BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Dana Pensiun Telkom, yang selanjutnya akan disebut DAPEN Telkom, adalah badan hukum berupa Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) yang menyelenggarakan program pensiun manfaat pasti bagi karyawan PT. Telkom yang diangkat sebagai pegawai tetap sebelum Juli tahun 2002. Dana pensiun dikelola dan dijalankan untuk menghasilkan manfaat pensiun dengan cara pembayaran berkala yang dibayarkan kepada peserta dengan cara yang ditetapkan dalam ketentuan yaitu dengan pencapaian usia tertentu. Dana pensiun menjadi prasarana jaminan hari tua ketika seseorang sudah tidak lagi bekerja atau memasuki *time frame* lanjut usia. Pergeseran pola kehidupan akibat globalisasi menyebakan mereka yang masih muda dan masih bekerja perlu menyiapkan kesejahteraan ketika pensiun salah satunya dengan mengikuti program pensiun manfaat pasti yang dijalankan DAPEN Telkom.

DAPEN Telkom sebelumnya berbentuk Yayasan Dana Pensiun Pegawai PT. Telkom (YDPPT) yang didirikan berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan No. KM.481/KP.705/PMB-82 tanggal 20 Desember 1982. Terbitnya UU No.11 Tahun 1992 maka Yayasan Dana Pensiun Pegawai PT. Telkom menyesuaikan menjadi Dana Pensiun Telkom berbentuk Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) yang ditandai dengan terbitnya pengesahan Menteri Keuangan atas

Peraturan Dana Pensiun (PDP) dari DAPEN Telkom pada 15 September 1997. Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPKK) adalah dana pensiun yang dibentuk oleh orang atau badan yang mempekerjakan karyawan, selaku pendiri, untuk menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP), bagi kepentingan sebagian atau seluruh karyawannya sebagai peserta, dan yang menimbulkan kewajiban terhadap pemberi kerja. Pihak YDPPT memilih DPPK untuk menyelenggarakan PPMP dengan tujuan memelihara kesinambungan pembayaran manfaat pensiun secara tepat waktu, jumlah dan penerima.

4.1.2 Logo dan Visi Misi Perusahaan

Setiap perusahaan umumnya memiliki sebuah logo sebagai identitas yang membedakannya dari perusahaan lain yang bergerak dibidang yang sama. Selain itu, logo biasanya memiliki maksud yang ingin disampaikan suatu perusahaan kepada *stakeholders*. Berikut ini adalah gambar dari logo DAPEN Telkom :



Sumber: Bidang Kepesertaan DAPEN Telkom

Gambar 4.1
Logo Dana Pensiun Telkom

Berikut ini adalah makna dari logo DAPEN Telkom di atas :

a. Tiga elemen kotak melambangkan tiga misi DAPEN Telkom.
b. Satu bentuk busur melambangkan visi DAPEN Telkom, kesan lentur merepresentasikan layanan prima *(service excellence).*

Bentuk logo yang dinamis ke arah kanan atas menggambarkan nilai positif dan wawasan jauh ke depan, sebagai wujud dan profesionalisme dalam pengelolaan dan pengembangan dana serta terus berusaha memberikan hasil terbaik.

- **Visi**

Visi DAPEN Telkom adalah menjadi dana pensiun pemberi kerja terbaik di Indonesia**.**

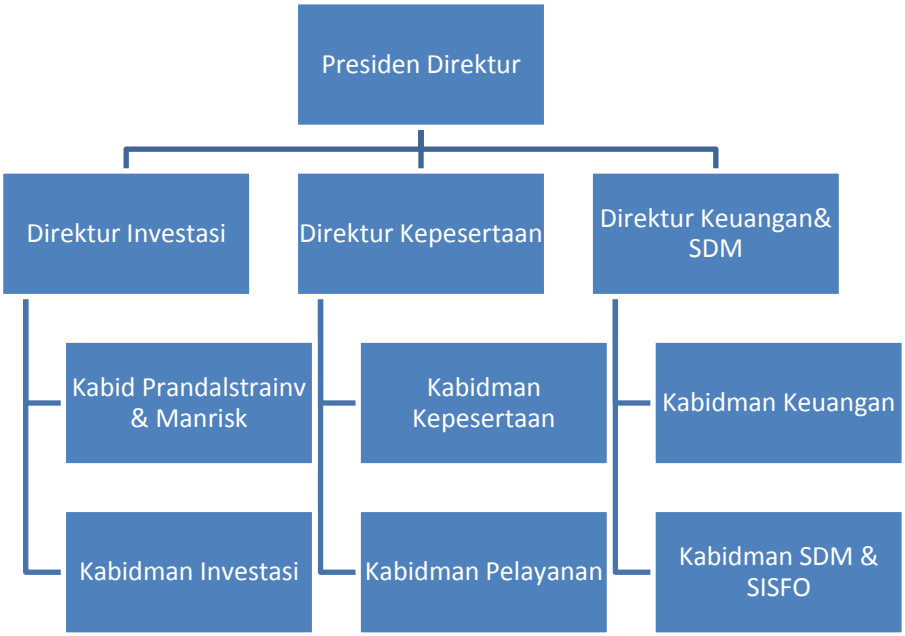
- **Misi**

DAPEN Telkom mempunyai misi yaitu :

a. Memelihara kesinambungan pembayaran manfaat pensiun secara tepat penerima, jumlah, dan waktu.
b. Mengembangkan dana secara optimal dan aman sesuai peraturan dan arahan investasi.
c. Memberikan pelayanan dan melaksanakan praktek-praktek terbaik untuk memberikan hasil terbaik bagi stakeholders melalui sumber daya manusia yang kompeten.

4.1.3 Struktur Organisasi DAPEN Telkom

Dalam tim manajemen DAPEN Telkom dikepalai oleh seorang presiden direktur dan didukung oleh tiga direktur dibawahnya yaitu direktur investasi, direktur kepesertaan, dan direktur keuangan & direktur sumber daya manusia. Masing-masing Direktorat memiliki dua Kepala Bidang Manajemen dengan tanggung jawab berbeda. Berikut ini adalah gambar dari struktur organisasi DAPEN Telkom:



Sumber: Bidang Kepesertaan DAPEN Telkom

Gambar 4.2
Struktur Organisasi DAPEN Telkom

4.1.4 Deskripsi Jabatan

1. Presiden Direktur

Tugas dan tanggung jawab presiden direktur diantara lain adalah :

a. Menetapkan visi, misi, dan sasaran strategis serta kebijakan Dana Pensiun Telkom.
b. Memimpin pelaksanaan proses pengelolaan Dana Pensiun Telkom sesuai dengan Undang-undang dan ketentuan-ketentuan Dana Pensiun Telkom.
c. Menyelenggarakan pelayanan Dana Pensiun Telkom, menetapkan portofolio bisnis dan mengembangkan organisasi yang berfokus kepada kepuasan peserta dan pengembangan bisnis.
d. Mengkoordinasikan dan menyusun rencana strategis jangka panjang, rencana kerja tahunan yang berupa Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Dana Pensiun Telkom untuk mendapatkan persetujuan Dewan Pengawas.
e. Menyampaikan laporan kepada Dewan Pengawas tentang pelayanan kepada peserta dan pengelolaan Dana Pensiun Telkom.
f. Menyampaikan kepada Menteri Keuangan dan Dewan Pengawas laporan hasil pemeriksaan Akuntan Publik.

2. Direktur Investasi

Tugas dan tanggung jawab direktur investasi diantara lain adalah :

a. Melakukan perumusan sasaran Portofolio Investasi.

b. Melakukan analisa terhadap Resiko Investasi dan menyusun Sistem Manajemen Resiko Investasi.

c. Menyusun rencana Strategis Investasi dan kebijaksanaan Investasi (jangka pendek dan jangka panjang).

d. Menyusun RKA, melaksanakan pengelolaan Investasi dan pengendaliannya.

e. Mengikuti perkembangan yang dapat mempengaruhi Portofolio.

f. Investasi, melakukan analisa kelayakan usaha, beban biaya, pendapatan dan Resiko Investasi.

g. Mengevaluasi Kinerja Investasi, kesesuaian dengan kebijaksanaan, ketentuan, arahan investasi.

h. Memanfaatkan dan Mengembangkan selurh sumber daya yang dikelola secara optimal (SDM, keuangan, dan Informasi).

i. Bekerjasama dengan Mitra Kerja dalam pengelolaan dana.

3. Kabid Prandal Strategi Investasi & Manajemen Resiko

Tugas dan tanggung jawab Kabid Prandal Strategi Investasi & Manajemen resiko diantara lain adalah :

a. Melakukan analisa kondisi-kondisi yang dapat dipakai sebagai bahan penyusunan perencanaan investasi dan mempengaruhi dalam penyusunan sasaran investasi.

b. Merumuskan sasaran, strategi dan perencanaan investasi jangka pendek (RKA) dan jangka panjang.

c. Melakukan analisa kelayakan investasi dan implementasi system manajemen resiko.

d. Menyusun, memantau system dan prosedur investasi.

e. Melakukan survey tingkat pendapatan investasi.

f. Merekomendasikan arah portofolio investasi yang dapat meningkatkan pendapatan dan kinerja pengelolaan investasi.

g. Evaluasi mitra kerja.

h. Melakukan pembinaan SDM dan memanfaatkan sumber daya lainnya secara optimal, efisien dan efektif.

4. Kepala Bidang Manajemen Investasi

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bidang Manajemen Investasi diantara lain adalah:

a. Survey kondisi real/tingkat pendapatan investasi sebagai langkah pendahuluan atau persiapan pelaksanaan investasi di pasar uang dan pasar modal.

b. Melakukan penempatan atau pembelian dan penjualan surat berharga sesuai dengan ketentuan dan SOP.

c. Bekerjasama dengan mitra kerja, fund manager dalam pelaksanaan investasi.

d. Melengkapi dokumen dan mengasministrasi transaksi-transaksi yang telah dipersiapkan atau dilaksanakan.

e. Mengendalikan biaya atau beban operasional.

f. Memantau dan mengadministrasi dan melakukan penyusunan laporan investasi perolehan pendapatan dan biaya.

g. Melakukan pembinaan SDM di lingkungan unit kerjanya dan memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif.

5. Direktur Kepesertaan

Tugas dan tanggung jawab Direktur Kepesertaan diantara lain adalah :

a. Menyelenggarakan administrasi kepesertaan.

b. Mengelola data Iuran Dana Pensiun yang meliputi iuran peserta, iuran pemberi kerja, dan iuran tambahan.

c. Menyiapkan daftar Manfaat Pensiun, THT secara tepat waktu, tepat jumlah, dan tepat sasaran.Memberi pelayanan terbaik kepada Pemberi Kerja, Peserta penerima Manfaat Pensiun dan pihak-pihak lain yang bertalian dengan administrasi kepesertaan.

d. Menyiapkan strategi rencana jangka panjang, jangka pendek, dan anggaran.

e. Menyerahkan laporan kegiatan secara berkala hasil pengelolaan Manajemen Peserta.

f. Melaksanakan koordinasi yang baik dengan semua pihak yang berkaitan

6. Kepala Bidang Manajemen Kepesertaan

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bidang Manajemen Kepesertaan diantara lain adalah :

a. Mengelola data peserta dan penerima Manfaat Pensiun agar selalu akurat/valid.
b. Melakukan perhitungan Iuran Dana Pensiun secara tepat jumlah.
c. Memonitor ketepatan jumlah dan waktu penerimaan Iuran Dana Pensiun dan menindaklanjuti hasil monitoring.
d. Menyelenggarakan data ulang penerima manfaat pensiun.
e. Melakukan penyusunan rencana kerja serta mengelola pelaksanaan anggaran bidang kepesertaan maupun bidang manajemen peserta.
f. Menyusun usulan, melaksanakan dan memantau pelaksanaan fungsi manajemen risiko dan intetnal control (kebijakan/pedoman, tata cara, prosedur aktivitas operasional dan dokumentasi).

7. Kepala Bidang Manajemen Pelayanan

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Manajemen Pelayanan diantara lain adalah :

a. Mengkoordinir pencetakan kartu peserta.
b. Menyelenggarakan pelayanan terbaik kepada peserta dan penerima manfaat pensiun maupun pihak lain yang memerlukan.
c. Memproses data untuk menerbitkan daftar pembayaran manfaat pension secara tepat waktu, tepat jumlah, dan tepat sasaran.
d. Memonitor dan mengevaluasi tingkat kepuasan pelaksanaan pelayanan kepada peserta dan penerima manfaat pensiun secara intensif untuk dapat lebih meningkatkan kinerja pelayanan.

e. Menyusun usulan kebijakan strategis pelayanan kepada peserta dan penerima manfaat pensiun agar lebih baik dari tolak ukur.
f. Merumuskan usulan, melaksanakan dan memantau pelaksanaan fungsi manajemen risiko dan intetnal control (kebijakan/pedoman, tata cara, prosedur aktivitas operasional dan dokumentasi).
g. Bekerjasama dengan aktuaris dalam penyusunan perhitungan aktuaria.
h. Mengkoordinir administrasi pelaporan dan kesekretariatan.

8. Direktur Keuangan & SDM

Tugas dan Tanggung Jawab Direktur Keuangan dan SDM diantara lain adalah:

a. Mengkoordinir penyusunan anggaran Dana Pensiun Telkom.
b. Penyusunan laporan keuangan dan laporan manajemen
c. Menyelenggarakan pengelolaan administrasi keuangan dengan memanfaatkan system aplikasi yang beroprasi di Dana Pensiun Telkom
d. Menyusun rencana kebijaksanaan/strategi pengelolaan keuangan jangka panjang dan tahunan.
e. Menetapkan dan mereview system dan prosedur bidang keuangan.
f. Menyusun rencana strategis pengelolaan dan pembinaan serta pengembangan SDM berbasis kompetensi (jangka panjang dan tahunan)
g. Memelihara suasan kerja yang kondusif, produktif dan sehat. Berkoordinasi dengan yang lainnya

h. Menyusun dan menyampaikan laporan atas pelasanaan kegiatan keuangam dan SDM

9. Kepala Bidang Manajemen Keuangan

Tugas dan tanggung jawab kepala bidang manajemen keuangan diantara lain adalah:

a. Merumuskan rencana strategis pengelolaan keuangan jangka panjang dan tahunan.

b. Mengkoordinasi kegiatan penganggaran, akuntansi, dan bendahara.

c. Melaksanakan penyusunan dan penyempurnaan sistem dan prosedur pelaksanaan administrasi dan pengelolaan keuangan.

d. Mempersiapkan dan menyempurnakan kebijakan akuntansi, melaksanakan penyusunan Laporan Keuangan dan Laporan Manajemen.

e. Merumuskan dan mengusulkan serta melaksanakan fungsi/system manajemen risiko dan internal control (kebijakan/pedoman, tata cara, prosedur aktivitas operasional dan dokumentasi).

f. Menganalisis tingkat kesehatan bank mitra.

g. Melakukan analisis performansi anak perusahaan dan memberi rekomendasi

h. agar dapat tercapai performansi perusahaan sesuai dengan yang ditetapkan.

10. Kabid manajemen SDM & SISFO

Tugas dan tanggung jawab kepala bidang manajemen SDM & SISFO diantara lain adalah :

a. Menyusun rencana/pola kebijaksanaan strategis di bidang administrasi, pembinaan, dan pengembangan SDM serta TU perkantoran (jangka panjang dan tahunan).
b. Menyusun rencana, melaksanakan, dan mengendalikan pengelolaan administrasi, pembinaan pengembangan SDM (termasuk rekrut, karir, dan promosi dan mutasi, program pelatihan, kompensasi, dan lain-lain).
c. Menyusun rencana, melaksanakan, dan mengendalikan fungsi/system internal control (kebijakan/pedoman, tata cara, prosedur aktivitas operasional dan dokumentasi).
d. Melaksanakan kegiatan conseling bagi para pegawai Dana Pensiun Telkom.
e. Mengevaluasi sistem kepegawaian dan implementasi organisasi dan mempersiapkan usulan perubahan dan penyempurnaannya.
f. Melakukan fungsi advokasi/berperan sebagai pendukung karyawan, mendengarkan pendapat karyawan, dan mewakili/menyuarakan kebutuhannya di hadapan manajemen.
g. Memahami organisasi bisnis dan perilaku SDM yang diperlukan, *key result area* dan *key success factor* beberapa posisi penting/strategis yang menentukan keberhasilan organisasi.

h. Menyelenggarakan kegiatan induksi/orientasi beserta mekanisme evaluasi dan monitoring bagi karyawan baru dan lama yang membutuhkan.

i. Melaksanakan bimbingan/pembinaan kepada staff.

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristrik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Dari seluruh sampel karyawan sejumlah 77 orang yang diteliti. Berdasarkan hasil pengisian kuesioner yang menjadi responden dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.1
Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1	Laki-laki	36	46,7
2	Perempuan	41	53,3
	Total	**77**	**100%**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2013

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan di Dana Pensiun Telkom yang menjadi responden adalah berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 41 orang atau sebesar 53.3% dari total responden. Sementara responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 36 orang atau sebasar 46.7%. Hal ini dimungkinkan karena perempuan bisa lebih luwes dalam menangani atau menemui pensiunan.

Tabel 4.2
Distribusi Responden Menurut Usia

No	Usia	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1	Kurang 23 tahun	5	6.50
2	23 – 28 tahun	23	29.87
3	29 – 34 tahun	15	19.48
4	35 – 40 tahun	20	25.97
5	41 – 46 tahun	12	15.58
6	47 – 52 tahun	2	2.60
Total		**77**	**100%**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2013

Berdasarkan distribusi responden menurut usia seperti tampak pada tabel 4.2 dapat dilihat karyawan pada Dana Pensiun Telkom Bandung yang menjadi responden adalah berusia kurang dari 23 tahun, yaitu sebanyak 5 responden atau sekitar 6.50%. lalu kemudian 23-28 tahun sebanyak 23 responden atau sekitar 29.87%. Kemudian 29-34 tahun sebanyak 15 responden atau sekitar 19.48%. 35-40 tahun sebanyak 20 responden atau sekitar 25.97%. 41-46 tahun 12 responden atau sekitar 15.58%. 47-52 tahun hanya 2 responden atau sekitar 2.60%

Tabel 4.3
Distribusi Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1	0 – 5 tahun	12	15.58
2	6 – 10 tahun	31	40.25
3	11 – 15 tahun	15	19.48
4	16 – 20 tahun	11	14.28
5	Lebih 20 tahun	8	10.38
Total		**77**	**100%**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2013

Dari tabel 4.3 dapat dilihat mayoritas karyawan di Dana Pensiun Telkom memiliki masa kerja antara 0-5 tahun, yaitu sebesar 15.58%. Lalu kemudian responden yang memiliki masa kerja antara 6-10 tahun sebesar 40.25%. Disusul

kemudian responden yang memiliki masa kerja 11-15 tahun sebesar 19,48%, sementara responden yang memiliki masa kerja 16-20 tahun sebesar 14.28%, sedangkan responden yang memiliki masa kerja diatas 20 tahun sebesar 10.38%.

Tabel 4.4
Distribusi Responden Menurut Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1	SLTA	5	6.49
2	D3/Akademi	34	44.15
3	S1	27	35.06
4	S2	11	14.28
5	S3	-	-
	Total	**77**	**100%**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2013

Berdasarkan pada tabel 4.4 dapat dilihat paling banyak karyawan di Dana Pensiun Telkom berpendidikan S1 sebesar 43.1%. Diploma sebesar 44.15%. SLTA 6.49%. S2 sebesar 14.28% dari total responden dalam penelitian ini. Banyaknya kayawan yang memiliki tingkat pendidikan Diploma dan Sarjana di Universitas Komputer Indonesia mengindikasikan bahwa karyawan harus memiliki tingkat pendidikan yang baik, karena karyawan dengan tingkat pendidikan yang baik akan memudahkan manajeman dalam memberikan arahan dalam bekerja.

4.3 Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan disajikan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh dari penyebaran angket kepada responden sebagai sumber data utama dalam penelitian ini, selain upaya perolehan data melalui observasi, wawancara dan studi pustaka untuk melengkapi data utama. Angket terdiri dari 14 butir

pernyataan dengan rincian 4 butir pernyataan mengenai kepemimpinan, 5 butir pernyataan mengenai disiplin kerja dan 5 butir pernyataan tentang kinerja karyawan. Metode yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi jalur sebagai alat bantu dalam penarikan kesimpulan.

4.3.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dianalisis, data hasil penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya untuk menguji apakah alat ukur yang digunakan berupa butir item pernyataan yang diajukan kepada responden telah mengukur secara cermat dan tepat apa yang ingin diukur pada penelitian ini.

4.3.1.1 Hasil Pengujian Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang dirancang dalam bentuk kuesioner benar-benar dapat menjalankan fungsinya. Seperti telah dijelaskan pada metodologi penelitian bahwa untuk menguji valid tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui nilai koefisien korelasi skor butir pernyataan dengan skor totalnya. Apabila koefisien korelasi butir pernyataan dengan skor total item lainnya ≥ 0,30 maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan korelasi *product moment* (indeks validitas) diperoleh hasil uji validitas sebagai berikut:

1) Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan

Butir Pertanyaan	Indeks Validitas	Nilai Kritis	Keterangan
Item 1	0,709	0,30	Valid
Item 2	0,813	0,30	Valid
Item 3	0,706	0,30	Valid
Item 4	0,602	0,30	Valid

Dari tabel 4.5 di atas terlihat bahwa nilai koefisien korelasi (indeks validitas) dari setiap butir pernyataan lebih besar dari nilai kritis 0.30. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan untuk variabel kepemimpinan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur penelitian serta dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2) Hasil Uji Validitas Kuesioner Disiplin kerja

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Kuesioner Disiplin kerja

Butir Pertanyaan	Indeks Validitas	Nilai Kritis	Keterangan
Item 5	0,753	0,30	Valid
Item 6	0,719	0,30	Valid
Item 7	0,602	0,30	Valid
Item 8	0,713	0,30	Valid
Item 9	0,657	0,30	Valid

Dari tabel 4.6 di atas terlihat bahwa nilai koefisien korelasi (indeks validitas) dari setiap butir pernyataan lebih besar dari nilai kritis 0.30. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan untuk variabel disiplin kerja valid dan layak digunakan sebagai alat ukur penelitian serta dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

3) Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja karyawan

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Karyawan

Butir Pertanyaan	Indeks Validitas	Nilai Kritis	Keterangan
Item 10	0,714	0,30	Valid
Item 11	0,640	0,30	Valid
Item 12	0,683	0,30	Valid
Item 13	0,458	0,30	Valid
Item 14	0,470	0,30	Valid

Dari tabel 4.7 di atas terlihat bahwa nilai koefisien korelasi (indeks validitas) dari setiap butir pernyataan lebih besar dari nilai kritis 0.30. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan untuk variabel kinerja karyawan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur penelitian serta dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.3.1.2 Hasil Pengujian Reliabilitas

Selain valid, alat ukur juga harus memiliki keandalan atau reliabilitas, suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulangkali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak beberda jauh). Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih besar dari 0.70 maka secara keseluruhan pernyataan dinyatakan andal (reliabel). Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan metode *Spearman-Brown* diperoleh hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

1) Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepemimpinan

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.821
		N of Items	2[a]
	Part 2	Value	.817
		N of Items	2[b]
	Total N of Items		4
Correlation Between Forms			.664
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.798
	Unequal Length		.798
Guttman Split-Half Coefficient			.798

a. The items are: Kepemimpinan_1, Kepemimpinan_3.

b. The items are: Kepemimpinan_2, Kepemimpinan_4.

Dari tabel 4.8 di atas terlihat bahwa nilai reliabilitas kuesioner kepemimpinan sebesar 0,798 (*Spearman-Brown Coefficient*) lebih besar dari nilai kritis 0.70. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan sudah reliabel sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan sudah memberikan hasil yang konsisten.

2) Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Disiplin Kerja

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Disiplin Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.795
		N of Items	3[a]
	Part 2	Value	.832
		N of Items	2[b]
	Total N of Items		5
Correlation Between Forms			.693
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.819
	Unequal Length		.824
Guttman Split-Half Coefficient			.796

a. The items are: Disiplin_1, Disiplin_3, Disiplin_5.

b. The items are: Disiplin_5, Disiplin_2, Disiplin_4.

Dari tabel 4.9 di atas terlihat bahwa nilai reliabilitas kuesioner disiplin kerja sebesar 0,819 (*Spearman-Brown Coefficient*) lebih besar dari nilai kritis 0.70. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan sudah reliabel sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel disiplin kerja sudah memberikan hasil yang konsisten.

3) Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kinerja Karyawan

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.749
		N of Items	3[a]
	Part 2	Value	.535
		N of Items	2[b]
	Total N of Items		5
Correlation Between Forms			.658
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.794
	Unequal Length		.799
Guttman Split-Half Coefficient			.759

a. The items are: Kinerja_1, Kinerja_3, Kinerja_5.

b. The items are: Kinerja_5, Kinerja_2, Kinerja_4.

Dari tabel 4.10 di atas terlihat bahwa nilai reliabilitas kuesioner kinerja karyawan sebesar 0,794 (*Spearman-Brown Coefficient*) lebih besar dari nilai kritis 0.70. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan sudah reliabel sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan sudah memberikan hasil yang konsisten.

4.4 Analisis Deskriptif

4.4.1 Analisis Deskriptif Tanggapan Responden

Gambaran data hasil tanggapan responden dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana kondisi setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan

kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan persentase skor tanggapan responden.

4.4.1.1 Analisis Deskriptif Kepemimpinan

Kepemimpinan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Kepemimpinan diukur menggunakan 4 (empat) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 4 butir pernyataan. Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang kepemimpinan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap indiukator. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

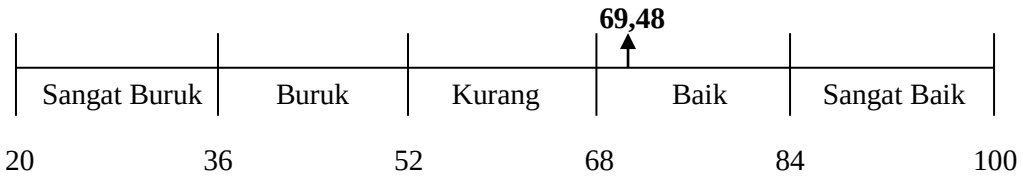
Tabel 4.11

Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Kepemimpinan

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Kecerdasan	238	385	61,82	Kurang
Kedewasaan	280	385	72,73	Baik
Motivasi dan dorongan berprestasi	256	385	66,49	Kurang
Sikap dalam hubungan manusiawi	296	385	76,88	Baik
Total	**1070**	**1540**	**69,48**	**Baik**

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner, 2013

Selanjutnya persentase total skor jawaban responden pada tabel 4.11 di atas tersebut di interpretasikan ke dalam tabel skala penafsiran persentase skor jawaban responden seperti disajikan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 4.3

Skala Penafsiran Persentase Skor Variabel Kepemimpinan

Gambar diatas memperlihatkan bahwa hasil perhitungan persentase total skor tanggapan responden pada variabel kepemimpinan sebesar 69,48 berada pada interval 68 – 84. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung secara umum sudah baik. Artinya pemimpin pada Dana Pensiun Telkom sudah mampu memberikan respon positif kepada pegawai. Demikian pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung sudah sesuai dengan kondisi masing-masing pegawai dalam organisasi. Kemudian bila dilihat berdasarkan indikator, persentase skor jawaban responden untuk indikator kedewasaan dan sikap dalam hubungan manusiawi termasuk dalam kategori baik. Hanya saja persentase skor tanggapan responden untuk indikator kecerdasan dan dorongan berprestasi masih termasuk dalam kategori kurang.

Agar lebih jelas maka penulis juga menyajikan gambaran kepemimpinan pada masing-masing butir pernyataan, yang diukur menggunakan 4 (empat) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 5 butir pernyataan. Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator.

- **Kecerdasan**

Tabel 4.12 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator kecerdasan.

Tabel 4.12
Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Kecerdasan

Alternatif Jawaban	Bobot	frek.	%	Σ Skor
Sangat Setuju	5	7	9.09	35
Setuju	4	13	16.88	52
Kurang setuju	3	39	50.65	117
Tidak Setuju	2	16	20.78	32
Sangat Tidak Setuju	1	2	2.60	2
Jumlah		**77**	**100**	**238**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 61,82%				

Pada tabel 4.12 dapat dilihat paling banyak responden kurang setuju bahwa pimpinan sering mendelegasikan wewenang kepada bawahan. Disusul kemudian responden yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 61,82% termasuk dalam kategori kurang, artinya sebagian besar karyawan merasa pimpinan jarang mendelegasikan wewenang kepada bawahannya. Menurut **Davis** yang dikutip oleh **Reksohadiprojo** dan **Handoko (2003:90-91)** yang dimana seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi pula.

- **Kedewasaan**

Tabel 4.13 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator kedewasaan.

Tabel 4.13
Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Kedewasaan

Alternatif Jawaban	Bobot	frek.	%	Σ Skor
Sangat Setuju	5	11	14.29	55
Setuju	4	36	46.75	144
Kurang setuju	3	23	29.87	69
Tidak Setuju	2	5	6.49	10
Sangat Tidak Setuju	1	2	2.60	2
Jumlah		**77**	**100**	**280**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 72,73%				

Pada tabel 4.13 dapat dilihat paling banyak responden setuju pimpinan mampu menciptakan suasan kerja yang kondusif. Namun banyak juga responden yang kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 72,73% termasuk dalam kategori baik, artinya sebagian besar karyawan merasa pimpinan sudah mampu menciptakan suasan kerja yang kondusif.

- **Motivasi dan Dorongan Berprestasi**

Tabel 4.14 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator motivasi dan dorongan berprestasi.

Tabel 4.14
Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Motivasi dan Dorongan Berprestasi

Alternatif Jawaban	Bobot	frek.	%	Σ Skor
Sangat Setuju	5	9	11.69	45
Setuju	4	18	23.38	72
Kurang setuju	3	40	51.95	120
Tidak Setuju	2	9	11.69	18
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.30	1
Jumlah		**77**	**100**	**256**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 66,49%				

Pada tabel 4.14 dapat dilihat paling banyak responden kurang setuju bahwa pimpinan sering memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada bahwan. Namun banyak juga responden yang setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 66,49% termasuk dalam kategori kurang, artinya sebagian besar karyawan merasa jarang mendapatkan bimbingan, arahan serta dorongan dari pimpinan. **DuBrin (2005:3)** mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan,cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

- **Sikap Hubungan Manusiawi**

Tabel 4.15 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator sikap hubungan manusiawi.

Tabel 4.15
Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Sikap Hubungan Manusiawi

Alternatif Jawaban	Bobot	frek.	%	Σ Skor
Sangat Setuju	5	16	20.78	80
Setuju	4	35	45.45	140
Kurang setuju	3	24	31.17	72
Tidak Setuju	2	2	2.60	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Jumlah		**77**	**100**	**296**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 76,88%				

Pada tabel 4.15 dapat dilihat paling banyak responden setuju bahwa pimpinan sudah menjalin hubungan yang baik dengan bawahan. Namun banyak juga

responden yang kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 76,88% termasuk dalam kategori baik, artinya sebagian besar karyawan merasa pimpinan sudah menjalin hubungan yang baik dengan bawahannya.

4.4.1.2 Analisis Deskriptif Disiplin Kerja

Disiplin kerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Disiplin kerja diukur menggunakan 5 (lima) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 5 butir pernyataan. Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang disiplin kerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap butir pernyataan. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

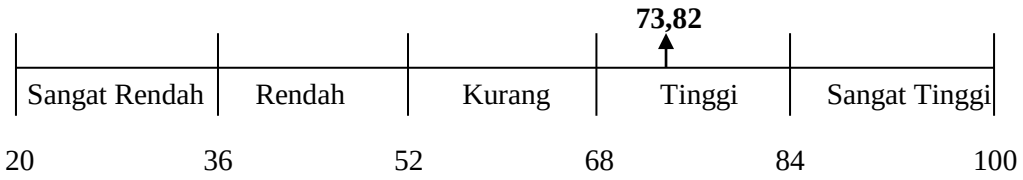
Tabel 4.16

Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Disiplin kerja

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Frekuensi Kehadiran	306	385	79,48	Baik
Ketaatan pada Standar Kerja	281	385	72,99	Baik
Ketaatan pada peraturan	291	385	75,58	Baik
Etika Kerja	258	385	67,01	Kurang
Sanksi dan Hukuman	285	385	74,03	Baik
Total	**1421**	**1925**	**73,82**	**Baik**

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner, 2013

Selanjutnya persentase total skor jawaban responden pada tabel 4.16 di atas tersebut di interpretasikan ke dalam tabel skala penafsiran persentase skor jawaban responden yang disajikan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 4.4

Skala Penafsiran Persentase Skor Variabel Disiplin kerja

Gambar diatas memperlihatkan bahwa hasil perhitungan persentase total skor tanggapan responden pada variabel disiplin kerja sebesar 73,82 berada pada interval 68 – 84. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung pada umumnya memiliki disiplin kerja yang tinggi. Bila dilihat berdasarkan indikator juga tampak bahwa persentase skor tanggapan responden untuk indikator kehadiran, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan serta sanksi dan hukuman termasuk dalam kategori tinggi. Hanya persentase skor tanggapan responden untuk indikator etika kerja masih termasuk dalam kategori kurang.

Agar lebih jelas maka penulis juga menyajikan gambaran disiplin kerja pada masing-masing butir pernyataan, yang diukur menggunakan 5 (lima) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 5 butir pernyataan. Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator.

- **Kehadiran**

Tabel 4.17 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator kerhadiran.

Tabel 4.17
Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Kehadiran

Alternatif Jawaban	Bobot	frek.	%	Σ Skor
Sangat Setuju	5	25	32.47	125
Setuju	4	30	38.96	120
Kurang setuju	3	19	24.68	57
Tidak Setuju	2	1	1.30	2
Sangat Tidak Setuju	1	2	2.60	2
Jumlah		**77**	**100**	**306**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 79,48%				

Pada tabel 4.17 dapat dilihat paling banyak responden setuju karyawan selalu hadir tepat pada waktunya. Namun banyak juga responden yang kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 79,48% termasuk dalam kategori tinggi, artinya sebagian besar karyawan merasa selalu hadir tepat waktu.

- **Ketaatan Pada Standar Kerja**

Tabel 4.18 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator ketaatan pada standar kerja.

Tabel 4.18
Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Ketaatan Pada Standar Kerja

Alternatif Jawaban	Bobot	frek.	%	Σ Skor
Sangat Setuju	5	9	11.69	45
Setuju	4	35	45.45	140
Kurang setuju	3	31	40.26	93
Tidak Setuju	2	1	1.30	2
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.30	1
Jumlah		**77**	**100**	**281**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 72,99%				

Pada tabel 4.18 dapat dilihat paling banyak responden setuju selalu bekerja sesuai prosedur dan jadwal yang ditetapkan. Namun banyak juga responden yang kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 72,99% termasuk dalam kategori tinggi, artinya sebagian besar karyawan merasa selalu bekerja sesuai prosedur dan jadwal yang ditetapkan.

- **Ketaatan Pada Peraturan**

Tabel 4.19 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator ketaatan pada peraturan.

Tabel 4.19
Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Ketaatan Pada Peraturan

Alternatif Jawaban	**Bobot**	**frek.**	**%**	**Σ Skor**
Sangat Setuju	5	9	11.69	45
Setuju	4	47	61.04	188
Kurang setuju	3	17	22.08	51
Tidak Setuju	2	3	3.90	6
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.30	1
Jumlah		**77**	**100**	**291**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 75,58%				

Pada tabel 4.19 dapat dilihat paling banyak responden setuju selalu mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan diperusahaan. Akan tetapi banyak juga responden yang kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 75,58% termasuk dalam kategori tinggi, artinya sebagian besar karyawan merasa selalu mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan diperusahaan.

- **Etika Kerja**

Tabel 4.20 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator etika kerja.

Tabel 4.20
Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Etika Kerja

Alternatif Jawaban	Bobot	frek.	%	Σ Skor
Sangat Setuju	5	5	6.49	25
Setuju	4	27	35.06	108
Kurang setuju	3	36	46.75	108
Tidak Setuju	2	8	10.39	16
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.30	1
Jumlah		**77**	**100**	**258**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 67,01%				

Pada tabel 4.20 dapat dilihat paling banyak responden kurang setuju selalu dapat melaksanakan perintah pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Akan tetapi banyak juga responden yang setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 67,01% termasuk dalam kategori kurang, artinya sebagian besar karyawan merasa belum dapat melaksanakan perintah pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

- **Sanksi dan Hukuman**

Tabel 4.21 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator sanksi dan hukuman.

Tabel 4.21
Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Sanksi dan Hukuman

Alternatif Jawaban	Bobot	frek.	%	Σ Skor
Sangat Setuju	5	13	16.88	65
Setuju	4	39	50.65	156
Kurang setuju	3	16	20.78	48
Tidak Setuju	2	7	9.09	14

Alternatif Jawaban	Bobot	frek.	%	Σ Skor
Sangat Tidak Setuju	1	2	2.60	2
Jumlah		**77**	**100**	**285**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 74,03%				

Pada tabel 4.21 dapat dilihat paling banyak responden setuju tidak pernah mendapat hukuman dan sanksi karena melanggar peraturan yang telah ditetapkan. Namun banyak juga responden yang kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 74,03% termasuk dalam kategori tinggi, artinya sebagian besar karyawan merasa belum pernah mendapat hukuman dan sanksi karena melanggar peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

4.4.1.3 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung maka akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Kinerja karyawan diukur menggunakan 5 (lima) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 5 butir pernyataan. Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap butir pernyataan. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

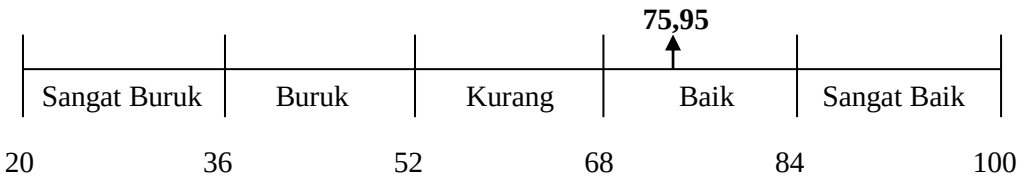
Tabel 4.22

Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
Pengetahuan	280	385	72,73	Baik
Kualitas	318	385	82,60	Baik
Sikap	309	385	80,26	Baik
Kehandalan	259	385	67,27	Kurang
Inisiatif	296	385	76,88	Baik
Total	**1462**	**1925**	**75,95**	**Baik**

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner, 2013

Selanjutnya persentase total skor jawaban responden pada tabel 4.22 di atas tersebut di interpretasikan ke dalam tabel skala penafsiran persentase skor jawaban responden yang disajikan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 4.5

Skala Penafsiran Persentase Skor Variabel Kinerja Karyawan

Gambar diatas memperlihatkan bahwa hasil perhitungan persentase total skor tanggapan responden pada variabel kinerja karyawan sebesar 75,95 berada pada interval 68 – 84. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung secara umum sudah baik. Bila dilihat berdasarkan indikator juga tampak bahwa persentase skor tanggapan responden untuk indikator pengetahuan, kualitas, sikap dan inisiatif sudah

termasuk dalam kategori tinggi. Namun persentase skor tanggapan responden untuk indikator kehandalan masih termasuk dalam kategori kurang

Agar lebih jelas maka penulis juga menyajikan gambaran kinerja karyawan pada masing-masing butir pernyataan, yang diukur menggunakan 5 (lima) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 5 butir pernyataan. Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator.

- **Pengetahuan**

Tabel 4.23 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator pengetahuan.

Tabel 4.23

Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Pengetahuan

Alternatif Jawaban	**Bobot**	**frek.**	**%**	**Σ Skor**
Sangat Setuju	5	19	24.68	95
Setuju	4	17	22.08	68
Kurang setuju	3	36	46.75	108
Tidak Setuju	2	4	5.19	8
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.30	1
Jumlah		**77**	**100**	**280**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 72,73%				

Pada tabel 4.23 dapat dilihat paling banyak responden kurang setuju bahwa pengetahuan yang dimiliki selalu mampu mengatasi permasalahan yang muncul dalam pekerjaan. Namun banyak juga responden yang setuju bahkan sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 72,73%

termasuk dalam kategori baik, artinya sebagian besar karyawan merasa mampu mengatasi permasalahan yang muncul dalam pekerjaan.

- **Kualitas**

Tabel 4.24 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator kualitas.

Tabel 4.24

Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Kualitas

Alternatif Jawaban	Bobot	frek.	%	Σ Skor
Sangat Setuju	5	29	37.66	145
Setuju	4	33	42.86	132
Kurang setuju	3	12	15.58	36
Tidak Setuju	2	2	2.60	4
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.30	1
Jumlah		**77**	**100**	**318**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 82,60%				

Pada tabel 4.24 dapat dilihat paling banyak responden setuju selalu mendapat dukungan semangat dari rekan satu tim. Disusul kemudian responden yang sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 82,60% termasuk dalam kategori tinggi, artinya sebagian besar karyawan merasa selalu mendapat dukungan semangat dari rekan satu tim.

- **Sikap Kerja**

Tabel 4.25 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator sikap kerja.

Tabel 4.25

Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Sikap Kerja

Alternatif Jawaban	Bobot	frek.	%	Σ Skor
Sangat Setuju	5	22	28.57	110
Setuju	4	39	50.65	156
Kurang setuju	3	12	15.58	36
Tidak Setuju	2	3	3.90	6
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.30	1
Jumlah		**77**	**100**	**309**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 80,26%				

Pada tabel 4.25 dapat dilihat paling banyak responden setuju selalu memberikan respon positif atas kebijakan perusahaan. Disusul kemudian responden yang sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 80,26% termasuk dalam kategori tinggi, artinya sebagian besar karyawan selalu memberikan respon positif terhadap kebijakan perusahaan.

- **Kehandalan**

Tabel 4.26 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator kehandalan.

Tabel 4.26

Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Kehandalan

Alternatif Jawaban	Bobot	frek.	%	Σ Skor
Sangat Setuju	5	8	10.39	40
Setuju	4	23	29.87	92
Kurang setuju	3	36	46.75	108
Tidak Setuju	2	9	11.69	18
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.30	1
Jumlah		**77**	**100**	**259**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 67,27%				

Pada tabel 4.26 dapat dilihat paling banyak responden kurang setuju bahwa pimpinan selalu memberikan dukungan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Disusul kemudian responden yang sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 67,27% termasuk dalam kategori kurang, artinya sebagian besar karyawan merasa pimpinan kurang memberikan dukungan sehingga belum dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

- **Inisiatif**

Tabel 4.27 berikut menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator inisiatif.

Tabel 4.27

Distribusi Tanggapan Responden Pada Indikator Inisiatif

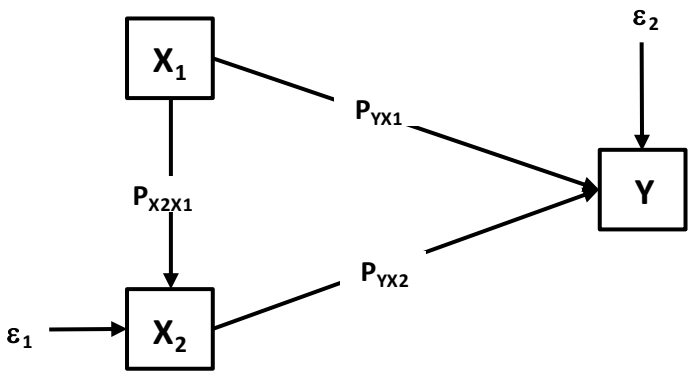
Alternatif Jawaban	**Bobot**	**frek.**	**%**	**Σ Skor**
Sangat Setuju	5	31	40.26	155
Setuju	4	16	20.78	64
Kurang setuju	3	18	23.38	54
Tidak Setuju	2	11	14.29	22
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.30	1
Jumlah		**77**	**100**	**296**
Persentase Skor Tanggapan Responden = 76,88%				

Pada tabel 4.27 dapat dilihat paling banyak responden sangat setuju selalu mengambil inisiatif dalam melakukan pekerjaan. Akan tetapi banyak juga responden yang kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Persentase skor tanggapan responden sebesar 76,88% termasuk dalam kategori tinggi, artinya

sebagian besar karyawan merasa selalu mengambil inisiatif dalam melakukan pekerjaan.

4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja karyawan

Semakin sesuai kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi diharapkan akan membuat disiplin kerja karyawan meningkat sehingga kinerja karyawan juga semakin tinggi. Berdasarkan data yang terkumpul, pada penelitian ini akan diuji pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Pengujian akan dilakukan dua tahap, dimana pada tahap pertama akan diuji pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja, kemudian pada tahan kedua akan diuji pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Secara diagram bentuk hubungan antara ketiga variabel yang sedang diteliti tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.6
Diagram Jalur Paradigma Penelitian

Gambar diagram jalur seperti terlihat diatas dapat diformulasikan kedalam 2 bentuk persamaan struktural sebagai berikut.

Persamaan Jalur Sub Struktur Pertama

$$\mathbf{X_2 = P_{X2X1}X_1 + \varepsilon_1}$$

Persamaan Jalur Sub Struktur Kedua

$$\mathbf{Y = P_{YX1}X_1 + P_{YX2}X_2 + \varepsilon_2}$$

Keterangan:
Y = Kinerja karyawan
X_2 = Disiplin kerja
X_1 = Kepemimpinan
$\mathbf{P_{X2X1}}$ = Koefisien jalur Kepemimpinan terhadap disiplin kerja
$\mathbf{P_{YX1}}$ = Koefisien jalur Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
$\mathbf{P_{YX2}}$ = Koefisien jalur disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
ε = Pengaruh faktor lain

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, selanjutnya data akan diuji dengan menggunakan analisis jalur *(path analysis).* Analisis jalur mengkaji hubungan sebab akibat yang bersifat struktural dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan mempertimbangkan keterkaitan antar variabel independen. Hasil komputasi analisis jalur menggunakan bantuan software SPSS 20.0 dapat dilihat pada lampiran. Untuk mengetahui tingkat kekuatan hubungan antara sesama variabel penelitian, nilai koefisien korelasi yang diperoleh dikonsultasikan ke tabel interpretasi koefisien korelasi berikut.

Tabel 4.28
Pedoman Pengklasifikasian Koefisien Korelasi

No	Interval Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
1	0,000 – 0,199	Sangat rendah/Sangat lemah
2	0,200 – 0,399	Rendah/Lemah

3	0,400 – 0,599	Sedang/moderat
4	0,600 – 0,799	Kuat/Erat
5	0,800 – 1,000	Sangat kuat/Sangat Erat

Sumber: Sugiyono, 2009; 250

Berdasarkan hasil pengolahan data kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2) dan kinerja karyawan (Y) menggunakan software SPSS 20.0 diperoleh koefisien korelsi antara ketiga variabel tersebut sebagai berikut.

Tabel 4.29
Korelasi Antar Variabel Penelitian

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.764	.773
	X1	.764	1.000	.726
	X2	.773	.726	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	Y	77	77	77
	X1	77	77	77
	X2	77	77	77

Melalui nilai koefisien korelasi diatas dapat dilihat bahwa hubungan antara kepemimpinan (X_1) dangan disiplin kerja (X_2) sebesar 0,726 dan masuk dalam kategori kuat atau erat. Arah hubungan positif antara kepemimpinan dengan disiplin kerja menujukkan bahwa semakin sesuai kepemimpinan cenderung akan diikuti dengan peningkatan disiplin kerja karyawan. Kemudian hubungan antara kepemimpinan (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,764 termasuk dalam kategori kuat, demikian juga hubungan antara disiplin kerja (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,773 termasuk dalam kategori kuat dengan arah positif.

4.4.2.1 Pengujian Jalur Pada Sub Struktur Pertama

Pada sub struktur yang pertama variabel kepemimpinan berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan disiplin kerja sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Selanjutnya untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menghitung Koefisien Jalur

Karena variabel independen hanya satu variabel (kepemimpinan), maka nilai koefisien korelasi sekaligus menjadi koefisien jalur.

$$\left(\mathrm{P}_{\mathrm{X2X1}}\right) = r_{X1X2} = \left(0,726\right)$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS 20.0 diperoleh koefisien jalur kepemimpinan terhadap disiplin kerja sebagai berikut.

Tabel 4.30
Koefisien Jalur Kepemimpinan Terhadap Disiplin kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.140	.262		4.346	.000
	X1	.689	.075	.726	9.132	.000

a. Dependent Variable: X2

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,726 pada tabel 4.30 adalah nilai koefisien jalur kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Koefisien jalur merupakan bobot pengaruh langsung dari variabel kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan.

2) Menghitung Koefisien Determinasi

Setelah koefisien jalur diperoleh selanjutnya dapat dihitung koefisien determinasi dengan mangkuadratkan nilai koefisien jalur, jadi koefisien determinasi kepemimpinan terhadap disiplin kerja dihitung menggunakan rumus sebagai berikut.

$$R^2_{X2X1} = (P_{X2X1})^2 = (0{,}726)^2$$
$$= 0{,}527$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS 20.0 diperoleh koefisien determinasi kepemimpinan terhadap disiplin kerja sebagai berikut.

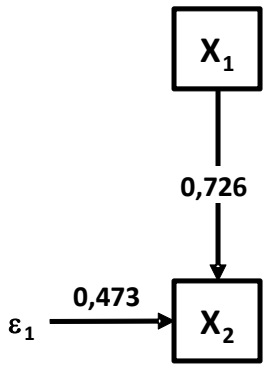
Tabel 4.31
Koefisien Determinasi Kepemimpinan Terhadap Disiplin kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726[a]	.527	.520	.51779

a. Predictors: (Constant), X1

Nilai koefisien determinasi dinterpretasikan sebagai besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Jadi dari hasil penelitian ini diketahui bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 52,7% terhadap disiplin kerja pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung, sedangkan sebesar 47,3% sisanya merupakan pengaruh faktor-faktor lain diluar kepemimpinan. Secara visual diagram jalur sub struktur pertama dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.7
Diagram Hasil Jalur Sub-Struktur Pertama

3) Pengujian Hipotesis

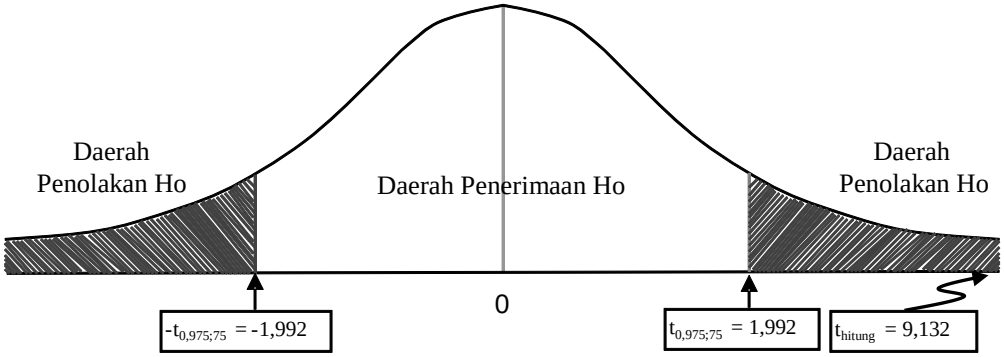
Selanjutnya untuk membuktikan apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung, maka dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

$H_0 : \rho_{X2X1} = 0$ Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.

$H_1 : \rho_{X2X1} \neq 0$ Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.

Pada tabel 4.30 diperoleh nilai statsitik uji pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja sebesar 9,132 dengan nilai signifikansi mendekati nol. Selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel, dimana dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 75 diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1,992. Karena t_{hitung} (9,132) lebih besar dibanding t_{tabel} (1,992) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom

Bandung. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.8

Daerah penerimaan dan penolakan Ho pada uji pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja

Pada gambar 4.8 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 9,132 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung. Hasil penelitian ini memberikan bukti empirik bahwa semakin sesuai kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi akan membuat disiplin kerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung semakin tinggi.

4.4.2.2 Pengujian Jalur Pada Sub Struktur Kedua

Pada sub struktur yang kedua variabel kepemimpinan dan disiplin kerja berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Selanjutnya untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menyususn matriks korelasi antar variabel independen, dalam hal ini yang menjadi variabel independen adalah kepemimpinan (X_1) dan disiplin kerja (X_2).

$$R_{XiXj} = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cc} X_1 & X_2 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 1{,}000 & 0{,}726 \\ 0{,}726 & 1{,}000 \end{bmatrix} \end{array}$$

2) Menghitung invers dari matriks korelasi antara kepemimpinan (X_1) dengan disiplin kerja (X_2).

$$R^{-1}{}_{XiXj} = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cc} X_1 & X_2 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 2{,}112 & -1{,}532 \\ -1{,}532 & 2{,}112 \end{bmatrix} \end{array}$$

3) Menyusun matrik korelasi antara variabel independen (kepemimpinan dan disiplin kerja) dengan kinerja karyawan.

$$R_{XiY} = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{c} Y \end{array} \\ \begin{bmatrix} 0{,}764 \\ 0{,}773 \end{bmatrix} \end{array}$$

4) Selanjutnya untuk memperoleh koefisien jalur, kalikan invers dari matriks korelasi antara variabel independen terhadap matriks korelasi variabel independen dengan variabel dependen.

$$\begin{bmatrix} P_{YX1} \\ P_{YX2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2{,}112 & -1{,}532 \\ -1{,}532 & 2{,}112 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0{,}764 \\ 0{,}773 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} P_{YX1} \\ P_{YX2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0{,}429 \\ 0{,}461 \end{bmatrix}$$

Jadi diperoleh koefisien jalur untuk variabel kepemimpinan sebesar 0,429 dan koefisien jalur variabel disiplin kerja sebesar 0,461. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS 20.0 diperoleh koefisien jalur kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 4.32
Koefisien Jalur Kepemimpinan dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja karyawan

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.804	.224		3.587	.001
	X1	.379	.084	.429	4.521	.000
	X2	.428	.088	.461	4.855	.000

a. Dependent Variable: Y

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,429 dan 0,461 pada tabel 4.32 merupakan nilai koefisien jalur kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

5) Menghitung Koefisien Determinasi.

Melalui koefisien jalur yang telah diperoleh, selanjutnya dihitung koefisien determinasi, yaitu besar kontribusi/pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama. Koefisien determinasi didapat dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel independen dengan kinerja karyawan.

$$R^2_{Y(X1X2)} = \begin{bmatrix} 0,429 & 0,461 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,764 \\ 0,773 \end{bmatrix}$$

$$= 0,684$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS 20.0 diperoleh koefisien determinasi kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

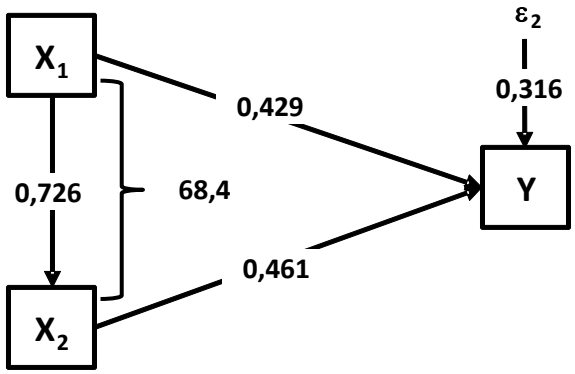
Tabel 4.33
Koefisien Determinasi Kepemimpinan dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.827[a]	.684	.676	.39553

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Melalui nilai koefisien determinasi (R Square) dapat diketahui bahwa secara bersama-sama kepemimpinan dan disiplin kerja memberikan kontribusi (pengaruh) sebesar 68,4% terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung. Sisanya sebesar 31,6% merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel yang sedang diteliti. Secara visual jalur dari variabel independen terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandungdapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.9
Diagram Hasil Jalur Sub-Struktur Kedua

Melalui diagram jalur tersebut selanjutnya dihitung besar pengaruh masing-masing variabel kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

Besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.

- Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan = $(P_{YX1})^2$ = (0,429) x (0,429) = 0,184 **(18,4%).**
- Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan = $P_{YX1} \times r_{X1X2} \times P_{YX2}$ = (0,429) x (0,726) x (0,461) = 0,144 **(14,4%)**

Jadi total pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung**= 18,4% + 14,4% = 32,8%** dengan arah positif. Artinya semakin semakin sesuai kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi akan membuat kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Besar pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.

- Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan = $(P_{YX2})^2$ = (0,461) x (0,461) = 0,213 **(21,2%)**
- Pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan = P_{YX2} x r_{X1X2} x P_{YX1} = (0,461) x (0,726) x (0,429) = 0,144 **(14,4%).**

Jadi total pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung**= 21,2% + 14,4% = 35,6%** dengan arah positif. Artinya semakin tinggi disiplin kerja yang dimiliki karyawan akan membuat kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

6) Pengujian Hipotesis

Selanjutnya untuk membuktikan apakah kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara bersama-sama maupun secara parsial, dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian dimulai dari pengujian secara bersama-sama dan dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

- **Pengujian Secara Simultan**

Hipotesis Statistik:

Ho: $\rho_{YX1} = \rho_{YX2} = 0$ Kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.

Ha: $\rho_{YX1} \neq \rho_{YX2} \neq 0$ Kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.

Untuk menguji hipotesis diatas digunakan uji F dengan formula sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{(n-k-1)R^2_{Y(X_1X_2)}}{k(1-R^2_{Y(X_1X_2)})}$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.20 diperoleh nilai F_{hitung} pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 4.34

Uji Anova untuk uji pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

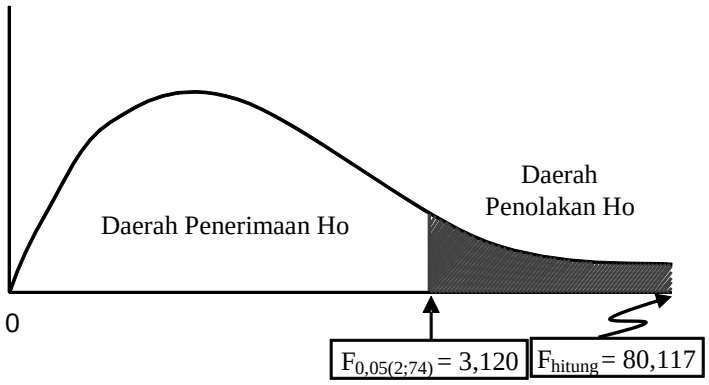
ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.068	2	12.534	80.117	.000[b]
	Residual	11.577	74	.156		
	Total	36.644	76			

a. Dependent Variable: Y
b. Predictors: (Constant), X2, X1

Berdasarkan tabel pengujian diatas dapat dilihat nilai F_{hitung} sebesar 80,117 dengan nilai signifikansi (*p-value*) mendekati nol. Sementara dari tabel F untuk tingkat signifikansi 0,05 dan derajat bebas (2;74) diperoleh nilai F_{tabel} = 3,120. Karena F_{hitung} (80,117) lebih besar dibanding F_{tabel} (3,120) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.

Besarnya kontribusi atau pengaruh dari kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung adalah 68,4%, sedangkan sisanya sebesar 31,6% merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel tersebut. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.10
Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Pada Uji Simultan

Pada gambar 4.10 diatas dapat dilihat F_{hitung} sebesar 80,117 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.

- **Pengujian Secara Parsial**

Selanjutnya dilakukan pengujian parsial untuk melihat lebih jelas apakah masing-masing variabel independen, yaitu kepemimpinan dan disiplin kerja

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk menguji koefisien jalur dari masing-masing variabel independen tersebut digunakan uji t, dengan formula sebagai berikut:

$$t_i = \frac{P_{YXi}}{\sqrt{\frac{\left(1-R^2_{Y.X1X2}\right)\times C_{ii}}{\left(n-k-1\right)}}}$$

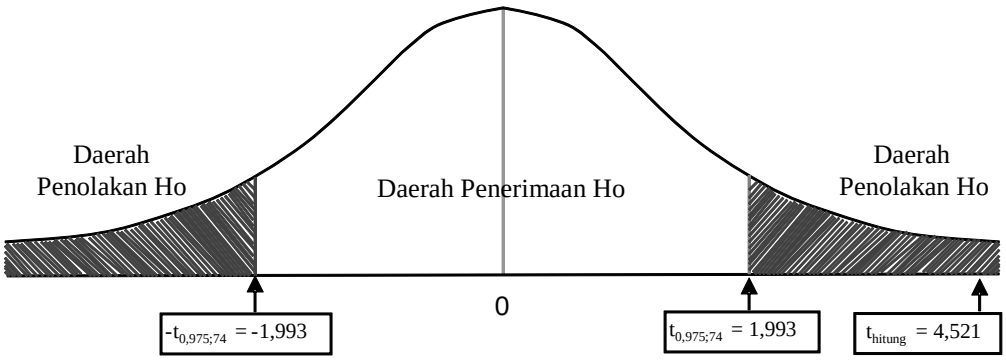
a) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan

Hipotesis:

Ho: $\rho_{YX1} = 0$ Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung

Ha: $\rho_{YX2} \neq 0$: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung

Berdasarkan hasil pengolahan seperti terlihat pada tabel 4.31 diperoleh nilai statistik uji t variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 4,521 dengan nilai signifikansi mendekati nol. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 74 diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,993. Karena t_{hitung} (4,521) lebih besar dibanding t_{tabel} (1,993) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.11

Daerah penerimaan dan penolakan Ho pada uji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Pada gambar 4.11 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 4,521 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung. Hasil penelitian ini memberikan bukti empirik bahwa semakin sesuai kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi akan membuat kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung juga semakin meningkat.

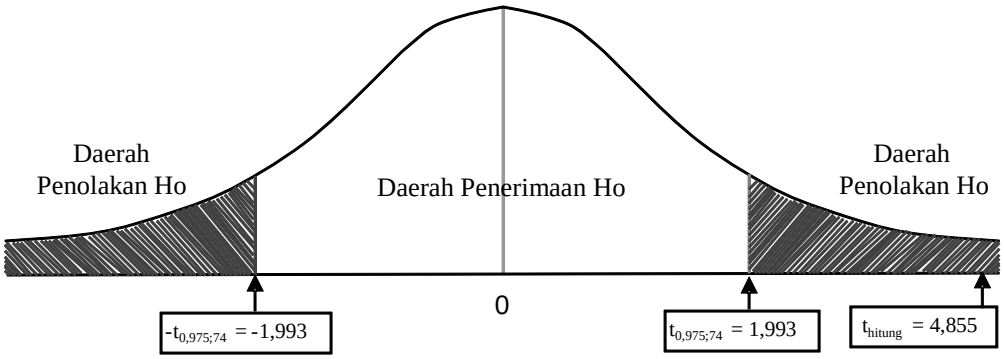
b) Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja karyawan

Hipotesis:

Ho: $\rho_{YX2} = 0$ Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung

Ha: $\rho_{YX2} \neq 0$: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung

Berdasarkan hasil pengolahan seperti terlihat pada tabel 4.31 diperoleh nilai statistik uji t variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 4,855 dengan nilai signifikansi mendekati nol. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 74 diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,993. Karena t_{hitung} (4,855) lebih besar dibanding t_{tabel} (1,993) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.13

Daerah penerimaan dan penolakan Ho pada uji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Pada gambar 4.13 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 4,855 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung. Hasil penelitian ini memberikan bukti empirik bahwa semakin

tinggi disiplin kerja yang dimiliki karyawan akan membuat kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung juga semakin meningkat.