Produktivitas merupakan keseluruhan nilai dengan membandingkan antara total masukan dibanding total pengeluaran yang mampu memberikan pengaruh terhadap penambahan nilai (*value added*) bagi keseluruhan yang tergambar dalam peningkatan laba, penambahan asset dan penambahan modal intensif serta pertumbuhan perusahaan. Produktivitas akan terwujud melalui efisiensi, efektifitas dan optimalisasi penggunaan seluruh sumber daya dan dana. Produktivitas memerlukan dukungan dari semua pihak mulai dari pemimpin melalui gaya kepemimpinan, dukungan pengikut dalam melaksanakan semua kebijakan yang telah diambil melalui persepsi yang cepat, jelas dan tepat serta didukung pula dengan motivasi kerja yang tinggi dengan melibatkan semua perangkat yang diperlukan untuk mewujudkan semangat kerja untuk melakukan sesuatu dengan benar.

Produktivitas dapat dilihat dari individu, kelompok dan secara totalitas organisasi, sehingga produktivitas dapat dilihat seberapa besar keberhasilan yang diperoleh individu, kelompok maupun organisasional yang dapat meningkatkan nilai dan kualitas organisasi yang unggul sehingga dapat dija-

dikan sebagai bagian dari keunggulan daya saing perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas baik dari personal, material, manajerial, kapabilitas, teknologi, sistem informasi maupun pengembangan kompetensi serta komitmen, namun produktivitas juga dapat dipengaruhi diantaranya: perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*), persepsi kebijakan perusahaan (*perception to company policy*), dan motivasi kerja (*work motivation*), sehingga dalam penelitian ini hanya dibatasi pada ketiga faktor tersebut.

Penelitian ini akan mengungkap faktor-faktor yang berpengaruh langsung variabel : perilaku kepemimpinan, persepsi kebijakan perusahaan dan motivasi kerja terhadap produktivitas baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah dapat dirumuskan empat masalah penelitian sebagai berikut:

Pertama. Apakah terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan dengan produktivitas?

Kedua. Apakah terdapat pengaruh antara persepsi kebijakan perusahaan dengan produktivitas?

Ketiga. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja dengan produktivitas?

Keempat. Apakah terdapat hubungan antara perilaku kepemimpinan, persepsi kebijakan perusahaan dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan produktivitas?

Secara sederhana produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*out-put*) dengan keseluruhan sumberdaya yang digunakan (*input*). Perbandingan tersebut terus akan berubah karena dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya : disiplin, kemampuan, skill, keterampilan, sikap,

attitude, motivasi, lingkungan kerja dan faktor pendukung lainnya.

David Korb (2006) mengemukakan bahwa produktivitas adalah kesediaan para pekerja untuk menghasilkan barang dan jasa yang menjadi tujuan usaha secara optimal. Pengertian tersebut mengandung maksud bahwa untuk menghasilkan barang jasa diperlukan sumber daya baik material, tenaga kerja, modal kerja dan faktor produksi lainnya yang mampu menghasilkan keluaran yang optimal.

Selanjutnya Stephen P. Robbin (2008) memberikan pengertian bahwa produktivitas adalah keseluruhan barang dan jasa yang dihasilkan dibagi dengan masukan yang diperlukan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

John A. Pearce dan Richard B. Robinson, (2007) memberikan pengertian bahwa produktivitas adalah ukuran keefektifan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya dan dana untuk menghasilkan barang dan jasa. Keefektifan bisa diukur dengan mengetahui seberapa besar pemanfaatan operasional yang dilakukan untuk menunjang hasil perusahaan. Efektifitas dapat diukur dengan menghitung perputaran baik persediaan, proses produk, penjualan, piutang, utang, modal kerja dan aktiva. Tingkat perputaran tersebut akan menentukan keefektifan perusahaan.

R. Wayne Monday, Shane Premaux (2007) memberikan pengertian *productivity: The measure of the relationship between inputs (labor, capital, natural resources, energy, and so forth) and the quality and quantity of output (goods and services)*.

Selanjutnya produktivitas akan ditunjang adanya upaya untuk menghasilkan kegiatan operasinal yang efektif dan efisien, sehingga efisiensi diharapkan mampu menghasilkan beban dan biaya yang murah guna menghasilkan tingkat keuntungan yang maksimal, sementara efektifitas diharapkan dapat diperoleh tingkat perputaran yang

cepat sehingga mampu memberikan kontribusi pendapatan yang meningkat.

Selanjutnya R. Wayne Monday et.all memberikan pengertian *Effectiveness: The capability of bringing about an effect or accomplishing purpose, sometimes without regard to the quantity of resources consumed in the process.*

Sementara R. Wayne Monday et. all juga membeikan pengertian *Efficiency: The capability producing desired results with minimum of energy, time, money, materials, or other costly inputs.*

Mullin (2005) mengemukakan bahwa efektifitas organisasi akan ditentukan oleh efisiensi dan produktifitas organisasi. Efisiensi merupakan suatu kondisi bagaimana dapat melaksanakan dengan benar, memanfaatkan sumberdaya secara minimal dalam menghasilkan produk atau jasa. Sedangkan produktifitas adalah kemampuan untuk menghasilkan sesuatu dengan benar dengan memperhatikan ratio antara input dan output yang mampu menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Robbin dan Judge (2007) mengemukakan bahwa keefektifan diartikan sebagai pencapaian tujuan. Dengan demikian efektifitas berkait kepada efisiensi dan produktivitas. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan sebelumnya,

Terdapat dua pendekatan efektifitas sebagaimana dikemukakan Ivan Sevich dan Matteson (2007) yaitu : (a) *the goal approach* dan (b) *the system theory approach*. Pendekatan yang pertama diarahkan kepada bagaimana organisasi mampu secara eksis mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan pendekatan berikutnya diarahkan kepada suatu konsep teori perilaku internal dan eksternal terhadap faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan.

Terdapat lima kategori dalam mencapai efektifitas organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Gibson (2001) yaitu : (i)

efisiensi; (ii) efektifitas; (iii) kepuasan karyawan; (iv) adaptasi dan (v) kemampuan memperoleh sumber daya. sebkinerja merupakan serangkaian kegiatan manajemen yang memberikan gambaran sejauhmana hasil yang sudah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bentuk akuntabilitas publik baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi. Kinerja merupakan *job performance*, adanya semangat kerja di mana di dalamnya termasuk beberapa nilai keberhasilan baik bagi organisasi maupun individu.

Perilaku Kepemimpinan

Kepemimpinan akan menentukan bagaimana dan kemana organisasi akan dibawa dalam mencapai tujuan organisasi melalui menggerakkan seluruh elemen dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang kompleks untuk dipersiapkan dalam suatu organisasi. Banyak definisi tentang kepemimpinan memberikan penekanan yang berbeda-beda namun secara substansi terdapat kesamaan.

Menurut John W. Newstorm and Davis (2008) memberikan pengertian *Leadership* : “ *is the process of influencing and supporting others to work enthusiastically toward achieving objective* “

Sementara Ray Wayne Monday, memberikan pengertian tentang kepemimpinan yaitu : *Leadership (leading): “Influencing others to do what the leader wants them to do”*

Sedangkan Stephen P. Robin memberikan pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut: *Leadership: “ The ability to influencing a group toward achievement of goalss.”*

Rikky W. Griffin and Ronald J. Ebbert (2006) memberikan pengertian kepemimpinan adalah : *Leadership* : “ *Process of motivating others to work to meet specific objectives*”

Secara umum kepemimpinan memiliki dua aspek yang menjadi cakupan

kegiatan yaitu : (i) kepemimpinan merupakan representasi dari kelompok dalam hal berinteraksi kelompok untuk melaksanakan fungsi dan tujuan yang hendak dicapai dan (ii) kepemimpinan pada dasarnya bagaimana upaya yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan kegiatan melalui kekuasaan (*power*) yang dimiliki.

Davis & Newstrom (1989 : 213) mengemukakan : " *leadership style is the total pattern of leaders' action, as perceived by their employee*" Gaya kepemimpinan pada dasarnya sebagai suatu representasi filosofi, ketrampilan dan sikap serta perilaku seorang pemimpin. Dengan demikian gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin dalam mengarahkan aktifitas individu dalam lingkungan organisasi untuk

Harsey & Blanchsard dalam Luthans (1995) membedakan gaya kepemimpinan dalam dua kelompok yaitu : (i) *Task style* : pemimpin mengatur dan menetapkan peran anggota kelompok kerja, seedakan mentara pemimpin harus menjelaskan tugas yang harus dilaksanakan anggota berkaitan dengan waktu, dimana dan bagaimana mengerjakannya, (ii) *Relationship style* yaitu pemimpin memiliki hubungan personal yang dekat dengan anggota kelompok, membangun komunikasi yang terbuka, memperikan arahan dan dukungan emosional yang utuh kepada anggota kelompok.

Berdasar hasil studi yang dilakukan oleh Lowa, gaya kepemimpinan digolongkan menjadi tiga yaitu: (i) *Authoritarian* adalah pemimpin membuat keputusan secara sendiri dan kemudian menjelaskan kepada pengikutnya tentang apa yang harus dilakukan sesuai keputusan yang telah dibuat; (ii) *Democratic* adalah pemimpin dalam mengambil keputusan melibatkan pengikut dalam proses keputusan, sehingga dapat mendistribusikan pendapat dan berbagi masukan; (iii)

Leiszez-Faire adalah pemimpin menghindari membuat keputusan dan memberikan kesempatan pengikut membuat keputusan individual (Fieldman & Arnold, 1993 : 297).

Ohio State University melalui studi yang dilakukan mengelompokkan gaya kepemimpinan menjadi dua yaitu: (i) *Inisiating Structure*: pemimpin menetapkan struktur kerja yang harus dicapai pengikut; (ii) *Consideration*: pemimpin mengembangkan hubungan kerja yang saling percaya dengan bawahan, saling menghormati dan sensitif terhadap perasaan bawahan.

Pada waktu yang hampir bersamaan University of Michigan melakukan studi tentang kepemimpinan dengan membedakan dalam dua kelompok yaitu: (i) *Employee Oriented*: pemimpin fokus kepada pengembangan pengikut, komunikasi dua arah dan memberikan dukungan serta mendelegasikan tugas kepada bawahan dan (ii) *Production oriented*: pemimpin berorientasi kepada produktivitas bawahan dengan penekanan pada perencanaan, penetapan tujuan, jadwal pertemuan, memberikan perintah, mendelegasikan, menggunakan kekuasaan dan menilai sejauh mana produktivitas dapat terwujud.

Francesso & Barry Allen Gold (1998) memberikan penekanan kepada gaya kepemimpinan dengan model *Path-goal model of leadership* yang berusaha menjelaskan perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Model ini membedakan gaya kepemimpinan menjadi empat perilaku kepemimpinan yaitu : (i) *Directive leadership* : pemimpin memberi petunjuk, memerintah, mengikuti aturan dan prosedur serta jadwal koordinasi kerja; (ii) *Supportive Leadership* : pemmpin memberi pertimbangan untuk kebutuhan bawahan, menciptakan suatu kondisi kerja yang nyaman serta menciptakan suatu konsultasi dan suasana yang bersahabat; (iii) *Partisipative Leadership*

Persepsi

Persepsi adalah sebuah proses bagaimana memahami, membaca dan mengartikan suatu kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan dengan benar, jelas dan lengkap, sehingga mampu dikerjakan dengan baik dan benar untuk menghasilkan produktivitas.

John W. New Storm (2007) mendefinisikan persepsi sebagai cara khusus tiap orang melihat, mengorganisasikan dan mendefinisikan suatu kebijakan, aturan atau program. Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa untuk mempersepsikan suatu kebijakan diperlukan tingkat kemampuan baik membaca, memahami, menganalisa dan mengambil langkah lanjutan untuk setiap fungsi dalam organisasi pada level yang berjenjang.

Selanjutnya Stephen P. Robbins (2007), memberikan definisi tentang persepsi adalah: *“ A process by which individual organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment ”*

Definisi tersebut menunjukkan bahwa proses persepsi berkait kepada pemahaman individu maupun organisasi dengan melibatkan lingkungan untuk memberi arti terhadap tujuan yang hendak dicapai melalui target – target yang telah ditetapkan.

Persepsi adalah merupakan interpretasi dari semua kebijakan perusahaan yang harus dilakukan oleh bawahan pada level madya maupun pelaksana. Kebijakan perusahaan lebih lanjut dapat diartikan sebagai suatu rangkaian program yang harus dilaksanakan oleh bawahan melalui aturan, sistem, program dan target.

Raymond J. Stone (2002) memberikan pengertian tentang kebijakan (*policy*) adalah suatu pernyataan umum yang berisi arahan dan tujuan yang akan menuntun para pembuat keputusan pada semua level yang harus diimplementasikan dalam sebuah langkah nyata.

Kebijakan merupakan petunjuk arah yang disusun secara terencana .

Motivasi Kerja

Secara umum motivasi dapat dikatakan sebagai rangkaian yang terdiri dari satu atau lebih persyaratan yang bergerak mengubah dan memelihara perilaku untuk berani bersikap untuk mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan (Witting dan Gary, 1977).

Santrock (1999) melihat ranah motivasi terdiri dari Motivasi Intrinsik (MI), yaitu keinginan dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya, dan Motivasi Ekstrinsik (ME) yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari luar dirinya, misalnya: pujian atau bahkan hukuman. Contohnya, bila seseorang bekerja keras dikampus karena adanya standar pribadi yang dia miliki untuk menjadi yang terbaik, maka MI lah yang berperan. Namun bila ia bekerja keras agar mendapatkan pekerjaan yang lebih, maka ME lah yang berperan.

Menurut Gage & David (1998) motivasi adalah hal yang merubah kita dari rasa jenuh menjadi rasa tertarik yang juga memberi semangat dan membimbing aktivitas kita. Motivasi dapat diumpamakan sebagai mesin dan alat kemudi dari sebuah mobil. Energi dan pengarahan merupakan pusat dari pada konsep motivasi. Artinya seseorang yang memiliki motivasi adalah mereka memiliki otonomi untuk mengarahkan energi yang dimilikinya.

Motivasi adalah suatu konsep yang luas. Motivasi mencakup beberapa istilah-istilah lainnya yang menjelaskan pengaruh-pengaruh pada energi dan arah dari perilaku kita terhadap kebutuhan-kebutuhan, minat-minat, nilai-nilai kita serta sikap aspirasi-aspirasi serta dorongan-dorongan. Kebutuhan-kebutuhan, minat kita, nilai-nilai kita serta sikap-sikap kita terhadap aktifitas atau event-event. Aspirasi–aspirasi kita dan do-

rongan-dorongan yang kita minati mempengaruhi perilaku kita dengan baik Gage & David (1998). Motivasi bukanlah suatu perilaku, motivasi adalah pernyataan internal yang kompleks yang tidak dapat pelajari secara langsung, tetapi pernyataan internal yang kompleks itu mempengaruhi perilaku (Owen, 1991).

Menurut Hakim (1998) keberhasilan berwiraswasta tidaklah identik dengan seberapa berhasil seseorang mengumpulkan uang atau harta serta menjadi kaya, karena kekayaan bisa diperoleh dengan berbagai cara sehingga menghasilkan nilai tambah. Berusaha lebih dilihat dari bagaimana seseorang bisa membentuk, mendirikan, serta menjalankan usaha dari sesuatu yang tadinya tidak berbentuk, tidak berjalan atau mungkin tidak ada sama sekali. Seberapa pun kecilnya ukuran suatu usaha jika dimulai dari nol dan bisa berjalan dengan baik maka nilai berusahnya jelas lebih berharga daripada sebuah organisasi besar yang dimulai dengan bergelimang fasilitas. Dalam berusaha, kekayaan merupakan sifat yang relatif. Dan merupakan produk bawaan (*by product*) dari sebuah usaha yang ingin mengaktualisasikan diri dalam suatu kehidupan sendiri untuk mewujudkan sesuatu.

Jones (1985) mengemukakan: "*motivation is concerned with how behavior is concerned, maintained, directed and stoped*". Sementara Duncan (1981) mengemukakan: "*from a managerial perspective, motivation refers to any conscious attempt to influence behavior towards the accomplishment of organization*".

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Harvard Univeresity sebagaimana dalam Davis and Newstrom (1989) menyebutkan bahwa hal-hal yang merangsang motivasi (*motivation drivers*) adalah terdiri: (i) *Achievement*, yaitu dorongan untuk mengatasi tantangan, pertumbuhan dan kemajuan; (ii) *Affiliation*: yaitu yaitu dorongan untuk berhubungan dengan orang

lain secara efektif; (iii) *Competence*: yaitu dorongan untuk menghasilkan kerja dengan kualitas tinggi dan (iv) *Power* : yaitu dorongan untuk mempengaruhi orang lain dan situasi.

McClelland dalam Wieland & Ullrich (1978), mengemukakan bahwa motivasi adalah sikap emosional yang kuat yang berkaitan dengan perkembangan dan reaksi individu untuk mengantisipasi pencapaian tujuan. Motivasi merupakan akan menentukan individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan, sehingga motivasi akan berkait kepada efektifitas organisasi.

Dengan demikian yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah dorongan patriotik pengusaha yang muncul dari dalam diri (intrinsik) dan dari luar diri (ekstrinsik) dalam upaya untuk menghasilkan kerja yang mampu memberikan nilai, manfaat, peluang, penghargaan dan pengembangan diri.

Untuk melaksanakan organisasi diperlukan kepemimpinan dalam upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dan lingkungannya guna mencapai tujuan dan keberhasilan kinerjanya. Produktivitas berkait dengan kepemimpinan akan dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan yang digunakan dalam melaksanakan fungsi kepeimpinannya.

Perilaku pemimpin yang dapat digunakan dalam kepemimpinan akan sangat tergantung kepada siapa yang dipimpin, bagaimana kemampuan dan pengalamannya serta kompetensi yang dimiliki. Gaya kepemimpinan juga akan berkait kepada partisipasi dan lingkungannya.

Dalam memimpin bawahan yang pengetahuan dan kemampuannya masih dalam taraf terbatas diperlukan perilaku kepemimpinan yang sifatnya mengarahkan, sementara untuk memimpin bawahan yang sudah memiliki kemampuan, pengetahuan dan pengalaman diperlukan perilaku kepemimpinan yang supportive atau patisipative. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan yang otokratif diperlukan dalam suasana keter-

pengaruh situasi yang mendorong pemimpin harus mengambil keputusan sendiri, tanpa menerima atau menawarkan partisipasi lingkungan. Kondisi ini kadang harus terjadi ketika situasi mendesak dan keadaan tidak kondusif sementara sifat menekan kepada lingkungan perlu dilakukan serta untuk menumbuhkan pengaruh terhadap kekuatan yang dimiliki.

Perilaku kepemimpinan juga dipengaruhi oleh hal-hal individual yang dimiliki oleh pemimpin baik yang menyangkut sifat, karakter, kebiasaan, emosional atau situasi yang memungkinkan.

Semakin baik perilaku kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin, akan berpengaruh terhadap keefektifan organisasi dilihat dari kinerja yang dihasilkan demikian sebaliknya manakala pemimpin tidak tepat menggunakan gaya kepemimpinannya maka akan berpengaruh tidak efektifnya organisasi.

Dengan demikian diduga perilaku kepemimpinan akan berpengaruh dalam keefektifan organisasi

Perspsi Kebijakan Perusaha dengan Produktivitas

Persepsi adalah sebuah proses untuk memahami dan mengartikan semua kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemimpin guna dilaksanakan oleh bawahan dengan tepat, benar dan cepat. Persepsi sangat diperlukan bagi individu dalam fungsi, kelompok maupun level manajemen dalam organisasi. Kapabilitas dan kemampuan analisis dalam menginterpretasikan kebijakan menjadi bagian penting untuk menghasilkan kerja yang produktif.

Kebijakan perusahaan adalah serangkaian ketentuan dan aturan serta program yang direncanakan sebelumnya untuk dapat diyakini bisa dilaksanakan oleh bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Kebijakan tersebut dituangkan dalam bentuk aturan, mekanisme, sistem, program

dan target merupakan petunjuk arah bagi bawahan dalam melaksanakan tugas.

Kemampuan memahami dan menginterpretasikan kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan akan mempermudah untuk pelaksanaan tugas. Pemahaman dengan tepat dan benar akan mempercepat proses pelaksanaan kerja secara benar. Proses pelaksanaan tugas secara benar akan memberikan kontribusi terhadap tercapainya efisiensi dan efektifitas untuk mencapai tujuan. Sementara efisiensi dan efektifitas merupakan suatu ukuran produktifitas.

Dari uraian tersebut maka dapat diduga bahwa Persepsi kebijakan perusahaan berpengaruh terhadap produktivitas, atau dengan pengertian lain semakin tinggi tingkat persepsi akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas.

Motivasi Kerja dengan Produktivitas

Motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang diperlukan untuk mendorong dan memberikan stimulus terhadap pencapaian hasil kerja yang lebih baik dan efektif. Motivasi kerja diperlukan untuk mendukung semangat kerja, situasi kerja dan hasrat yang kuat untuk menghasilkan yang lebih baik dari yang lain, sehingga mampu mewujudkan produktifitas kerja.

Motivasi kerja akan terbangun melalui situasi dan dorongan dari luar organisasi dan dari dalam organisasi. Kultur organisasi, lingkungan, sarana, interaksi sosial merupakan faktor yang diperlukan untuk mendorong semangat kerja dengan kompetisi yang positif. Sementara kompensasi, benefit, penghargaan, informasi dan empathy menjadi bagian pendorong semangat untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan meningkatkan prestasi kerja.

Motivasi yang terbangun secara kolektif bagi individu, kelompok dan fungsi akan mendorong tercapainya tujuan organisasi secara lebih baik dilihat dari hasil maupun pengaruh kinerja organisasi. Moti-

vasi kerja yang baik akan menghasilkan kerja individu yang optimal dan akan berpengaruh terhadap kelompok dan secara akumulatif akan berpengaruh terhadap organisasi. Motivasi kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang dan tujuan organisasi dapat tercapai. Terwujudkan tujuan organisasi akan memberikan indikasi terhadap keefektifan organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja maka semakin efektif organisasi. Namun sebaliknya jika motivasi tidak muncul dengan baik maka akan mengakibatkan organisasi tidak produktif. Dengan demikian dapat diduga motivasi kerja akan berpengaruh terhadap produktivitas.

Perilaku Kepemimpinan, Persepsi Kebijakan Perusahaan Secara Bersama-sama dengan Produktivitas.

Perilaku kepemimpinan merupakan cara bagaimana atasan mengarahkan, memberi petunjuk, berkomunikasi, memberikan perhatian kepada bawahan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan pengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Persepsi kebijakan perusahaan merupakan suatu proses memahami arti dan menginterpretasikan semua kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga persepsi mampu memberikan kontribusi terhadap produktivitas karena persepsi akan mendorong terwujudnya efisiensi dan efektifitas sebagai bagian dari ukuran produktivitas.

Motivasi kerja merupakan dorongan untuk melaksanakan tugas dengan baik dan benar serta mampu menghasilkan prestasi terhadap pekerjaannya. Motivasi akan terwujud apabila didukung oleh lingkungan kerja yang baik, komunikasi, penghargaan, kompensasi, kesempatan peningkatan karier serta emphati. Motivasi kerja akan memberikan pengaruh terhadap produktivitas.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut maka dapat diduga bahwa perilaku kepemimpinan, persepsi kebijakan perusahaan dan motivasi kerja secara bersama-sama dapat berpengaruh langsung terhadap produktivitas.

Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoretis dan kerangka berfikir sebagaimana telah diuraikan sebelumnya maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

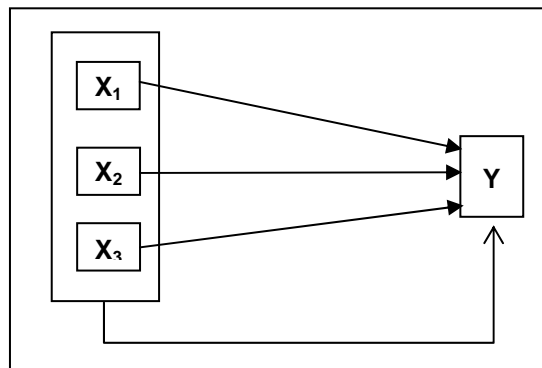
1. Terdapat pengaruh langsung antara perilaku kepemimpinan dengan produktifitas.
2. Terdapat pengaruh langsung antara persepsi kebijakan perusahaan dengan produktivitas.
3. Terdapat pengaruh langsung antara Motivasi kerja dengan produktivitas
4. Terdapat pengaruh langsung antara perilaku Kepemimpinan, persepsi kebijakan perusahaan dan motivasi kekrja secara bersama-sama dengan produktivitas.

Metode Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara keefektifan organisasi dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, secara lebih rinci. Tujuan operasional dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan hubungan antara :

1. Perilaku Kepemimpinan dengan produktivitas.
2. Persepsi kebijakan perusahaan dengan produktivitas
3. Motivasi kerja dengan produktivitas.
4. Perilaku Kepemimpinan, persepsi kebijakan perusahaan dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan produktivitas.

Pola hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Keterangan

- X₁ = Perilaku Kepemimpinan
- X₂ = Persepsi kebijakan perusahaan
- X₃ = Motivasi Kerja
- Y = Produktivitas.

Penelitian dilakukan di PT Trigatra Usahatama Jakarta.

Penelitian dilakukan mulai Awal Januari 2008 sampai dengan akhir Maret 2008.

Populasi penelitian adalah para pegawai level manajemen madya yaitu manajer dan supervisor dengan jumlah sample sebanyak 60 orang yang diambil secara acak.

Pengumpulan data dalam penelitian yang mencakup ke empat variabel ter-

sebut diperoleh dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang dikembangkan oleh peneliti. Instrumen tersebut diuji cobakan terlebih dahulu kepada 60 responden dan telah dihitung validitas dan reliabilitas sebelum digunakan dalam penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini mengukur empat variabel produktivitas (Y), perilaku kepemimpinan (X₁), persepsi kebijaksanaan (X₂), dan motivasi kerja (X₃), yang dilakukan terhadap 60 responden. Setiap variabel di ukur secara terpisah melalui instrumen penelitian berupa kuesioner. Deskripsi data setiap variabel dirangkum pada tabel 1.

Tabel 1
Deskripsi Data Variabel X & Y

Statistik	X ₁	X ₂	X ₃	Y
Skor Maks.	141.00	38.00	171.00	209.00
Skor Min.	105.00	13.00	93.00	121.00
Mean	123.33	25.22	128.18	160.57
Median	126.43	25.50	127.35	159.50
Modus	122.58	20 ^a	130.9	158 ^a
Simp. Baku	10.29	5.99	18.86	13.50

Keterangan

- X₁= Variabel Perilaku Kepemimpinan
- X₂= Variabel Persepsi kebijaksanaan
- X₃= Variabel Motivasi Kerja
- Y = Variabel produktivitas

Pengujian Persyaratan Analisis Uji Normalitas

Uji normalitas di dalam penelitian ini menggunakan *Lilliefor test*. Rangkuman perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Hasil Normalitas Data Variabel X & Y

Galat Taksiran Regresi Y atas	n	D.Maks	D-tabel		Keterangan
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
X ₁	60	0,085	0,1144	0,1331	Normal
X ₂	60	0,076	0,1144	0,1331	Normal
X ₃	60	0,079	0,1144	0,1144	Normal

Keterangan :

D_{-maks} = Nilai D maks berdasarkan perhitungan

D_{-tabel} = Nilai D taraf signifikan $\alpha = 0,05$ & $\alpha = 0,01$

Dapat disimpulkan dari tabel 2 bahwa semua data dalam variabel penelitian ini

berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Uji Homogenitas

Uji Homogenitas varians populasi dilakukan dengan menggunakan uji Bartlett. Rangkuman hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3
Hasil Uji Homogenitas Varians Populasi

Varians Y atas X	dk	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel}		Keterangan
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
X ₁	33	18,33	43,77	48,28	Homogen
X ₂	20	20,09	31,410	63,69	Homogen
X ₃	38	33,32	55,578	37,57	Homogen

Tabel 3 menunjukkan bahwa keseluruhan harga χ^2_{hitung} lebih kecil dibanding χ^2_{tabel} . hal ini berarti bahwa varians populasi homogen.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji empat hipotesis penelitian yaitu :

1. Terdapat pengaruh positif antara perilaku kepemimpinan dengan produktivitas.

Berdasarkan perhitungan regresi sederhana terhadap data variabel Produktivitas (Y) atas perilaku kepemimpinan (X₁) diperoleh model regresi $\hat{Y} = 78,869 + 0.662 X_1$. Pada tabel berikut dapat dilihat pengujian signifikan dan linearitas hubungan variabel X₁ dan Y.

Tabel 4
Analisis varians untuk uji signifikan dan linearitas Regresi Linear X_1 dan Y dengan persamaan $\hat{Y} = 78,869 + 0,662 X_1$

Sumber Variansi	Dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	60	10754,73				
Regresi (a)	1	7662,817				
Regresi (b/a)	1	2739,52	2739,52	19,824**	4,00	7,08
Sisa	58	8015,21	138,193			
Tuna cocok	30	4923,3	164,150	1,486 ^{ns}	1,85	2,24
Galat	28	3091,928	110,426			

Keterangan :

** = sangat signifikan F_{hitung} (19,824) > F_{tabel} (7,08)

ns = tidak signifikan F_{hitung} (1,486) < F_{tabel} (2,24), artinya regresi berbentuk linear

dk = Derajat Kebebasan

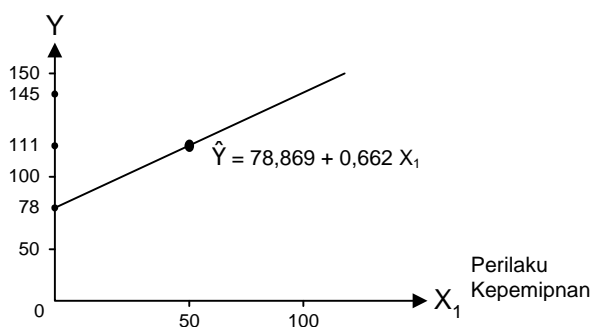
JK = Jumlah kuadrat

RJK= Rerata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linearitas seperti pada tabel 4.

disimpulkan bahwa regresi $\hat{Y} = 78,869 + 0,662 X_1$, sangat signifikan dan linear. Regresi ini mengandung arti bahwa apabila Perilaku Kepemimpinan meningkat satu unit, maka Produktivitas cenderung meningkat sebesar 0,662 pada konstanta 78,869.

Model pengaruh antara variabel perilaku kepemimpinan dengan Variabel produktivitas dapat ditampilkan dengan model persamaan $\hat{Y} = 78,869 + 0,662 X_1$, seperti pada grafik 1.



Gambar 1

Grafik Regresi Linear Sederhana Pengaruh antara variabel Perilaku Kepemimpinan dengan variabel produktivitas

Kekuatan pengaruh antara variabel X_1 dengan variabel Y ditunjukkan oleh koefisien korelasi *product moment* sebesar $r_{y1} = 0,51$. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t didapat harga t_{hitung} sebesar

4,45, sedangkan pada $\alpha = 0,05$ dan $dk = 58$ didapat $t_{tabel} = 1,68$ Untuk lebih jelasnya mengenai kekuatan hubungan X_1 dengan Y dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

Tabel 5
Rangkuman Pengaruh antara Perilaku kepemimpinan dengan Produktivitas.

Korelasi	r	t _{hitung}	t _{tabel}	
			α = 0,05	α = 0,01
r _{y1}	0,51	4,55 **	1,684	2,423

Keterangan

** = Korelasi sangat signifikan
(t_h = 4,45 > t_t = 2,423)
r_{y1} = Koefisien korelasi antara X₁ dengan Y.

Berdasarkan hasil pengujian signifikan seperti pada tabel 5. ternyata bahwa korelasi X₁ dengan Y sangat signifikan. Dengan demikian Hipotesis penelitian terbukti bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel Perilaku Kepemimpinan dengan Variabel Produktivitas atau hipotesis penelitian teruji kebenarannya. Dengan kata lain semakin baik Perilaku Kepemimpinan akan semakin meningkat Produktivitas.

Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel X₁ dengan variabel Y yaitu sebesar (r_{y1})² atau (0,51)² = 0,2601 yang berarti bahwa 26,01% variasi yang terjadi pada Produktivitas dapat dijelaskan oleh melalui $\hat{Y} = 78,869 + 0,662 X_1$.

Apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel Persepsi Kebijakan (X₂) didapat koefisien korelasi parsial sebesar r_{y1.2} = 0,438. Uji signifikan korelasi parsial didapat harga sebesar t_{hitung} = 7,99, sedangkan pada α = 0,01 dengan dk = 57 didapat t_{tabel} = 2,423. Karena t_{hitung} (7,99) >

t_{total} (2,42), maka berarti koefisien korelasi parsial signifikan.

Apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel Motivasi Kerja (X₃) diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar r_{y1.3} = 0,4781. Harga t_{hitung} 8,13, sedangkan pada α = 0,01 dengan dk = 52 didapat harga t_{tabel} = 2,423. Karena t_{hitung} (8,13) > t_{tabel} (2,423), maka koefisien korelasi parsial sangat signifikan. Sedangkan pada α = 0,05 dengan dk = 52 didapat harga t_{tabel} = 2,423. Karena t_{hitung} (8,13) maka koefisien korelasi parsial sangat signifikan. Selanjutnya apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel Persepsi Kebijakan (X₂) dan variabel Motivasi (X₃), maka diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar r_{y1.23} = 0,4162.

Uji keberartian korelasi parsial dengan uji t didapat harga t_{hitung} sebesar 7,76. Pada α = 0,01 diperoleh tabel sebesar 2,423 dan pada α = 0,05 diperoleh t_{tabel} sebesar = 1,684. Karena harga t_{hitung} (7,76) > t_{tabel} (2,423), dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial sangat signifikan. Pada α = 0,05 diperoleh sebesar 1,684. Karena harga t_{hitung} 7,76 > 1,684 dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial sangat signifikan.

Tabel 6
Rangkuman Korelasi Parsial antara Perilaku Kepemimpinan dengan Produktivitas

Korelasi	R	t _{hitung}	t _{tabel}	
			α = 0,05	α = 0,01
r _{y1.2}	0,438	7,99 **	1,684	2,423
r _{y1.3}	0,478	8,13 **	1,684	2,423
r _{y1.23}	0,416	7,76 **	1,684	2,423

Keterangan

- ** = Korelasi sangat signifikan
- $r_{y1.2}$ = Koefisien korelasi parsial X_1 dengan Y jika X_2 dikontrol.
- $r_{y1.3}$ = Koefisien korelasi parsial X_1 dengan Y jika X_3 dikontrol.
- $r_{y1.23}$ = Koefisien korelasi parsial X_1 dengan Y jika X_2 dan X_3 dikontrol.

Berdasarkan uji keberartian tersebut tampak bahwa seluruh t observasi ($t_{hitung} > t_{tabel}$) pada $\alpha = 0,01$ sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Perilaku Kepemimpinan (X_1) dengan Produktivitas (Y) baik dikontrol X_2 atau X_3 sendiri-sendiri maupun X_2 atau X_3 secara bersama-sama.

2. Pengaruh antara Persepsi Kebijakan perusahaan dengan produktivitas

Hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh positif antara X_2 dengan Y. Perhitungan analisis regresi sederhana pada data variabel Y atas X_2 menghasilkan arah regresi b sebesar 0,972 dan konstanta a sebesar 136,060. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 136,060 + 0,972 X_2$.

Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi ini harus memenuhi syarat kelinearan dan keberartian. Untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinearan persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya dapat ditelaah pada tabel 7 berikut ini.

Tabel 7

Analisis varians untuk uji signifikan dan linearitas Regresi Linear Persepsi Kebijakan dan Produktivitas dengan persamaan $\hat{Y} = 136,060 + 0,972 X_2$

Sumber Variansi	Dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	60	10754,733				
Regresi (a)	1	5735,817				
Regresi (b/a)	1	1998,76	1998,76	13,240**	4,00	7,08
Sisa	58	8755,77	150,97			
Tuna cocok	19	3737,06	196,87	1,528	1,84	2,37
Galat	39	5018,92	128,69			

Keterangan :

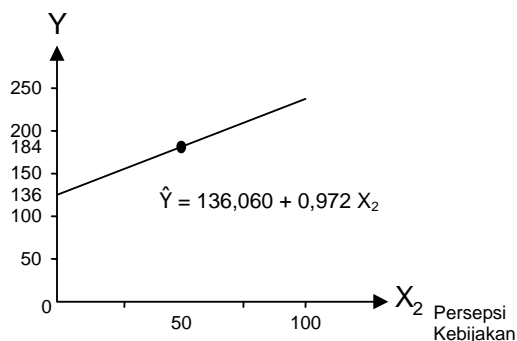
- ** = sangat signifikan $F_{hitung} (13,240) > F_{tabel} (7,08)$
- ns = tidak signifikan $F_{hitung} (1,528) < F_{tabel} (1,84)$ regresi linear
- dk = Derajat Kebebasan
- JK = Jumlah Kuadrat
- RJK = Rerata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linearitas seperti pada tabel 7.

disimpulkan bahwa regresi $\hat{Y} = 136,060 + 0,972 X_2$, sangat signifikan dan linear.

Regresi ini mengandung arti bahwa apabila Persepsi Kebijakan dapat ditingkatkan satu unit, maka Produktivitas cenderung meningkat sebesar 0,972 pada konstanta 136,060.

Model pengaruh antara variabel Persepsi Kebijakan dengan variabel Produktivitas dapat ditampilkan dengan model persamaan $\hat{Y} = 136,060 + 0,972 X_2$, seperti pada grafik 2.



Gambar 2

Grafik Regresi Linear Seder-hana Pengaruh Motivasi Kerja dengan Keefektifan Organisasi

Kekuatan hubungan antara variabel Persepsi Kebijakan dengan variabel Produktivitas ditunjukkan oleh koefisien korelasi *product moment* sebesar $r_{y2} =$

0,431. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t didapat harga t_{hitung} sebesar 8,42.

Tabel 8

Rangkuman Korelasi antara Persepsi Kebijakan dengan Produktivitas

Korelasi	R	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
r_{y2}	0,431	8,42 **	1,684	2,423

Keterangan :

** = Korelasi sangat signifikan
 $(t_h = 8,42 > t_t = 2,423)$
 r_{y2} = Korelasi X_2 dengan Y

Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel Persepsi Kebijakan dengan variabel Produktivitas yaitu sebesar $(r_{y2})^2 = (0,431)^2 = 0,186$ yang berarti bahwa 18,60% variasi yang terjadi pada Produktivitas dapat dijelaskan oleh Kebijaksanaan melalui $\hat{Y} = 136,060 + 0,972 X_2$.

Apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel Perilaku Kepemimpinan didapat koefisien korelasi parsial sebesar $r_{y2.1} = 0,338$. Hasil Uji signifikan didapat $t_{hitung} = 2,85$, sedangkan dari daftar tabel t pada $\alpha = 0,01$ dengan dk = 58 didapat harga t hitung = 2,85. Karena $t_{hitung} (2,85) > t_{tabel} (1,684)$, maka berarti koefisien korelasi parsial sangat signifikan.

Apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel Motivasi Kerja maka diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar $r_{y2.3} = 0,399$. Hasil uji signifikan didapat $t_{hitung} = 3,87$, sedangkan dari daftar tabel $\alpha = 0,01$ dengan dk = 58 didapat harga $t_{tabel} = 2,423$. Karena $t_{hitung} (3,87) > t_{tabel} (2,423)$, berarti korelasi parsial sangat signifikan.

Selanjutnya apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel Perilaku Kepemimpinan dan variabel Motivasi Kerja, maka diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar $r_{y2.13} = 0,3150$. Hasil uji signifikan didapat harga $t_{hitung} = 2,49$. Sedangkan dari daftar tabel t pada $\alpha = 0,01$ dengan dk = 58 didapat harga $t_{tabel} = 1,684$. Karena $t_{hitung} (2,49) > t_{tabel} (1,684)$, berarti korelasi parsial sangat signifikan.

Selanjutnya kekuatan korelasi parsial antara Persepsi Kebijakan dengan Produktivitas jika variabel lainnya dikontrol dirangkum pada tabel 9 berikut ini :

Tabel 9
Rangkuman Korelasi Parsial antara Persepsi Kebijakan Perusahaan dengan Produktivitas

Korelasi	R	t _{hitung}	t _{tabel}	
			α = 0,05	α = 0,01
r _{y2.1}	0,338	2,85 **	1,684	2,423
r _{y2.3}	0,399	3,87 **	1,684	2,423
r _{y2.13}	0,3150	2,49 **	1,684	2,423

Harga indeks koefisien korelasi parsial tersebut menunjukkan bahwa apabila dilakukan pengontrolan terhadap variabel bebas lainnya mengakibatkan terjadinya penurunan kadar hubungan dari variabel tanpa pengontrolan, namun tetap dapat memberikan gambaran hubungan positif dan sangat signifikan antara Persepsi Kebijaksanaan dengan Produktivitas.

3. Pengaruh antara Variabel Motivasi Kerja dengan Produktivitas

Perhitungan lengkap analisis regresi sederhana pada data variabel Produk-

tivitas atas Motivasi Kerja menghasilkan arah regresi b sebesar 0,268 dan konstanta a sebesar 126,234. Dengan demikian bentuk pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 126,234 + 0,268 X_3$.

Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi ini harus memenuhi syarat kelinearan dan keberartian. Untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinearan persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya dapat dijelaskan pada tabel 10 berikut ini.

Tabel 10
Analisis Variasi untuk uji Signifikan dan linearitas regresi, linear X_3 dan Y dengan persamaan $\hat{Y} = 126,234 + 0,268 X_3$

Sumber Variasi	Dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}	
					α = 0,05	α = 0,01
Total	60	10754,733				
Regresi (a)	1	8134,900				
Regresi (b/a)	1	1506,25	1505,25	9,446 **	4,00	7,08
Sisa	58	9248,48	159,457			
Tuna cocok	37	6628,648	186,50	1,436 ^{ns}	1,99	2,69
Galat	40	2619,83	124,754			

Keterangan :

** =sangat signifikan $F_{hitung} (9,446) > F_{tabel} (7,08)$

ns =tidak signifikan $F_{hitung} (1,436) < F_{tabel} (2,69)$ regresi linear

dk =Derajat Kebebasan

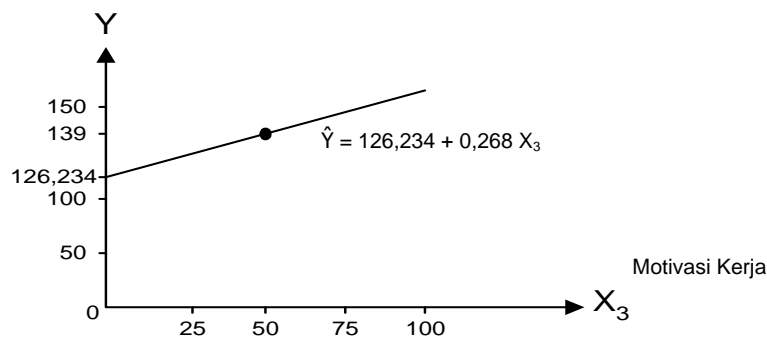
JK =Jumlah kuadrat

RJK =Rerata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linearitas seperti pada tabel 10. disimpulkan bahwa regresi $\hat{Y} = 126,234 +$

0,268 X_3 , sangat signifikan dan linear. Model regresi ini mengandung arti bahwa apabila Motivasi Kerja ditingkatkan satu unit, maka Produktivitas cenderung meningkat sebesar 0,268 pada konstanta 126,234.

Model hubungan antara variabel Motivasi Kerja dengan variabel Produktivitas dengan model persamaan $\hat{Y} = 126,234 + 0,268 X_3$, dapat digambarkan seperti pada grafik 3.



Gambar 3
Grafik Regresi Linear Sederhana Pengaruh antara Motivasi Kerja dengan Produktivitas

Kekuatan hubungan antara variabel Motivasi Kerja dengan variabel Produktivitas ditunjukkan oleh koefisien ko-

relasi *product moment* sebesar $r_{y_3} = 0,374$. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t didapat harga t_{hitung} sebesar 3,070.

Tabel 11
Rangkuman Korelasi antara Motivasi Kerja dengan Produktivitas

Korelasi	r	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
r_{y_3}	0,508	3,070 **	1,684	2,423

Berdasarkan hasil pengujian signifikan seperti pada tabel 11 ternyata bahwa korelasi Motivasi Kerja dengan Produktivitas sangat signifikan. Dengan demikian hipotesis diterima dan temuan ini menyimpulkan bahwa pengaruh positif antara Motivasi Kerja dengan Produktivitas teruji kebenarannya.

Dengan demikian semakin baik Motivasi kerja seorang semakin baik Produktivitas.

Koefisien determinasi kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel Motivasi Kerja dengan variabel Produktivitas yaitu sebesar $(r_{y_3})^2 = 0,2587$ yang menunjukkan bahwa 25,87% variasi yang terjadi pada Produktivitas dapat dijelaskan oleh Motivasi Kerja melalui regresi $\hat{Y} = 126,234 + 0,268 X_3$.

Tabel 12
Rangkuman Korelasi Parsial antara Motivasi Kerja dengan Produktivitas

Korelasi	r	t _{hitung}	t _{tabel}	
			α = 0,05	α = 0,01
r _{y3.1}	0,33	2,65 **	1,68	2,42
r _{y3.2}	0,3351	2,69 **	1,68	2,42
r _{y.3.12}	0,3085	2,42 **	1,68	2,42

Berdasarkan uji keberartian tersebut tampak bahwa seluruh t observasi (t_{hitung}) lebih besar dari t_{tabel} α = 0,01 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Produktivitas, dengan Motivasi Kerja (X₃) baik yang dikontrol X₁ dan X₂ sendiri-sendiri, maupun X₁ dan X₂ secara bersama-sama.

4. Pengaruh antara Perilaku Kepemimpinan, Persepsi kebijakan perusahaan dan Motivasi Kerja secara bersama-sama dengan Produktivitas

Perhitungan regresi jamak data variabel Produktivitas atas Perilaku Kepemimpinan, Persepsi Kebijakan dan Mo-

tivasi Kerja menghasilkan arah regresi a₁ sebesar 0,492 untuk variabel Perilaku Kepemimpinan, a₂ sebesar 0,612 untuk variabel Persepsi dan a₃ untuk Motivasi Kerja sebesar 0,184, sedangkan konstanta sebesar 60,869. Dengan demikian bentuk pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 60,869 + 0,492 X_1 + 0,612 X_2 + 0,184 X_3$.

Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi ini harus dilakukan uji keberartian regrasi. Untuk mengetahui derajat keberartian persamaan regresi jamak, dilakukan uji F dan hasilnya dapat ditelaah pada tabel 13.

Tabel 13
Analisis varians Regresi Linear Jamak

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}	
					α = 0,05	α = 0,01
Total direduksi	59	10754,7				
Regresi (b/a)	3	4328,215	1442,738	12,572**	2,70	4,16
Sisa	56	6426,519	114,759			

Keterangan :

** = sangat signifikan (F_h > F_t)
 dk = Derajat Kebebasan
 JK = Jumlah kuadrat
 RJK = Rerata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linearitas seperti pada tabel 12 disimpulkan bahwa regresi $\hat{Y} = 60,869 + 0,492 X_1 + 0,612 X_2 + 0,184 X_3$ sangat signifikan.

Kekuatan korelasi jamak antara variabel Perilaku Kepemimpinan, variabel Persepsi Kebijakan dan variabel Motivasi Kerja dengan variabel Produktivitas menghasilkan koefisien korelasi sebesar $R = 0,634$. Uji keberartian dengan menggunakan uji F

sebesar $F_{hitung} = 12,572$. Untuk lebih jelasnya mengenai hubungan Perilaku Kepemimpinan, Persepsi Kebijakan dan Motivasi Kerja, dengan Produktivitas dapat dilihat pada tabel 14.

Tabel 14
Rangkuman Uji korelasi Jamak antara Perilaku Kepemimpinan, Persepsi Kebijakan dan Motivasi Kerja dengan Produktivitas.

Korelasi	R	F_{hitung}	f_{tabel}	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$R_{y.123}$	0,634	12,572 **	2,78	4,16

Keterangan :

** = Korelasi sangat signifikan
($F_h = 12,572 > F_t = 4,16$)

$R_{y.123}$ = Korelasi X_1, X_2, X_3 dengan Y

Dari hasil pengujian signifikan seperti pada tabel 13 di atas dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi jamak yang diperoleh dalam penelitian ini sangat signifikan. Temuan ini membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara Perilaku Kepemimpinan, Persepsi Kebijakan dan Motivasi Kerja secara bersama dengan Produktivitas telah teruji kebenarannya.

Koefisien determinasi adalah sebesar $R^2 = 0,4019$. Ini menunjukkan bahwa 40,19 persen variasi yang terjadi pada variabel Produktivitas dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh Perilaku Kepemimpinan, Persepsi Kebijakan dan Motivasi Kerja melalui $\hat{Y} = 60,869 + 0,492 X_1 + 0,612 X_2 + 0,184 X_3$.

Kesimpulan

Untuk meningkatkan Produktivitas dapat dilakukan melalui Perilaku Kepemimpinan yang baik, Persepsi kebijakan perusahaan secara cepat, aman dan tepat dan peningkatan motivasi kerja. Pengarahan, pembinaan, memberi contoh tauladan,

effisiensi, efektifitas, persepsi, komunikasi, delegasi dan memberikan penghargaan.

Daftar Pustaka

- Adam, Everett E. Jr James C. Hershauer, William A. Ruch, "Productivity and Quality Measurement as a Basis for Improvement", Prentice-Hall, USA, 1981.
- Adam, Everett E. Jr. Ronald J.Ebert, "Production and Operations Management, Concepts, Models, and Behavior", Prentice-Hall, Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd, Singapore, 1996.
- Bateman, Thomas S, Scott A. Snell, "Management The New Competitive Landscape", McGraw-Hill / Irwing, New York, 2004.
- Blake, Randolph, Robert Sekuler; "Perception", McGraw – Hill, USA, 2006.
- Du Brin, Andrew J, "Essentials of Management", Thomson South-Western, USA, 2003.

- Gibson, James L, John M. Ivansevich, James H. Donnaly, Robert Konopaske; “*Organazations Behavior, Structure, Process*”, McGraw Hill, USA, 2006.
- Gordon, Yudith. R, *Organizational Behavior*, “*A Diagnostics Approach*”, McGraw – Hill, USA, 2006.
- Hunger, J.David, Thomas L. Wheelen, “*Strategic Management*”, Prentice-Hall, USA, 2000.
- Kottler, Philip, Gary, Amstrong, “*Marketing An Introduction*”, Prentice – Hall, New Jersey, 1997.
- Newstrom, John W, “*Organizational Behavior, Human Behavior at Work*”, Mc.Graw-Hill, USA, 2007.
- Robbin, Stephen P.; David De Cenzo, “*Fundamentals of Management Focusing on Quality, Competitiveness*”, Prentice -Hall, New Jersey, 2003.
- Russel, Ruberta S and Bernard , Taylor W, “*Fundamental of Management Focusing on Quality, Competitiveness*”, Prentice - Hall, New Jersey, 2008.
- Williams, Chuck, “*Management*”, Thomson South – Western, USA, 2003.