BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah Perusahaan

Gubernur Jenderal G.W Baron Van Inhof mendirikan kantor pos yang pertama kali dan membentuk Jawatan Pos, Telegraf dan Telepon (PTT) di Batavia pada tanggal 26 Agustus 1746. Pada tanggal 27 September 1945 Angkatan Muda PTT (AMPTT) mengambil alih Kantor Pusat PTT di Bandung dari Pemerintahan Militer Jepang. Tanggal tersebut juga menjadi Hari Bukti Postel.

Bidang usaha PT. Pos Indonesia bergerak dibidang jasa. Jasa yang dihasilkan antara lain : Customers Clearance, EMS (Electronic Mail Service), Kargo Point to Point, Kargo Post (Paket Pos Optimal), Kios Pos, Management Inventory, Marking and labeling / praposting, Paket Pos, Paket Pos International, Paket Pos Kilat Khusus (PPKH), Pos Express, SMS-POS, Surat Elektronik (Ratron) simpati, Surat Elektronik (Ratron) Lebaran, Surat Pos Kilat Khusus (SKK), Sytem Online Payment Post (SOPP) dan lain-lain.

Saat jawatan PTT di anggap telah memenuhi persyaratan untuk dapat Peraturan Pengganti Undang-Undang No 19 Tahun 1960, maka Jawatan PTT diubah statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) berdasarkan Peraturan Pemerintah No.24 Tahun 1961. Agar dalam mengembangkan usahanya dapat diperoleh kebebasan bergerak yang lebih luas

selanjutnya PN Postel dipecah menjadi dua badan usaha, masing-masing PN Pos dan Giro, dan PN Telekomunikasi berdasarkan PP No.29 Tahun 1965 dan PP No.30 Tahun 1965. Status PN Pos dan Giro kemudian di ubah menjadi Perum Pos dan Giro berdasarkan PP No.9 Tahun 1978, yang kemudian disempurnakan berdasarkan PP No.24 Tahun 1984. Akhirnya untuk dapat menghadapi perkembangan dunia usaha yang semakin marak dan penuh dengan persaingan yang semakin ketat, maka diubahlah status Perum Pos dan Giro menjadi PT Pos Indonesia (Persero) yang dilaksanakan berdasarkan PP No.5 Tahun 1995 tanggal 27 Februari 1995. Perubahan status tersebut secara efektif berlaku pada tanggal 20 Juni 1995.

4.1.1.1. Visi

PT. Pos Indonesia adalah menjadi penyedia sarana komunikasi di kelas dunia dalam bentuk layanan yang profesional dan paripurna, serta peduli terhadap lingkungan sehingga mampu berkembang dengan konsep bisnis yang sehat.

4.1.1.2. Misi

1. Memperlancar komunikasi bagi manusia dan memperlancar penyelenggaraan guna menunjang peningkatan pembangunan nasional dan memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa didalam negeri dan antar bangsa
2. Menyediakan sarana komunikasi yang handal dan terpecaya bagi masyarakat guna menunjang pembangunan nasional.

3. Mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan melalui ilmu pengetahuan dan teknologi yang tepat guna mencapai kepuasan pelanggan serta memberi nilai tambah yang optimal bagi karyawan, masyarakat dan mitra kerja.

PT. Pos Indonesia akan senantiasa berupaya untuk meningkatkan mutu layanan yang beorientasi pada kepuasan langganan dengan efisiensi dan efektivitas sumber kilmu pengetahuan dan teknologi.

4.1.2. Aspek Kegiatan Perusahaan Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung.

Pada dasarnya usaha-usaha yang dilaksanakan oleh kantor Pos Indonesia meliputi usaha pokok dan usaha penunjang serta aneka layanan dan pelayanan usaha pos. Usaha pokok Pos terdiri dari :

1. Layanan Fisik
   a. Layanan Surat Pos
   b. Layanan Paket Pos
   c. Layanan Keuangan
   d. Layanan Filateli
2. Layanan elektronik dengan Wasantara-Net (W-NET) sebagai tulang punggungnya, untuk menyajikan fasilitas-fasilitas :
   a. Internet :
      1). Surat elektronik (E-MAIL)
      2). Warung Pos Elektronik (Warposnet)

3). Internet untuk jaringan korporasi (Coorporate Net working)

b. Elektronik Data Interchange (EDI) untuk membantu jaringan komunikasi berbagai data, antara lain :

1. Surat bisnis elektronik (SBE) :
    a. Direct mail
    b. Weselpos elektronik
    c. Advertansi elektronik
    d. Internet hibrida
2. Usaha penunjang terdiri dari :
    a. Penyewaan ruang atau tempat
    b. Usaha transportasi
    c. Freight and forwading
    d. Belanja lewat pos

c. Berbagai layanan keagenan (pelayanan jasa keagenan yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia untuk kepentingan pihak ketiga), yang meliputi :

1. Penabungan dan pembayaran untuk Bank Tabungan Negara (BTN)
2. Takesra dan Kukesra
3. Pembayaran telepon
4. Pembayaran pajak-pajak
5. Pemotongan pensiun eks bank kreditur
6. Pembayaran pensiun TASPEN dan ASABRI
7. Penjualan benda untuk direktorat pajak

4.1.3. Layanan Pos terdiri dari :

1. Surat Pos

Merupakan layanan standar pengiriman berita yang tersedia semua kantor pos dengan tarif seragam, baik untuk perhubungan di dalam maupun di luar negeri. Jenis surat pos antara lain : Surat, Kartu Pos, Warkat Pos, Barang cetakan, Majalah sekogram (braille) dan bungkusan.

2. Surat Kilat

Merupakan layanan kiriman Pos dalam negeri yang menjangkau seluruh Indonesia dengan skala prioritas kecepatan dalam penyaluran dan pengantarnya.

3. Surat Kilat Khusus (SKH)

Merupakan layanan yang terdokumentasi sebagai solusi tepat kiriman pos dalam negeri sehingga dapat dilakukan jejak guna mengetahui status kiriman. Jaringan SKH tersebar di 22 kota di Indonesia dengan waktu tempuh 24 jam sampai 48 jam.

4. Ratron

Merupakan layanan surat elektronik yang merupakan hibrida atau surat secara fisik dengan kombinasi transmisi data melalui jaringan telekomunikasi. Hasil transper data berupa copy naskah asli akan diantar kepada alamat penerima.

5. Express Mail Service (EMS)

Merupakan layanan pengiriman berita atau barang sebagai solusi tepat kiriman pos internasional dengan fasilitas jejak lacak guna mengetahui status kiriman. Jaringan EMS tersebar di 46 negara terkemuka dengan waktu tempuh antara satu sampai dengan tiga hari.

6. Ratron Simpati

Merupakan layanan surat elektronik untuk bebagai ucapan simpati. Hasil transper data berupa pesan pribadi dalam bentuk surat ataupun kartu ucapan akan diantarkan ke alamat yang akan dituju.

7. Surat Bisnis Elektronik (SBE)

Merupakan layanan hibrida antara transmisi data elektronik dengan fisik surat pos. Jenis layanan ini sangat cepat untuk pengiriman surat atau berbagai jenis tagihan dalam jumlah besar sehingga merupakan solusi korespondensi misal : Layanan SBE sementara baru terdapat disentral pengolahan pos Jakarta.

8. Wesel Pos

Merupakan layanan transper uang sebagai solusi kiriman uang keseluruh Indonesia.

Tersedia beberapa jenis layanan tambahan untuk wesel pos yang terdiri dari :

a. Wesel Kilat
b. Wesel Kilat Khusus
c. Wesel pos elektronik (Westron)
d. Wesel pos berlangganan
e. Wesel pos luar negeri ke dari beberapa Negara

9. Giro Pos

Merupakan layanan keuangan untuk penampungan, penyimpanan dan pembayaran berbagai transaksi, baik untuk pemegang rekening perorangan maupun perusahaan atau keperluan bisnis di seluruh Indonesia.

10. Cek Pos Wisata (CPW)

Merupakan layanan keuangan sebagai dana perjalanan karena dapat di uangkan di semua kantor pos. Tersedia beberapa harga nominal CPW mulai dari Rp 10.000 sampai dengan Rp 25.000. Beberapa hotel, travel biro dan tempat-tempat lainnya yang telah menerima CPW sebagai alat pembayaran.

11. Paket Pos

Merupakan layanan untuk pengiriman barang yang dapat dilakukan di semua kantor pos baik untuk perhubungan domestik maupun internasional, terdiri dari :

a. Paket pos darat atau laut untuk perhubungan darat atau laut

b. Paket pos udara untuk perhubungan udara

12. Filateli

Merupakan upaya peningkatan kualitas dan memperkaya kazanah hobi mengumpulkan perangko atau filateli, telah dikembangkan pula produk-produk filateli yang lebih atraktif dengan tema penerbitan bervariasi. Filateli adalah benda koleksi yang banyak diminati para penggemarnya, maka usaha bisnis filateli telah ditangani oleh satu divisi agar lebih fleksibel dan akrab dalam melangkah bersama filateli dalam masyarakat.

13. Belanja Lewat Pos (BLP)

Merupakan solusi belanja jarak jauh berbagai produk. Manfaat bagi konsumen adalah mendapatkan produk-produk pilihan dengan harga yang sama diseluruh Indonesia. Deksripsi dan ilustrasi produk digelar dalam satu brosur yang diterbitkan secara berkala. BLP dapat langsung mengakses pasar nasional tanpa harus membangun jaringan distribusi sendiri.

14. Pos Plus

Merupakan layanan dengan nilai tambah yang dikemas melalui sarana pelayanan pos plus sehingga layanan pos lebih "*customized*" sesuai dengan kebutuhan pelanggan, terdiri dari :

a. Kiriman hari ini sampai (KHIS)

b. Kiriman esok sampai (KES)

c. Penangan khusus atas kiriman

15. Wasantara Net (W-NET)

Merupakan layanan pertukaran informasi melalui internet sebagai solusi komunikasi baik untuk lingkup dalam maupun luar negeri.

16. Pos Serba Ada (Poserba)

Merupakan pengembangan fasilitas pelayanan fisik kantor pos dengan mengacu pada konsep "*one stop shopping*". Hadir untuk melayani tuntas segala kebutuhan tentang pos yang dikemas dalam tatanan arus untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi setiap pengunjung yang datang. Poserba menyediakan semua kebutuhan yang berhubungan dengan pos dan berbagai alat tulis termasuk kartu ucapan dan benda filateli dalam kemasan khusus. Poserba berada baik di kantor pos maupun di tempat yang lain yang strategis.

17. Pos Pemasaran Keliling

Merupakan perekayasaan kapasitas layanan pengantar pos yang lain selain mengantarkan kiriman pos juga ditambah dengan pelayanan kebutuhan pos lainnya seperti penjualan benda pos dan materai, penerimaan kiriman pos, dan lain-lain sehingga lebih mendekatkan kepada layanan pos pada masyarakat.

Posarling hadir mengunjungi masyarakat setiap hari dengan sepeda motor dan seragam khas serta di lengkapi dengan bunyi melodi yang menandai kehadiran porsaling yang siap untuk memberikan layanan pos.

18. Hallo Pos 161

Merupakan kemudahan untuk dapat menghubungi kantor pos melalui saluran pos melalui saluran telepon yang praktis yang diwujudkan dalam Hallo Pos 161 yang merupakan media informasi dan layanan pos. Pelayanan ini bertujuan agar pelanggan hemat waktu dan biaya serta merupakan upaya untuk selalu dekat dengan jangkauan pelayanan pos.

4.1.4. Struktur Organisasi

PT Pos Indonesia (PERSERO) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di lingkungan Departemen Perhubungan, di pimpin oleh suatu direksi yang bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Bentuk struktur yang digunakan PT Pos Indonesia (PERSERO) Bandung adalah bentuk *Line and Staf Organization* (Garis dan staf), bentuk ini biasanya digunakan pada perusahaan-perusahaan besar yang memiliki kesatuan perintah. Struktur organisasi PT Pos Indonesia (PERSERO) Bandung berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (PERSERO) Banundg Nomor 28A/RIRUT/ 1999 tentang organisasi, disusun dalam tiga tingkatan, yaitu tingkat pusat, tingkat daerah, dan tingkat unit pelaksana teknis.

Organisasi tingkat pusat terdiri atas :

1. Direksi
2. Direktorat Operasi
3. Direktorat perencanaan, Teknis dan Sarana
4. Direktorat Keuangan
5. Direktorat Sumber Daya Manusia
6. Satuan Pengawas Intern
7. Sekretariat Perusahaan
8. Pusat Penelitian dan Pengembangan

Adapun struktur organisasi pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (PERSERO) secara jelas dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini:



Sumber : Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT. POS Indolnesia (Persero)

4.1.5. Deskripsi Jabatan

Uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari struktur organisasi tingkat pusat :

a. Direksi
    a. Memimpin, mengurus dan mengelola perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan serta senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.
    b. Menyiapkan rencana jangka panjang serta rencana kerja dan anggaran tahunan perusahaan.
    c. Mengangkat dan memberhentikan pegawai perseroan sesuai dengan peraturan kepegawaian.
    d. Menetapkan gaji, pensiun/jaminan hari tua dan penghasilan lain bagi para pegawai perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku bagi perusahaan.
    e. Memberikan segala keterangan tentang keadaan dan jalannya perusahaan, baik dalam bentuk laporan tahunan, maupun laporan berkala menurut cara dan waktu yang telah ditentukan dalam anggaran dasar perusahaan.
b. Direktorat Operasi
    a. Membina dan mengendalikan kegiatan pelayanan jasa komunikasi, logistic serta jasa keuangan/keagenan dan filateli, baik untuk hubungan dalam negeri maupun luar negeri.
    b. Membina dan mengembangkan operasi pelayanan serta jaringan unit dan titik layanan.

c. Mengendalikan dan mengelola kegiatan usaha bisnis pelayanan jasa.
d. Menetapkan jaringan lalu lintas pos dan jaringan layanan serta kebijakan penetapan modal transportasi serta pengembagnag fasilitas fisik pelayanan.

c. Direktorat Perencanaan, Teknik dan Sarana
   a. Melakukan pembinaan dan penyelenggaraan kegiatan perencanaan strategis serta pengelolaan dan pengolahan data.
   b. Menetapkan kebijakan dan analisis kebutuhan teknologi dan sarana kebutuhan teknologi.
   c. Menyelenggarakan kegiatan kesekretariatan Direktorat Perencanaan, Teknik dan Sarana.

d. Direktorat Keuangan
   a. Melakukan pengendalian keuangan perusahaan meliputi penetapan dan pengembangan kebijaksanaan sistem dan prosedur akuntansi keuangan anggaran dan investasi serta struktur biaya dan harga pokok industri.
   b. Melakukan pengelolaan keuangan melliputi penetapan pengembangan kebijaksanaan pengelolaan keuangan, pengelolaan kas dan pengendalian penyertaan modal karyawan.

e. Direktorat Sumber Daya Manusia
   a. Melakukan pengelolaan dan penyelenggaraan pelatihan sumber daya manusia.
   b. Melakukan perencanaan dan pengembangan pengorganisasian dan sistem manajemen.
   c. Melakukan pengelolaan kesejahteraan.

f. Satuan Pengawas Intern (SPI)
    a. Melakukan pemeriksaan, pengujian dan penilaian terhadap pengendalian manajemen, peningkatan pengekonomisan, keefesienan dan keefektifan.
    b. Melakukan pemeriksaan, pengjian dan penilaian terhadap pengolahan dan pertanggung jawaban keuangan serta kinerja usaha.
    c. Melakukan pengkoordinasian pengelolaan tugas pemeriksaan serta melaksanakan tata usaha dan rumah tangga pengawasan intern.
g. Sekretaris Perusahaan
    a. Melakukan penyelenggaraan kesekretaritan Direktur Utama, Pengkoordinasian dan penyajian informasi perusahaan.
    b. Melakukan penyelenggaraan hubungan masyarakat dan keprotokolan.
    c. Melakukan penelahaan perundang-undangan, penanganan masalah hukum dan perikatan.
    d. Melakukan penyelenggaraan hubungan kerjasama luar negeri/internasional.
    e. Melakukan penyelenggaraan dan pengelolaan rumah tangga kantor pusat.
h. Pusat Perencanaan dan Penelitian Terapan
    a. Melakukan penyelenggaraan dan/atau pengelolaan kegiatan penelitian terapan, baik dalam bidang opeerasi maupun non operasi yang tidak dapat memberikan manfaat yang layak bagi perusahaan guna menunjang keberhasilan perusahaan.
    b. Melakukan penyelenggaraan kerjasama teknik dan proyek.

PT Pos Indonesia (PERSERO) Bandung menggunakan sistem desentralisasi dalam hal struktur organisasi dan pendelegasian wewenang dalam perusahaan.

Hal ini terlihat adanya direktorat-direktorat yang memegang kekuasaan dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Sehingga para karyawan yang berada dibawah kepemimpinan direktorat-direktorat tidak bertanggung jawab secara langsung kepada Direktur Utana, tetapi bertanggung jawab dan melaksanakan perintah dari direktur masing-masing.

4.1.6 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung yang berjumlah 390 orang kemudian diambil 80 responden sebagai sampel. Berikut adalah karakteristik responden mencakup jenis kelamin, usia, masa kerja, dan status perkawinan. Karakteristik ini masing-masing responden tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Dristirbusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	F	%
1	Laki-laki	50	62,50 %
2	Perempuan	30	38,27 %
Total		80	100 %

Sumber : Hasil Data Olah 2011

Tabel 4.1 menggambarkan mengenai distribusi responden berdasarkan jenis kelamin. Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 80 responden yang diteliti, sebanyak 50 responden (62,5%) berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 30 responden (37,5%) berjemis kelamin perempuan. Sehingga dapat disimpukan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki.

Hal ini dikarenakan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung tersebut yang dibutuhkan untuk tenaga opersionalnya adalah laki-laki.

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	F	%
1	20-29 tahun	6	7,50%
2	30-39 tahun	32	40,00%
3	40-49 tahun	30	37,50%
4	≥ 50 tahun	12	15,00%
Total		80	100 %

Sumber : Hasil Data Olah 2010

Tabel 4.2 menggambarkan distribusi responden berdasarkan usia. Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 80 responden yang diteliti sebanyak 32 responden (40,0%) berusia 30-39 tahun, 30 responden (37,50%) berusia 40-49 tahun, sedangkan 12 responden (15,00%) berusia 50 tahun atau lebih. Hal ini dikarenakan Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung jarang melakukan perekrutan karyawan baru sehingga usia responden berkisar antara 30-49 tahun sebanyak (77,50%).

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	F	%
1	0 - 5 tahun	13	16,25%
2	6-10 tahun	19	23,75%
3	11-15 tahun	20	25,00%
4	16-20 tahun	18	22,50%
5	>20 tahun	10	12,50%
Total		80	100 %

Sumber : Hasil Data Olah 2010

Tabel 4.3 menggambarkan distribusi responden berdasarkan masa kerja. Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 80 responden yang diteliti, sebanyak

20 responden (25,0%) memiliki masa kerja 11-15 tahun, 19 responden (23,75%) memiliki masa kerja 6-10 tahun, 18 responden (22,50%) memiliki masa kerja 16-20 tahun, sedangkan 10 responden (12,5%) memiliki masa kerja >20 tahun. Hal ini dikarenakan Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung sudah cukup lama berdiri sehingga masa kerja responden berkisar 11-20 tahun sebanyak 38 responden (47,5%).

4.2. Pembahasan Penelitian

4.2.1 Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi pada PT Pos Indonesia (Persero)

Gaya kepemimpinan struktur inisiasi berorientasi pada tugas yang mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik dalam penyelasaian tugas yang efektif. Pada tabel 4.5 disajikan persentase skor tanggapan responden yang berjumlah 80 orang mengenai gaya kepemimpinan struktur inisiasi pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Untuk menetapkan peringkat dalam setiap indikator yang diteliti, dapat dilihat dari perbandingan antara skor aktual dengan skor ideal menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\% \text{ skor aktual} = \frac{\text{Skor aktual}}{\text{Skor ideal}} \times 100\%$$

Keterangan:

a. Skor aktual adalah jawaban seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan.
b. Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi atau semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi.

Hasil pengolahan data untuk variabel gaya kepemimpinan struktur inisiasi ditunjukkan pada tabel 4.5 dibawah ini :

Tabel 4.4
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Menentukan hubungan	1250	2000	62,50%	Cukup
2. Menetapkan pola dan saluran komunikasi	1224	2000	61,20%	Cukup
3. Menguraikan rinci pekerjaan	1172	2000	58,60%	Cukup
Total	**3646**	**6000**	**60,77%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.4 di atas, menunjukan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, secara total berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 60,77%. Artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, pimpinan cukup memahami arti penting hubungan kerja dengan bawahan sebagai mitra dalam bertugas sehingga terbangun komunikasi

dan pola-pola komunkasi yang dibutuhakan untuk menjalin efektivitas dalam bertugas dengan bawahan. Pimpinan juga cukup bersedia untuk mendeskripsikan kerja untuk seluruh komponen sumber daya manusia didalam organisasi

Pendekatan lain untuk mengetahui gaya kepemimpinan struktur inisiasi dapat dilakukan dengan melakukan penilaian secara parsial, yaitu penilaian terhadap indikator-indikator gaya kepemimpinan struktur inisiasi. Pendekatan ini penting untuk memperoleh gambaran lebih tajam dan rinci bagaimana gaya kepemimpinan struktur inisiasi itu diterapkan. Hasil dari penilaian parsial adalah bahwa perusahaan dapat ,mengetahui aspek mana saja yang sudah berjalan baik dan aspek mana yang masih perlu dilakukan untuk tindakan perbaikan. Penilaian terhadap indikator tersebut akan diuraikan satu persatu berikut ini.

1. Menetapkan Hubungan

Hasil tabulasi (Tabel 4.4) menunjukkan persentase skor untuk indikator menetapkan hubungan sebesar 62,50%. Nilai ini berada pada klasifikasi cukup baik, menunjukkan bahwa secara keseluruhan pimpinan belum sepenuhnya memahami arti penting hubungan kerja dengan bawahan sebagai mitra dalam bertugas. Lebih rinci tabel 4.5 menunjukkan tentang pemahaman pimpinan mengenai arti penting hubungan kerja sebagai mitra.

Tabel 4.5
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Indikator Menetapkan Hubungan

Instrumen	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Terjalin hubungan profesional pemimpin dan bawahan sebagai mitra bekerja	197	400	49,25%	Kurang baik
2. Adanya jarak terhadap pemimpin dan bawahan	267	400	66,75%	Cukup

3. Adanya pengawasan ketat dalam pekerjaan	236	400	59,00%	Cukup
4. Terasanya kekuasan atasan	263	400	65,75%	Cukup
5. Adanya ketergantungan dengan atasan	287	400	71,75%	Tinggi
Total	**1250**	**2000**	**62,50%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.5 di atas, menunjukan bahwa hubungan profesional antara pimpinan dan bawahan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung berada dalam kategori kurang baik dengan mendapat skor 49,25%. Artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih kurang terjalin hubungan profesional antara pimpinan dan bawahan sebagai mitra bekerja. Mengenai jarak antara pemimpin dengan bawahan, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 66,75%, artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih terdapat jarak yang cukup lebar antara pimpinan dan bawahan. Kemudian mengenai pengawasan, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 59,00%, artinya pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung sudah melakukan pengawasan yang cukup ketat dalam pekerjaan. Namun masih terasanya kekuasaan atasan yang cukup kuat membuat pegawai memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap atasan.

2. Menetapkan Pola dan Saluran Komunikasi

Hasil tabulasi (Tabel 4.4) menunjukkan persentase skor untuk indikator menetapkan pola dan saluran komunikasi sebesar 61,20%. Nilai ini berada pada klasifikasi cukup baik, menunjukkan bahwa belum terbangun komunikasi dan pola-pola komunkasi yang dibutuhakan untuk menjalin efektivitas dalam bertugas

dengan bawahan. Lebih rinci tabel 4.6 menunjukkan tentang pemahaman pimpinan mengenai arti penting komunikasi dan pola-pola komunkasi yang dibutuhakan untuk menjalin efektivitas dalam bertugas dengan bawahan.

Tabel 4.6
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Indikator Menetapkan Pola dan Saluran Komunikasi

Instrumen	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Pemimpin dapat menjadi komunikan yang baik	201	400	50,25%	Kurang
2. Terjalin efektivitas dalam bertugas antara pemimpin dengan bawahan	203	400	50,75%	Kurang
3. Terkadang terjadi bias komunikasi	281	400	70,25%	Tinggi
4. Pekerjaan diberikan tanpa adanya pola penilaian tugas yang jelas	274	400	68,50%	Tinggi
5. Pernah terjadi mis comunication dalam pendelegasian tugas	265	400	66,25%	Cukup
Total	**1224**	**2000**	**61,20%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.6 di atas, menunjukan bahwa kesediaan pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung untuk mendengar pendapat atau keluhan bawahan berada dalam kategori kurang dengan mendapat skor 50,25%. Artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pimpinan masih jarang mau mendengar pendapat ataupun keluhan yang diutarakan oleh bawahan. Hal ini mengurangi efektivitas jalinan bertugas antara atasan dan bawahan, berada dalam kategori kurang dengan mendapat skor 50,25%. Mengenai bias komunikasi antara pemimpin dengan bawahan, berada dalam kategori tinggi dengan mendapat skor 70,25%, artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih sering terjadi bias komunikasi antara pemimpin dengan bawahan. Kemudian

mengenai pola penilaian, berada dalam kategori tinggi dengan mendapat skor 68,50%, artinya pola penilaian pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih kurang jelas dan cukup sering terjadi misscomunication dalam pendelegasian tugas.

3. Menguraikan Rinci Pekerjaan

Hasil tabulasi (Tabel 4.4) menunjukkan persentase skor untuk indikator menguraikan rinci pekerjaan sebesar 58,60%. Nilai ini berada pada klasifikasi cukup baik, menunjukkan bahwa pimpinan belum sepenuhnya bersedia untuk mendeskripsikan kerja untuk seluruh komponen sumber daya manusia didalam organisasi. Lebih rinci tabel 4.7 menunjukkan tentang kesediaan pimpinan untuk mendeskripsikan kerja untuk seluruh komponen sumber daya manusia didalam organisasi.

Tabel 4.7
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Indikator Menguraikan Rinci Pekerjaan

Instrumen	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Pemimpin memberikan arahan yang spesifik mengenai tugas yang diberikan	197	400	49,25%	Kurang
2. Pemimpin tidak mengatur pembagian tugas dengan bawahan	269	400	67,25%	Cukup
3. Pemimpin menetapkan tujuan dari setiap tugas yang diberikan	224	400	56,00%	Kurang
4. Pemimpin menentukan batas waktu penyelesaian tugas	232	400	58,00%	Kurang
5. Pemimpin tidak menguraikan secara jelas tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan	250	400	62,50%	Cukup
Total	**1172**	**2000**	**58,60%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.7 di atas, menunjukan bahwa arahan yang diberikan pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung mengenai tugas berada dalam kategori kurang dengan mendapat skor 49,25%. Artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pimpinan masih jarang memberikan arahan yang spesifik mengenai tugas yang diberikan kepada bawahan. Mengenai tidak adanya pengaturan pembagian tugas dengan bawahan, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 67,25%, artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pimpinan masih belum maksimal mengatur pembagian tugas dengan bawahan. Kemudian mengenai penetapan tujuan dari setiap tugas yang diberikan, berada dalam kategori kurang dengan mendapat skor 56,0%, artinya pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih jarang menetapkan tujuan dari setiap tugas yang diberikan.

Dalam menentukan batas waktu penyelesaian tugas, berada dalam kategori kurang dengan mendapat skor 58,0%, artinya pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih jarang menentukan batas waktu penyelesaian tugas. Kemudian dalam menguraikan secara jelas tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 62,50%, artinya pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung cukup sering menguraikan secara jelas tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan.

4.2.2. Gaya Kepemimpinan Struktur Konsiderasi pada PT Pos Indonesia (Persero)

Gaya kepemimpinan struktur konsiderasi adalah gaya kepemimpin yang berorientasi kepada perilaku hubungan antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan ini menekankan kepada persahabatan, saling mempercayai dan hubungan pemimpin dan bawahan. Pada tabel 4.8 disajikan persentase skor tanggapan responden yang berjumlah 80 orang mengenai gaya kepemimpinan struktur konsiderasi pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Tabel 4.8
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Struktur Konsiderasi

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Persahabatan	1200	2000	60,00%	Cukup
2. Saling mempercayai	1230	2000	61,50%	Cukup
3. Hubungan pimpinan dan bawahan	1154	2000	57,70%	Cukup
Total	**3584**	**6000**	**59,73%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.8 di atas, menunjukan bahwa gaya kepemimpinan struktur konsiderasi pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, secara total berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 59,73%. Artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, pimpinan cukup memahami arti penting dari sebuah persahabatan yang terjalin sehingga pimpinan bersedia untuk memberikan kepercayaan yang cukup besar pada karyawan. Pimpinan juga cukup bersedia untuk menjalin hubungan baik dengan bawahan.

Pendekatan lain untuk mengetahui lebih jauh gaya kepemimpinan struktur konsiderasi dapat dilakukan dengan melakukan penilaian secara parsial, yaitu penilaian terhadap indikator-indikator gaya kepemimpinan struktur konsiderasi. Pendekatan ini penting untuk memperoleh gambaran lebih tajam dan rinci bagaimana gaya kepemimpinan struktur konsiderasi itu diterapkan. Hasil dari penilaian parsial adalah bahwa perusahaan dapat ,mengetahui aspek mana saja yang sudah berjalan baik dan aspek mana yang masih perlu dilakukan untuk tindakan perbaikan. Penilaian terhadap indikator tersebut akan diuraikan satu persatu berikut ini.

1. Persahabatan

Hasil tabulasi (Tabel 4.8) menunjukkan persentase skor untuk indikator persahabatan sebesar 60,0%. Nilai ini berada pada klasifikasi cukup baik, menunjukkan bahwa secara keseluruhan pimpinan cukup memahami arti penting dari sebuah persahabatan yang terjalin dengan bawahan. Lebih rinci tabel 4.9 menunjukkan tentang pemahaman pimpinan mengenai arti penting sebuah persahabatan yang terjalin dengan bawahan.

Tabel 4.9
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Indikator Persahabatan

Instrumen	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Pemimpin menciptakan kesetiakawanan diantara karyawan	226	400	56,50%	Cukup
2. Pemimpin menciptakan suasana gotong royong	219	400	54,75%	Cukup
3. Pemimpin memberikan solusi dalam masalah yang dihadapi karyawan	219	400	54,75%	Cukup
4. Pemimpin memaklumi kekurangan bawahannya	246	400	61,50%	Cukup
5. Pemimpin tidak mempunyai	290	400	72,50%	Baik

hubungan pribadi yang baik dengan bawahan				
Total	**1200**	**2000**	**60,00%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.9 di atas, menunjukan bahwa kesetiakawanan diantara karyawan yang diciptakan pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung berada dalam kategori cukup baik dengan mendapat skor 56,50%. Artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pimpinan cukup sering menciptakan kesetiakawanan diantara karyawan. Mengenai penciptaan suasana gotong royong, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 54,75%, artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung cukup sering pimpinan menciptakan suasana gotong royong. Dengan suasana gotong royong mampu menciptakan keakraban diantara sesama karyawan dan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menjalin kerjasama diantara karyawan.

Kemudian mengenai solusi yang diberikan pimpinan atas masalah yang dihadapi karyawan, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 54,75%, artinya pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung cukup sering memberikan solusi atas masalah yang dihadapi karyawan. Dengan membantu dalam mengatasi masalah yang sedang dihadapi karyawan, artinya pimpinan telah memberikan perhatian secara personal terhadap karyawan. Demikian juga dengan pimpinan yang memaklumi kekurangan bawahannya, berarti pimpinan dapat menerima segala kelebihan dan kekurangan yang dimiliki karyawan. Mengenai pemimpin tidak mempunyai hubungan pribadi yang baik

antara pimpinan dengan bawahan, berada dalam kategori baik dengan mendapat skor 72,5%, artinya pimpinan tidak mampu menciptakan hubungan secara personal dengan bawahan. Melalui hubungan secara personal dengan bawahan, pimpinan dapat mengetahui potensi yang dimiliki karyawan yang berguna bagi kemajuan perusahaan.

2. Saling Mempercayai

Hasil tabulasi (Tabel 4.10) menunjukkan persentase skor untuk indikator saling mempercayai sebesar 61,5%. Nilai ini berada pada klasifikasi cukup baik, menunjukkan bahwa secara keseluruhan pimpinan cukup bersedia untuk memberikan kepercayaan yang besar pada karyawan. Lebih rinci tabel 4.10 menunjukkan tentang kesediaan pimpinan untuk memberikan kepercayaan pada karyawan.

Tabel 4.10
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Indikator Saling Mempercayai

Instrumen	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Pemimpin memberikan kepercayan dalam penyelesaian tugas	210	400	52,50%	Cukup
2. Pemimpin memberikan kebebasan pada bawahan	246	400	61,50%	Cukup
3. Pemimpin menyerahkan tanggung jawab pada bawahan dalam penyelesaian tugas	248	400	62,00%	Cukup
4. Pemimpin memberikan pengawasan dalam lingkungan pekerjaan	280	400	70,00%	Tinggi
5. Pemimpin terbuka dengan bawahan dalam lingkungan pekerjaan	246	400	61,50%	Cukup
Total	**1230**	**2000**	**61,50%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.10 di atas, menunjukan bahwa kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada bawahan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung dalam menyelesaikan tugas berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 52,50%. Artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pimpinan cukup sering memberikan kepercayan dalam penyelesaian tugas. Mengenai pemberian kebebasan pada bawahan, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 61,5%, artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pimpinan cukup sering memberikan kebebasan pada bawahan. Pimpinan juga cukup sering menyerahkan tanggung jawab pada bawahan dalam penyelesaian tugas.

Kemudian mengenai pengawasan pimpinan dalam lingkungan pekerjaan, berada dalam kategori tinggi dengan mendapat skor 70,0%, artinya pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung sering melakukan pengawasan dalam lingkungan pekerjaan. Demikian juga dengan juga dengan keterbukaan dengan bawahan dalam lingkungan pekerjaan, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 61,5%. Melalui keterbukaan dengan bawahan dalam lingkungan pekerjaan, membuat pimpinan dapat mengetahui kendala yang dihadapi bawahan dalam pelaksanaan tugas.

3. Hubungan Pemimpin dan Bawahan

Hasil tabulasi (Tabel 4.11) menunjukkan persentase skor untuk indikator hubungan pimpinan dan bawahan sebesar 57,70%. Nilai ini berada pada klasifikasi cukup, menunjukkan bahwa secara keseluruhan pimpinan cukup bersedia untuk menjalin hubungan baik dengan bawahan. Lebih rinci tabel 4.11

menunjukkan tentang kesediaan pimpinan untuk untuk menjalin hubungan baik dengan bawahan.

Tabel 4.11
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Indikator Hubungan Pemimpin dan Bawahan

Instrumen	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor actual	Kriteria
1. Pemimpin terbuka dalam masalah pekerjaan	214	400	53,50%	Cukup
2. Terjalin hubungan silahturahmi antara pemimpin dengan bawahan	191	400	47,75%	Kurang
3. Pemimpin ikut berinteraksi dengan lingkungan bawahan	196	400	49,00%	Kurang
4. Adanya jarak hubungan sosial antara pemimpin dengan bawahan	264	400	66,00%	Cukup
5. Tidak terjalinnya hubungan kerja yang harmonis	289	400	72,25%	Tinggi
Total	**1154**	**2000**	**57,70%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.11 di atas, menunjukan bahwa keterbukaan pemimpin dalam masalah pekerjaan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 53,50%. Artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pimpinan cukup transparan mengenai masalah-masalah yang dihadapi perusahaan. Mengenai hubungan silahturahmi antara pemimpin dengan bawahan pemimpin terbuka dalam masalah pekerjaan, berada dalam kategori kurang dengan mendapat skor 47,75%, artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pimpinan tidak mempunya hubungan pribadi yang baik dengan bawahan. Kemudian mengenai pimpinan ikut berinteraksi dengan lingkungan bawahan, berada dalam kategori kurang dengan mendapat skor 49,0%, artinya pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung kurang

berinteraksi dalam lingkungan bawahan. Demikian juga dengan adanya jarak hubungan sosial antara pemimpin dengan bawahan, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 66,0%. Dan mengenai tidak terjalin hubungan kerja yang harmonis antara pemimpin dan bawahan, berada dalam kategori tinggi dengan mendapat skor 72,25%, artinya pada PT. PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, kurang terjalinnya hubungan kerja yang harmonis antara pemimpin dengan bawahan.

4.2.3. Kepuasan Kerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero)

Kepuasan kerja karyawan menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dan jumlah yang mereka yakini seharusya terima. Pada tabel 4.12 disajikan persentase skor tanggapan responden yang berjumlah 80 orang mengenai kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Tabel 4.12
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Gaji	1050	1600	65,63%	Cukup
2. Pekerjaan itu sendiri	914	1600	57,13%	Cukup
3. Rekan sekerja	975	1600	60,94%	Cukup
4. Promosi	987	1600	61,69%	Cukup
5. Atasan	878	1600	54,88%	Cukup
Total	**4804**	**8000**	**60,05%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.12 di atas, menunjukan bahwa kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia

(Persero) Bandung, secara total berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 60,05%. Artinya karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, sebagian besar karyawan sudah cukup puas atas kelayakan gaji yang mereka terima, tantangan pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan yang diberikan untuk maju dan kebijakan atasan.

Pendekatan lain untuk mengetahui lebih jauh kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan melakukan penilaian secara parsial, yaitu penilaian terhadap indikator-indikator kepuasan kerja. Pendekatan ini penting untuk memperoleh gambaran lebih tajam dan rinci bagaimana kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penilaian parsial adalah bahwa perusahaan dapat ,mengetahui aspek mana saja yang sudah berjalan baik dan aspek mana yang masih perlu dilakukan untuk tindakan perbaikan. Penilaian terhadap indikator tersebut akan diuraikan satu persatu berikut ini.

1. Gaji

Hasil tabulasi (Tabel 4.12) menunjukkan persentase skor untuk indikator gaji sebesar 65,63%. Nilai ini berada pada klasifikasi cukup, menunjukkan bahwa secara keseluruhan pada umumnya karyawan merasa gaji yang mereka terima cukup layak. Lebih rinci tabel 4.13 menunjukkan tentang kepuasan karyawan atas kelayakan gaji yang mereka terima.

Tabel 4.13
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Indikator Gaji

Instrumen	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Gaji yang karyawan peroleh sepadan dengan pekerjaan	280	400	70.00%	Tinggi
2. Pembayaran gaji tepat pada waktunya	268	400	67.00%	Cukup
3. Adanya potongan gaji yang kurang jelas sebagai alas an indisipliner	245	400	61.25%	Cukup
4. Adanya tambahan gaji dalam penambahan waktu kerja	257	400	64.25%	Cukup
Total	**1050**	**1600**	**65.63%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 201

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.13 di atas, menunjukan bahwa kesesuaian gaji yang diterima dengan beban pekerjaan berada dalam kategori tinggi dengan mendapat skor 70,0%. Artinya karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pada umumnya merasa gaji yang mereka terima sepadan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan. Mengenai waktu pembayaran gaji, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 67,00%, artinya pembayaran gaji karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung cukup tepat waktu.

Kemudian mengenai potongan gaji yang kurang jelas alasannya, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 61,25%, artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung cukup sering terjadi pemotongan gaji yang kurang jelas alasannya. Demikian juga dengan penambahan gaji jika ada penambahan jam kerja, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 64,25%, berarti karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung cukup sering menerima tambahan gaji jika ada penambahan waktu kerja.

2. Pekerjaan Itu Sendiri

Hasil tabulasi (Tabel 4.12) menunjukkan persentase skor untuk indikator pekerjaan itu sendiri sebesar 57,13%. Nilai ini berada pada klasifikasi cukup, menunjukkan bahwa secara keseluruhan pada umumnya karyawan merasa pekerjaan yang mereka kerjakan cukup menyenangkan dan ada tantangannya. Lebih rinci tabel 4.14 menunjukkan tentang kepuasan karyawan atas pekerjaan yang mereka kerjakan.

Tabel 4.14
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Indikator Pekerjaan Itu Sendiri

Instrumen	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Pekerjaan sesuai dengan keahlian	225	400	56.25%	Cukup
2. Lingkungan Pekerjaan yang menyenangkan	224	400	56.00%	Cukup
3. Pekerjaan kurang sesuai dengan porsi waktu yang telah ditetapkan	223	400	55.75%	Cukup
4. Adanya tantangan dalam melaksanakan pekerjaan	242	400	60.50%	Cukup
Total	**914**	**1600**	**57.13%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.14 di atas, menunjukan bahwa kesesuaian pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki karyawan berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 56,25%. Artinya karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pada umumnya merasa keahlian yang mereka miliki cukup sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Mengenai lingkungan pekerjaan, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 56,00%, artinya lingkungan kerja pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung cukup menyenangkan bagi karyawan.

Kemudian mengenai porsi waktu yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 55,75%, artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung porsi waktu yang ditetapkan cukup sesuai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Demikian juga dengan tantangan dalam melaksanakan pekerjaan, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 60,50%, berarti karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung mendapatkan cukup tantangan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Rekan kerja

Hasil tabulasi (Tabel 4.12) menunjukkan persentase skor untuk indikator hubungan dengan rekan kerja sebesar 60,94%. Nilai ini berada pada klasifikasi cukup, menunjukkan bahwa secara keseluruhan pada umumnya karyawan merasakan hubungan yang cukup baik dengan rekan kerja. Lebih rinci tabel 4.15 menunjukkan tentang kepuasan karyawan atas hubungan dengan rekan kerja.

Tabel 4.15
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Indikator Rekan Kerja

Instrumen	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Memiliki hubungan sosial yang baik dengan rekan sekerja	298	400	74,50%	Baik
2. Saling membantu antara rekan sekerja	212	400	53,00%	Cukup
3. Rekan kerja selalu menyumbangkan hal-hal yang positif pada diri anda	192	400	48,00%	Kurang
4. Terjalinnya hubungan yang harmonis antara rekan sekerja	273	400	68,25%	Baik
Total	**975**	**1600**	**60,94%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.15 di atas, menunjukan bahwa hubungan sosial karyawan dengan rekan kerja berada dalam

kategori baik dengan mendapat skor 74,50%. Artinya karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pada umumnya merasa hubungan sosial yang terjalin dengan sesama rekan kerja sudah baik. Mengenai saling membantu antara sesama rekan sekerja, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 53,00%, artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung cukup sering saling membantu antara sesama rekan sekerja.

Kemudian mengenai sumbangan hal-hal positif dari rekan kerja, berada dalam kategori kurang dengan mendapat skor 48,0%, artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung rekan kerja jarang menyumbangkan hal-hal yang positif. Sementara mengenai hubungan harmonis dengan rekan kerja, berada dalam kategori baik dengan mendapat skor 68,25%, berarti antara sesama karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung sudah terjalin hubungan yang harmonis.

4. Promosi

Hasil tabulasi (Tabel 4.12) menunjukkan persentase skor untuk indikator promosi sebesar 61,69%. Nilai ini berada pada klasifikasi cukup, menunjukkan bahwa pada umumnya karyawan mendapatkan cukup banyak kesempatan untuk maju. Lebih rinci tabel 4.16 menunjukkan tentang kesempatan yang diperoleh karyawan untuk maju.

Tabel 4.16
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Indikator Promosi

Instrumen	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Memberikan promosi pada karyawan yang berprestasi	286	400	71,50%	Baik
2. Adanya kesempatan untuk maju	211	400	52,75%	Cukup

Instrumen	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
3. Memperhatikan kemajuan dan peningkatan karir karyawan	192	400	48,00%	Kurang
4. Berorientasi pada keuntungan semata tanpa memperhatikan kemajuan karyawan	298	400	74,50%	Baik
Total	**987**	**1600**	**61,69%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.16 di atas, menunjukan bahwa promosi pada karyawan yang berprestasi berada dalam kategori baik dengan mendapat skor 71,50%. Artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung karyawan yang berprestasi pada umumnya diberikan promosi. Mengenai kesempatan untuk maju, berada dalam kategori cukup dengan mendapat skor 52,75%, artinya pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung karyawan cukup sering memperoleh kesempatan untuk maju.

Kemudian mengenai kemajuan dan peningkatan karir karyawan, berada dalam kategori kurang dengan mendapat skor 48,0%, artinya pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih jarang memperhatikan kemajuan dan peningkatan karir karyawan. Sementara mengenai orientasi pada keuntungan, berada dalam kategori baik dengan mendapat skor 74,50%, berarti Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata tanpa memperhatikan kemajuan karyawan.

5. Atasan

Hasil tabulasi (Tabel 4.12) menunjukkan persentase skor untuk indikator atasan sebesar 54,88%. Nilai ini berada pada klasifikasi cukup, menunjukkan

bahwa pada umumnya karyawan kebijaksanaan atasan sudah cukup baik. Lebih rinci tabel 4.17 menunjukkan tentang kebijaksanaan atasan terhadap karyawan.

Tabel 4.17
Deskripsi Tanggapan Responden Untuk Indikator Atasan

Instrumen	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor aktual	Kriteria
1. Memberikan petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan	299	400	74,75%	Baik
2. Mengerti akan keinginan bawahan	204	400	51,00%	Kurang
3. Atasan berlaku bijaksana dalam setiap keputusannya	175	400	43,75%	Kurang
4. Atasan mampu mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam lingkungan pekerjaan	200	400	50,00%	Kurang
Total	**878**	**1600**	**54,88%**	**Cukup**

Sumber : Hasil data olah dari kuesioner 2011

Hasil kategorisasi skor tanggapan responden pada tabel 4.17 di atas, menunjukan bahwa petunjuk pelaksanaan pekerjaan yang diberikan atasan berada dalam kategori baik dengan mendapat skor 74,75%. Artinya pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung sudah memberikan petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan kepada karyawan. Mengenai pengertian atasan akan keinginan bawahan, berada dalam kategori kurang dengan mendapat skor 51,00%, artinya pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih kurang mengerti akan keinginan bawahannya.

Kemudian mengenai kebijaksanaan atasan dalam setiap keputusannya, berada dalam kategori kurang dengan mendapat skor 43,75%, artinya pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih berlaku kurang bijaksana dalam setiap keputusannya. Sementara mengenai kemampuan atasan dalam mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam lingkungan pekerjaan,

berada dalam kategori kurang dengan mendapat skor 50,0%, berarti pimpinan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih kurang mampu dalam mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam lingkungan pekerjaan.

4.2.4 Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan Konsiderasi Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. POS Indonesia (Persero) Bandung

Semakin baik gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi maka kepuasan kerja karyawan diharapkan juga akan semakin tinggi. Berdasarkan hasil penelitian ini maka akan diuji dampak daya kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Karena keterbatasan skala pengukuran data hasil penelitian (skala ordinal), maka sebelum menguji dampak gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan terlebih dahulu data ordinal tersebut dikonversi menjadi skala interval melalui *method of succesive interval.*

4.2.4.1 Estimasi Model Regressi

Model regressi digunakan untuk menguji perubahan yang terjadi pada kepuasan kerja karyawan yang dapat diterangkan atau dijelaskan oleh perubahan kedua variabel independen (gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi). Berdasarkan hasil pengolahan data gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh hasil regressi sebagai berikut.

Tabel 4.18

Hasil Regressi Gaya kepemimpinan struktur inisiasi (X_1) dan Gaya kepemimpinan struktur konsiderasi (X_2) Terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations
		B	Std. Error	Beta			Zero-order
1	(Constant)	.260	.249		1.046	.299	
	X1	.438	.085	.420	5.183	.000	.582
	X2	.498	.083	.487	6.013	.000	.627

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil pengolahan data seperti diuraikan pada tabel 4.18 maka dapat dibentuk persamaan regresi dampak gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut.

$$\mathbf{Y = 0{,}260 + 0{,}438\ X_1 + 0{,}498\ X_2}$$

Pada persamaan regresi diatas, dapat dilihat koefisien regressi dari kedua variabel independen bertanda positif yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

4.2.4.2 Korelasi Berganda dan Koefisien Determinasi

Korelasi berganda digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel X (Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan Konsiderasi) dengan variabel Y (Kepuasan Kerja Karyawan) secara bersamaan.

Untuk memahami bagaimana menerapkan rumus korelasi ganda dari penelitian, berikut ini disampaikan contoh perhitungannya.

$$R_{X_1X_2Y} = \sqrt{\frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

$$R_{X1X2Y} = \frac{8{,}448355 + 10.558}{34{,}554}$$

$$R_{X1X2Y} = \frac{19{,}00677}{34{,}554}$$

$$\mathbf{R_{X1X2Y} = 0{,}742}$$

Dari perhitungan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa nilai hubungan korelasi ganda dari penelitian adalah sebesar **0,742,** hal ini juga didapatkan melalui bantuan SPSS.15 sehingga diperoleh hasil regresi berganda yang dapat kita lihat pada tabel 4.19 di bawah ini.

Tabel 4.19
Koefisien Korelasi Berganda dan Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742[a]	.550	.538	.44935

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Dengan nilai R (0,742) pada tabel 4.19 menunjukkan kekuatan hubungan kedua variabel independen (gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi) secara simultan dengan kepuasan kerja karyawan. Jadi pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung diketahui bahwa secara simultan kedua variabel independen (gaya kepemimpinan struktur

inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi) memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja karyawan

Koefisien determinasi merupakan suatu nilai yang menyatakan besar pengaruh secara simultan variabel independent terhadap variabel dependent. Pada permasalahan yang diteliti yaitu dampak variabel gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh koefisien determinasi sebagai berikut.

Dimana nilai R-Square sebesar 0,550 atau 55,0 % menunjukkan bahwa pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, variabel gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi secara simultan mampu menerangkan perubahan yang terjadi pada kepuasan kerja karyawan sebesar 55,0 %. Dengan kata lain gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi secara bersama-sama memberikan dampak atau pengaruh sebesar 55,0% terhadap perubahan kepuasan kerja karyawan. Sisanya pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diamati adalah sebesar 45,0%, yaitu merupakan dampak faktor lain diluar variabel gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi.

Besarnya dampak dari masing-masing variabel independen terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dihitung dari hasil perkalian nilai *standardized coefficients* dengan *zero order correlation* yang terdapat pada tabel 4.18.

- Besarnya dampak gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kepuasan kerja karyawan = $0{,}420 \times 0{,}582 = 0{,}245$ atau 24,5%.

- Besarnya dampak gaya kepemimpinan struktur konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan = 0,487 × 0,627 = 0,305 atau 30,5%.

Berdasarkan hasil perhitungan besarnya dampak/pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diketahui bahwa diantara kedua variabel independen, gaya kepemimpinan struktur konsiderasi memberikan dampak yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

4.2.4.3 Pengujian Hipotesis

Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan signifikan secara statistik, baik secara bersama-sama (simultan) maupun secara parsial (individual), dilakukan uji signifikansi. Pengujian dimulai dari pengujian simultan, dan apabila hasil pengujian simultan signifikan dilanjutkan dengan uji parsial.

4.2.4.3.1 Pengujian Koefisien Regressi Secara Simultan

Pengujian secara simultan bertujuan untuk membuktikan apakah gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi secara simultan berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung dengan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

Ho : Semua $\beta i = 0$ Gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya

i = 1,2	kepemimpinan struktur konsiderasi secara simultan tidak berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung
Ha : Ada $\beta i \neq 0$ i = 1,2	Gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi secara simultan berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

Dengan taraf signifikansi sebesar 5% maka rumus yang digunakan untuk pengujian hipotesis Uji F adalah sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{JK_{Regresi} / k}{JK_{(Residu)} / \{n-(k+1)\}}$$

Dimana :

JK_{residu} = Koefisien Korelasi Ganda

K = Jumlah variabel bebas

n = Jumlah anggota sampel

$$F_{hitung} = \frac{\mathbf{19,007 / 2}}{\mathbf{15,547 / \{ 80 - (2 + 1) \}}}$$

$$= \frac{9,5035}{0,2019}$$

$$= \mathbf{47,067}$$

Ketentuan sebagai berikut:

- Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ maka H_o ditolak (signifikan)
- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_o diterima (tidak signifikan)

Dimana F tabel = $F_{(0,05\ ;\ 2;77)}$ = 3,115

Untuk menguji hipotesis di atas digunakan statistik uji-F yang diperoleh melalui tabel anova seperti yang tercantum pada tabel 4.20 berikut ini.

Tabel 4.20
Anova Untuk Pengujian Koefisien Regresi Secara Bersama-sama

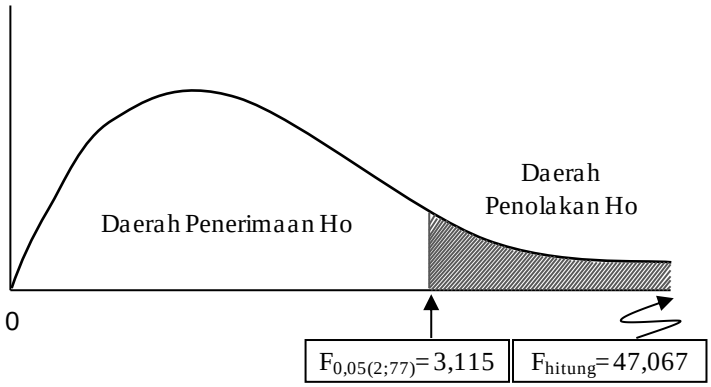
ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.007	2	9.503	47.067	.000[a]
	Residual	15.547	77	.202		
	Total	34.554	79			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel anova di atas dapat dilihat nilai F_{hitung} dari hasil pengolahan data sebesar 47,067 dan nilai ini menjadi statistik uji yang akan dibandingkan dengan nilai F dari tabel. Dari tabel F pada $\alpha = 0.05$ dan derajat bebas (2,77) diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 3,115. Karena F_{hitung} (47,067) lebih besar dari F_{tabel} (3,115) maka pada tingkat kekeliruan 5% (α=0.05) diputuskan untuk menolak Ho dan menerima Ha. Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi secara simultan (bersama-sama) memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.



Gambar 4.2
Grafik Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Pada Uji Simultan

4.2.4.3.2 Pengujian Koefisien Regressi Secara Parsial

Pada pengujian koefisien regresi secara parsial akan diuji dampak masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Statistik uji yang digunakan pada pengujian parsial adalah uji t. Nilai tabel yang digunakan sebagai nilai kritis pada uji parsial (uji t) sebesar 1,991 yang diperoleh dari tabel t pada α = 0.05 dan derajat independen 77 untuk pengujian dua pihak/sisi.

- **Dampak Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Diduga gaya kepemimpinan struktur inisiasi memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, karena dugaan tersebut peneliti menetapkan hipotesis penelitian untuk pengujian dua pihak dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

Ho.$\beta_1 = 0$: Gaya kepemimpinan struktur inisiasi tidak memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

Ha.$\beta_1 \neq 0$: Gaya kepemimpinan struktur inisiasi memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

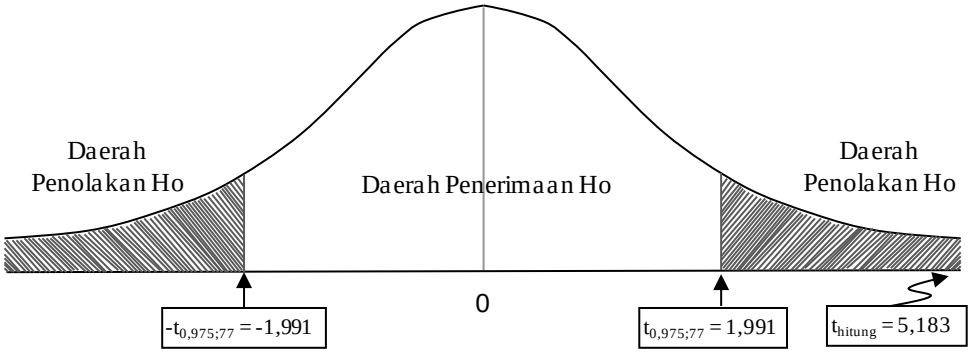
Berdasarkan data keluaran software SPSS seperti disajikan pada tabel 4.18 diperoleh nilai t_{hitung} variabel gaya kepemimpinan struktur inisiasi sebesar 5,183. Karena nilai t_{hitung} (5,183) lebih besar dari t_{tabel} (1,991) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak Ho sehingga Ha diterima, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil t hitung ini diperoleh dengan menggunakan rumus:

$$t_{hitung}(X_1) = \frac{b_1}{se(b_1)}$$

$$= \frac{0{,}438}{0{,}085} = \mathbf{5{,}152941}$$

Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi yang diterapkan dengan baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.



Gambar 4.3
Grafik Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Pada Uji Parsial
(Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi)

- **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsiderasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Diduga gaya kepemimpinan konsiderasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, karena dugaan tersebut peneliti menetapkan hipotesis penelitian untuk pengujian dua pihak dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

Ho.$\beta_2 = 0$: Gaya kepemimpinan struktur konsiderasi tidak memiliki dampak terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

Ha.$\beta_2 \neq 0$: Gaya kepemimpinan struktur konsiderasi memiliki dampak terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

Berdasarkan data keluaran software SPSS seperti disajikan pada tabel 4.18 diperoleh nilai t_{hitung} variabel gaya kepemimpinanm konsiderasi sebesar 6,013. Karena nilai t_{hitung} (6,013) lebih besar dari t_{tabel} (1,991) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak Ho sehingga Ha diterima, artinya

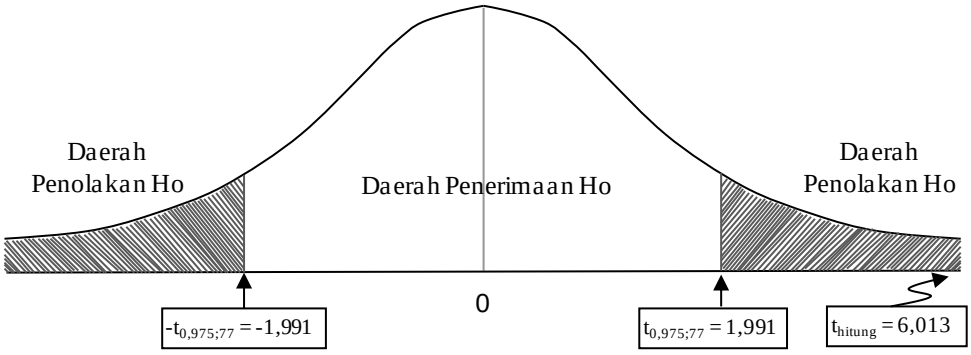
dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan struktur konsiderasi memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

hitung ini diperoleh dengan menggunakan rumus:

$$t_{hitung}(X_2) = \frac{b_2}{se(b_2)}$$

$$= \frac{0,498}{0,083} = \mathbf{6,013}$$

Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan struktur konsiderasi yang diterapkan dengan baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.



Gambar 4.4
Grafik Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Pada Uji Parsial
(Gaya Kepemimpinan Struktur Konsiderasi)

- Pengambilan keputusan hipotesis

Berdasarkan gambar 4.3 dan gambar 4.4 diatas dapat dilihat bahwa Ha diterima, gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi mempunyai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} berikut hasil penilaiannya; nilai t_{hitung} (5,183) variabel gaya kepemimpinan struktur inisiasi X1 dan nilai t_{hitung} (6,013) variabel gaya

kepemimpinan struktur konsiderasi X2 lebih besar dari t_{tabel} (1,991), hal ini dapat dilihat dari daftar tabel 4.18 dengan membandingkannya melaui t_{tabel} . Dengan demikian tingkat kekeliruan kedua variabel independent tersebut adalah sama 5% diputuskan untuk menolak Ho sehingga Ha diterima, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% , yang berarti bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT POS Indonesia cabang Bandung. Hal ini diperkuat juga dengan pernyataan seorang pakar peneliti. Keterkaitan Gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kepuasan kerja, sesuai dengan penelitian sebelumnya Studi Ohio dan Michigan yang menyatakan bahwa "Pemimpin-pemimpin yang memberikan perhatian baik terhadap tugas mampu mengubah perilaku bawahannya diantaranya rasa puas dalam bekerja (**Jewel dan Siegel**, dalam kutipan jurnal ilmiah vol. 04, 2004)". Secara parsial mempunyai pengaruh, dan mempunyai hubungan yang positif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi dapat memberikan nilai positif kepada karyawan untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada kantor pusat PT. POS Indonesia cabang Bandung.

Kemudian hal ini, juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan Konsiderasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT POS Indonesia cabang Bandung, dengan pernyataan seorang pakar peneliti untuk mempertegas adanya keterkaitan antara gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan, sesuai dengan penelitian sebelumnya studi **Jewel** dan **Siegel** dalam kutipan jurnal ilmiah dan manjemen vol.04 April 2004

"Menyatakan bahwa perilaku pemimpin-pemimpin yang berorientasi terhadap orang/karyawan (konsiderasi) lebih kuat dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan". Secara parsial mempunyai pengaruh dan hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan".