

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP PERILAKU PRODUKTIF KARYAWAN DIREKTORAT SUMBER DAYA MANUSIA PADA KANTOR PUSAT PT POS INDONESIA (PERSERO) DI KOTA BANDUNG

Oleh: H. Hari Mulyadi ¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap perilaku produktif karyawan Direktorat SDM pada Kantor Pusat PT Posindo (Persero) Bandung. Sampel diambil secara random dengan teknik simple random sampling. Metode penelitian adalah survey explanatory. Data dianalisis melalui metode deskriptif untuk mengetahui pendapat/persepsi karyawan tentang perilaku kepemimpinan, dan perilaku produktif karyawan serta menggunakan metode verifikatif untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap perilaku produktif karyawan melalui analisis jalur (path analysis).

Kata kunci: *Perilaku Kepemimpinan; Perilaku Produktif*

1. Pendahuluan

Salah satu kendala yang masih dihadapi oleh negara yang sedang berkembang adalah adanya isu kualitas sumber daya manusia yang rendah. Hal tersebut dikemukakan pula oleh Fadel Muhammad (2001:14), yang mengemukakan bahwa masalah umum di negara yang sedang berkembang adalah masih relatif rendahnya kualitas sumber daya manusia. Dikaitkan dengan kondisi atau tantangan global dewasa ini, sumber daya manusia yang rendah akan merupakan ancaman yang patut diperhatikan khususnya oleh para pelaku ekonomi.

Dalam era globalisasi, setiap pelaku ekonomi (termasuk di Indonesia) diharuskan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga dapat bersaing baik dalam memproduksi dan memasarkan suatu produk maupun menerobos pasar yang batas-batasnya tidak jelas.

Dengan pemahaman pentingnya peran sumber daya manusia dalam pencapaian target dan tujuan perusahaan, maka sudah

seharusnya pengelola perusahaan memberikan perhatian yang memadai bagi berbagai upaya pembinaan dan pemberdayaan para karyawan, agar dapat menjalankan fungsinya secara produktif.

Dalam dunia usaha untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas menuntut perhatian yang tinggi dari para pengelola perusahaan pada proses mulai dari perekrutan pegawai, pemberdayaan sampai pembinaannya, karena proses tersebut merupakan tulang punggung bagi upaya penyiapan sumberdaya manusia yang siap menghadapi era persaingan ketat sehingga perusahaan tersebut mampu bertahan dan dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Namun menurut Tilaar dalam Rusdin (2002:1) menjelaskan bahwa dari sisi sumber daya manusia Indonesia menempati peringkat ke 105 dalam Human Development Index (HDI), sedangkan negara-negara ASEAN lain, seperti Filipina urutan ke 77; Thailand ke 67; Malaysia ke 56; Brunei ke 25 dan Singapura ke 22.

¹ Dosen Program Studi Manajemen Bisnis, FPIPS UPI Bandung

Harian Bisnis Indonesia (6 Juni 2002) mengungkapkan bahwa keadaan sumber daya manusia di Indonesia masih diselimuti berbagai masalah terutama tentang rendahnya produktivitas tenaga kerja dibanding produktivitas tenaga kerja perusahaan sejenis di luar negeri. Hal tersebut di atas merupakan penjelasan umum dari perilaku kerja yang tidak produktif yang menyebabkan pertumbuhan produktivitas tidak memadai. Kecenderungan adanya perilaku kerja yang tidak produktif ini dirasakan pula oleh PT Pos Indonesia yang tidak bisa memperbaiki kinerjanya. Walaupun telah banyak upaya untuk meningkatkan kinerjanya, ternyata belum berhasil memposisikan kinerja PT Posindo (Persero) pada kategori 'sehat'. Dalam Laporan Keuangan Konsolidasi PT Posindo (Persero) (2002: 38) dikemukakan bahwa tingkat kinerja perusahaan berada pada kualifikasi "kurang sehat". Harian Kompas dan Suara Merdeka edisi April 2001, mengungkapkan bahwa terjadi unjuk rasa karyawan PT Pos Indonesia yang menuntut kenaikan gaji dan transparansi di tubuh PT Pos Indonesia serta menuntut pergantian direksi. Unjuk rasa karyawan tersebut berakibat pada terhentinya pelayanan PT Pos Indonesia, terutama kiriman surat dan paket dan telah mengurangi pendapatan PT Pos Indonesia.

Berbagai aksi tersebut di atas dapat menimbulkan kerugian pada berbagai pihak. Kerugian masyarakat dengan adanya aksi tersebut adalah tidak adanya pelayanan pos dan tertundanya kiriman barang maupun surat yang semestinya diterima. Sementara kerugian bagi perusahaan adalah berkurangnya pendapatan perusahaan.

Hermawan Kertajaya dan Yuswohady Taufik (1999: 132) mengemukakan bahwa: "kecenderungan menurunnya kinerja Pos Indonesia pada akhir tahun 1980 dan terutama awal-awal tahun 1990 adalah akibat dari *mix* beberapa faktor yang saling terkait, baik faktor eksternal maupun internal perusahaan". Lebih lanjut dikemukakan bahwa walaupun faktor eksternal memiliki kontribusi cukup besar pada menurunnya kinerja Pos Indonesia, namun bukanlah hal

yang utama. Faktor utama yang menyebabkan menurunnya kinerja Pos Indonesia justru faktor internal perusahaan, yaitu pola pengelolaan usaha yang masih menggunakan paradigma dan *mindset* lama., yang antara lain pola kepemimpinan yang cenderung *top-down*, memusat dan kurang memberikan *empowerment* kepada lapis manajemen tengah dan bawah.

Permasalahan yang dihadapi PT Posindo (Persero) tersebut diduga akan mempengaruhi perilaku produktif karyawannya yang pada gilirannya akan menghambat atau menurunkan produktivitas kerja karyawan itu sendiri.

Lalu apa sebenarnya yang dimaksud dengan perilaku produktif itu? Menurut Gilmore (1974) dalam Sedarmayanti (2001:80) perilaku produktif adalah suatu tindakan yang konstruktif, imajinatif, kreatif dari individu dalam suatu organisasi yang dapat memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan terhadap lingkungan kerja di mana ia berada. Namun demikian pengertian perilaku produktif tidak dapat dipisahkan dari pengertian produktivitas itu sendiri. Robbins (1998:23) mengatakan sebuah organisasi dikatakan produktif apabila organisasi itu mencapai tujuannya, dan mencapainya dengan mengubah input menjadi output dengan biaya yang paling rendah. Selanjutnya bagaimana kaitan perilaku produktif dengan produktivitas? Merujuk pada dua pendapat di atas, bahwa individu yang berperilaku produktif akan bertindak konstruktif, imajinatif, kreatif serta dapat memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Di dalam perkataan *kontribusi yang nyata dan signifikan* terkandung pengertian bahwa output yang dihasilkan individu tersebut selalu lebih besar dari input, sehingga organisasi dengan individu di dalamnya akan menjadi organisasi yang produktif karena produktivitas organisasi selalu meningkat. Dengan demikian meskipun perilaku produktif merupakan aspek internal individu, namun munculnya tidak secara otomatis, selalu dipengaruhi oleh

aspek eksternal yaitu kepemimpinan, seperti dikemukakan oleh Euis Rosaeli (2002:3) bahwa "perilaku produktif pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain aspek internal individu yaitu *aptitude*, *attitude*, motivasi, persepsi dan aspek eksternal." Aspek eksternal antara lain adalah gaya kepemimpinan (Luthan, 1992:52).

Seberapa besar pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap perilaku produktif karyawan Direktorat SDM pada PT Posindo (Persero) di Kota Bandung? Hal ini menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul:

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Perilaku Produktif Karyawan Direktorat SDM Pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) di Kota Bandung

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka dapat diungkapkan rincian masalahnya, sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran Perilaku Kepemimpinan, dan Perilaku Produktif karyawan Direktorat SDM pada Kantor Pusat PT Posindo (Persero)
2. Bagaimanakah pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Perilaku Produktif karyawan Direktorat SDM pada Kantor Pusat PT Posindo (Persero)

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang berhubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku produktif karyawan pada Kantor Pusat PT Posindo (Persero) di Kota Bandung.

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Gambaran perilaku kepemimpinan, dan perilaku produktif karyawan Direktorat SDM pada Kantor Pusat PT Posindo (Persero).
2. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Perilaku Produktif karyawan Direktorat SDM pada Kantor Pusat PT Posindo (Persero).

Penelitian ini mempunyai dua kegunaan sebagai berikut.

1. Kegunaan Akademis

Secara akademis, penelitian ini diharapkan memberikan masukan dalam

pengembangan Ilmu Manajemen, khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia tentang kepemimpinan, dan perilaku produktif karyawan

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian diharapkan memberikan manfaat dan masukan untuk pengelolaan Badan Usaha Milik Negara yang lebih profesional, terutama para manajer di lingkungan Kantor Pusat pada PT Posindo (Persero), khususnya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan perilaku produktif karyawan, sehingga tingkat produktivitas PT Posindo (Persero) meningkat.

2. Kerangka Pemikiran

Menurut Richard E. Kopelman (1986: 24) bahwa perilaku kerja individu di lingkungan organisasi dipengaruhi oleh tiga hal besar, yaitu kondisi dan keadaan lingkungan luar organisasi (*environment*), karakteristik organisasi (*organizational characteristics*) serta karakteristik pekerjaan (*work characteristics*) yang dilaksanakan oleh individu tersebut.

Ketiga faktor tersebut kemudian berinteraksi dengan sejumlah karakteristik individual (*individual characteristics*) yang melekat dalam diri pekerja. Hasil interaksi inilah selanjutnya akan mengantar individu tersebut untuk menampilkan kinerjanya dan sekaligus mempengaruhi produktivitas kerja mereka.

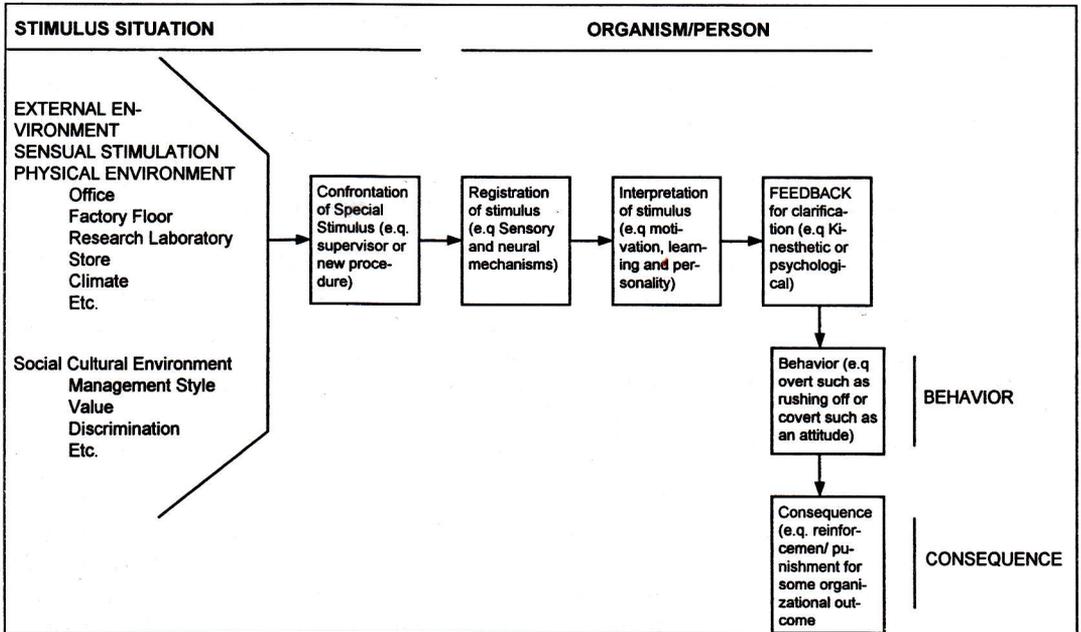
Para pakar perilaku organisasi seperti Robbins (1991), Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996), Luthan (1992), sepakat bahwa dari faktor karakteristik individu yang dominan mempengaruhi perilaku anggota organisasi adalah motivasi. Pada bagian lain disepakati bahwa dari faktor karakteristik kelompok yang dominan mempengaruhi perilaku anggota organisasi adalah kepemimpinan. Dominannya unsur kepemimpinan mempengaruhi perilaku individu maupun kelompok terlihat dari fungsi yang diembannya (Katz dan Kathn,

1978 dalam Herry Harijanto Hady, 1999: 23). Faktor karakteristik organisasi yang dominan mempengaruhi perilaku anggota organisasi adalah iklim organisasi, karakteristik pekerjaan dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

Luthan (1992:57) mengemukakan kerangka konseptual dalam memahami perilaku manusia dalam organisasi. Kerangka tersebut, tampak pada gambar 1.1, berikut:

perilaku atau konsekuensi-konsekuensi (C) organisasi tertentu.

Model di atas menunjukkan bahwa perilaku tergantung pada individu dan lingkungan yang dihadapinya. Artinya, individu dan lingkungan akan selalu berada dalam satu hubungan yang tidak terpisah. Satu hal yang perlu dikemukakan, perilaku yang muncul sebagai akibat interaksi antara stimulus (S) dan organisme (O) tidak hanya berupa perilaku teraga (*overt*) tetapi juga



Sumber : Luthans, 1992: 57

Gambar 1.1:
Kerangka Konseptual Model Analisis Perilaku S-O-B-C

Tampak dalam gambar di atas, bahwa Stimulus (S) dalam model di atas mewakili segala hal yang berada dalam lingkungan organisasi sebagaimana dapat diamati, dihayati dan dialami, yang semuanya merupakan stimulus bagi organisme atau individu (O). Individu akan berinteraksi dengan stimulus, yang akan menimbulkan persepsi atau interpretasi tentang stimulus (S). Hasil interpretasi tentang stimulus (S) akan melahirkan perilaku (B) tertentu, yang pada gilirannya akan menentukan hasil

perilaku tidak teraga (*covert*). Di samping itu Luthan (1995) menyatakan secara eksplisit terjadi umpan balik antara perilaku (B) dan hasil perilaku (C) atau antara perilaku (B) dengan organisme (O). Hal ini mengandung arti individu akan mengalami proses belajar sosial dari hasil perilaku yang diperolehnya (Herry Harijanto Hady, 1999:18).

Penelitian McCormick dan Triffin (1985) dalam Herry Harijanto Hady, (1999: 21), menemukan ada dua faktor utama

yang mempengaruhi produktivitas kerja individu, yaitu karakteristik individu (kecakapan/perhatian, sikap dan motivasi) serta kondisi lingkungan kerja. Kompleksitas interaksi antara karakteristik individu, karakteristik kelompok dan karakteristik keorganisasian sangat dipengaruhi oleh karakteristik pekerja/karyawan (faktor internal) dan praktek manajemen (faktor eksternal).

Perilaku seseorang dipengaruhi oleh motivasinya (faktor internal) dan gaya atau perilaku kepemimpinan atasan (faktor eksternal). Tingkat produktivitas organisasi dipengaruhi oleh tingkat produktivitas kerja karyawan. Sedangkan tinggi rendahnya tingkat produktivitas kerja karyawan mencirikan perilaku produktif (orang yang produktif) atau perilaku tidak produktif karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Gilmore dalam Sedarmayanti (2001: 80) mengemukakan bahwa "orang yang produktif adalah orang yang memberikan sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungannya, imajinatif, dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya. Pada saat yang bersamaan orang seperti ini selalu bertanggung jawab dan responsif dalam hubungannya dengan orang lain." Orang seperti ini merupakan asset organisasi, yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasinya dan akan menunjang pencapaian produktivitas organisasi. Meskipun tidak ada individu yang sama, Robert M Ranftl dalam Dale Timpe (1989: 110-112) berhasil merumuskan karakteristik kunci profil pegawai yang produktif yaitu: (1) lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan.; (2) mempunyai orientasi pekerjaan yang positif; (3) dapat bergaul dengan efektif; (4) Dewasa,

Seikian banyak faktor yang mempengaruhi perilaku produktif sebagaimana diungkapkan di atas, penelitian ini menelaah faktor kepemimpinan. Pemilihan faktor tersebut didasari oleh pemikiran bahwa untuk dapat mengerjakan sesuatu lebih produktif diperlukan kepemimpinan yang efektif dari pimpinan. Kepemimpinan efektif

tercermin pada perilaku kepemimpinan yang diaplikasikan oleh para pengelola suatu perusahaan.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan faktor yang mempunyai pengaruh atas berhasil tidaknya suatu organisasi, sebab perilaku kepemimpinan yang efektif akan mempengaruhi perilaku produktif karyawan, sekaligus mempengaruhi produktivitas kerjanya.

Kepemimpinan merupakan pola perilaku permanen dari pimpinan yang dapat menjadi inspirasi, pendorong dan penghambat perilaku kerja bawahan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Davis (1993) dalam Herry Harijanto Hady, (1999: 25) bahwa: "perilaku permanen pimpinan, seperti yang dilihat oleh bawahan dapat mendukung atau tidak mendukung terbentuknya dorongan untuk bekerja secara baik di kalangan bawahan."

Terdapat 3 (tiga) pendekatan utama dalam mempelajari kepemimpinan. Menurut Robbins, (1991), Gibson, dkk, (1996), Abi Sujak, (1990), Hani Handoko (1995). Hersey dan Blanchard, (1996), yaitu (1) pendekatan sifat kepribadian pemimpin yang dipusatkan pada identifikasi sifat-sifat kepribadian yang sekiranya dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin; (2) Pendekatan perilaku pemimpin yang memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku dan bukan sifat-sifat (*traits*) pemimpin; dan (3) Pendekatan situasional atau kontingensi yang mencoba memahami gaya kepemimpinan pada berbagai situasi yang mungkin dihadapi.

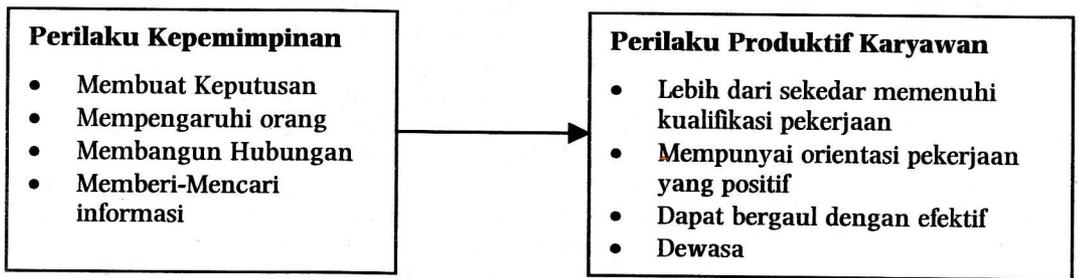
Yukl (1998:56) telah mengajukan taksonomi yang terintegrasi yang didasarkan atas suatu kombinasi dari pendekatan-pendekatan yang ada.; Taksonomi yang dimaksud terdiri dari 14 kategori perilaku yang digolongkan ke dalam 4 (empat) dimensi, yaitu: (1) Membuat keputusan; (2) Mempengaruhi orang; (3) Membangun hubungan dan (4) Memberi-mencari informasi (Yukl, 1998:60)

Robbins (1996: 41), Sutanto (1991: 25), Hersey dan Blanchard (1989) dalam

Wahjosumidjo, (1994: 99), sependapat bahwa cara pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya dipengaruhi oleh perilaku atau gaya kepemimpinan yang dianut atau diaplikasikan oleh pimpinan tersebut.

Dalam penelitian ini, perilaku kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang ditampilkan oleh pimpinan pada saat ia mempengaruhi karyawannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Bertitik tolak dari uraian teoritis tersebut di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan seperti gambar 1.2.,



Gambar 1.2:
Kerangka Konseptual Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Perilaku produktif Karyawan

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Perilaku Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Perilaku Produktif karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Perilaku Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Perilaku Produktif karyawan.

3. Metode Penelitian

Untuk kepentingan penelitian ini, jenis desain penelitian ini mengacu pada pendapat Shah dalam Nazir (1998: 105), secara khusus pada desain survey (desain

untuk penelitian analitis). Bentuk atau jenis penelitiannya adalah deskriptif dan verifikatif. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode *explanatory survey*.

Operasionalisasi variabel penelitian tampak pada tabel 3.1.

3.2 Populasi Penelitian

Populasi sasaran penelitian ini adalah seluruh karyawan Direktorat SDM pada Kantor Pusat PT Posindo (Persero) di Kota Bandung yang berjumlah 212 orang, (Data Kantor Pusat PT Pos Indonesia Bandung,

Januari 2003). Metode penarikan sample yang digunakan adalah simple random sampling, sehingga diperoleh ukuran sampel sebanyak 42 orang.

3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan cara (1) kuesioner/angket, (2) Studi literatur, (3) wawancara.

3.3 Metode Analisis

Untuk menjawab masalah dan mengungkapkan tujuan penelitian digunakan analisis deskriptif dan verifikatif. Tujuan penelitian pertama digunakan analisis deskriptif untuk variabel yang bersifat kualitatif, yaitu menyangkut persepsi karyawan tentang perilaku kepemimpinan dan perilaku produktif karyawan. Tujuan penelitian kedua, digunakan analisis

Tabel 3.1

Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	
Perilaku Kepemimpinan	Membuat Keputusan	Merencanakan danmengorganisasikan	Ordinal	
		Pemecahan Masalah	Ordinal	
		Berkonsultasi	Ordinal	
		Mendelegasikan	Ordinal	
	Mempengarudi Orang	Mempengaruhi Orang	Memotivasi dan memberi inspirasi	Ordinal
			Mengakui	Ordinal
			Memberi imbalan	Ordinal
	Membangun Hubungan	Membangun Hubungan	Memberi dukungan	Ordinal
			Mengembangkan dan membimbing	Ordinal
			Membangun Tim dan Mengelola konflik	Ordinal
			Membentuk Jaringan	Ordinal
	Memberi-Mencari Informasi	Memberi-Mencari Informasi	Memonitor	Ordinal
			Menjelaskan Peran dan Sasaran	Ordinal
Menginformasikan			Ordinal	
Perilaku Produktif	Lebih dari Sekedar memenuhi Kualifikasi Pekerjaan	Mampu Belajar Cepat	Ordinal	
		Kompeten secara profesional	Ordinal	
		Kreatif dan inovatif	Ordinal	
		Mampu merumuskan tujuan pekerjaan	Ordinal	
		Selalu Mencari perbaikan	Ordinal	
		Selalu Meningkatkan diri	Ordinal	
	Memiliki Pekerjaan yang positif	Memiliki Pekerjaan yang positif	Membanggakan Pekerjaan	Ordinal
			Menetapkan Standar Kerja yang Baik	Ordinal
			Mempunyai kebiasaan kerja yang baik	Ordinal
			Selalu terlibat dalam Pekerjaan	Ordinal
			Dapat dipercaya dan konsisten	Ordinal
			Menghormati Manajemen dan tujuannya	Ordinal
			Mempunyai Hubungan baik dengan Manajemen	Ordinal
			Dapat menyesuaikan diri dengan perubahan	Ordinal
			Dapat menerima tantangan dan tugas baru	Ordinal
			Dapat Bergaul dengan Efektif	Dapat Bergaul dengan Efektif
	Pribadi yang menyenangkan	Ordinal		
	Berkomunikasi dengan efektif	Ordinal		
	Terbuka terhadap saran-saran	Ordinal		
	Dapat bekerjasama dalam Tim	Ordinal		
	Memperagakan antusiasme dalam bergaul	Ordinal		
	Dewasa	Dewasa	Bertindak seadanya	Ordinal
			Mempunyai rasa tanggungjawab	Ordinal
			Mengetahui kelemahan dan kekuatandiri	Ordinal
			Mandiri dan disiplin	Ordinal
			Mantaf secara emosional	Ordinal
			Dapat bekerja efektif di bawah tekanan	Ordinal
			Dapat belajar dari pengalaman	Ordinal
			Mempunyai ambisi yang sehat	Ordinal

verifikatif, yaitu untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan alat bantu statistik. Metode statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan yang diteliti adalah analisis jalur (*path analysis*)

4. Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis deskripsi tentang perilaku kepemimpinan, pada umumnya karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia

pada Kantor Pusat PT Posindo (persero) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang diaplikasikan oleh pimpinannya berjalan efektif. Sebagian kecil kecil karyawan menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang diaplikasikan pimpinannya kurang efektif. Adanya perbedaan tersebut menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan pada Direktorat SDM belum sepenuhnya dapat diterima atau dipahami oleh karyawannya.

Hal tersebut menuntut pimpinan Direktorat SDM untuk meningkatkan perilaku kepeimpinannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersama-sama dengan karyawannya. Sedangkan perilaku produktif karyawan direktorat SDM pada Kantor Pusat PT Posindo (persero) pada umumnya berperilaku produktif tinggi dan sebagian kecil berperilaku produktif rendah. Adanya perbedaan tersebut menunjukkan bahwa perilaku produktif karyawan pada Direktorat SDM Kantor Pusat PT Posindo (persero) di kota Bandung, belum optimal. Hal ini berarti karyawan pada Direktorat SDM harus memperhatikan dan meningkatkan perilaku produktif.

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis jalur, perilaku produktif karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh perilaku kepemimpinan Direktorat SDM pada Kantor PT Posindo (persero) di kota Bandung sebesar 52,04%. Hal ini sependapat dengan Sondang P Siagian (2002) bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan produktivitasnya mencirikan karyawannya berperilaku produktif (Sedarmayanti, 2001). Sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Perilaku kepemimpinan yang diaplikasikan pimpinan Direktorat SDM pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia di Kota Bandung, pada umumnya berjalan efektif,
- 2) Perilaku produktif karyawan Direktorat SDM pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia di Kota Bandung, pada umumnya tinggi.
- 3) Perilaku produktif karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh perilaku kepemimpinan Direktorat SDM pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia di Kota Bandung.

Daftar Pustaka

- Abi Sujak, 1990, *Kepemimpinan Manajer*, Jakarta: Rajawali press
- Abdulsyani, 1987, *Manajemen Organisasi*, Jakarta: Bina Aksara
- Adam Indrawijaya, 2000, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo
- Amstrong, Michael, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia
- Andi Undap, 1985, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Penampilan Kerja Guru SPG di Manado dan Minahasa*, Tesis, FPS IKIP Bandung
- Alexander, Linda, Job Performance & Motivation, tersedia di http://www.ksu.edu/staff/alex/job_performanceandmotivation.ppt. Diakses tanggal 20 Oktober 2003
- Bambang, K. 1993, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Jakarta: PPM
- Bambang Soewarno, 1987, *Metode Kuantitatif Dalam Penelitian Ilmu-ilmu Sosial dan Pendidikan*, Dept. Pendidikan dan Kebudayaan: Jakarta
- Bejo Siswanto, 1987, *Manajemen Tenaga Kerja*, Bandung: Sinar Baru
- Bernardin, H. John and Russell Joyce EA, 1993, *Human Resource management*. New York: McGraw-Hill, Inc
- BUMN. Internet. Tersedia di: <http://www.bumn.go.id>. diakses: Tanggal 15 Januari 2001
- Euis Rosaeli, 2002, *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Morel Kerja dan Perilaku Produktif Karyawan Telkom Di Kantor Divisi Regional III*, Thesis, PMM Universitas Padjadjaran Bandung
- Dale. A Timpe, 1992, *Seri Ilmu Dan Seni Manajemen Bisnis: Produktivitas*, Jakarta: PT Gramedia
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, 1990, *Perilaku dalam Organisasi* (terjemahan), Surabaya: Erlangga
- Dessler, Garry 1997. *Human Resource management*, New Jersey: Prentice Hall Inc
- Fadel Muhammad, 2001, *Strategi Industri Nasional*, Jakarta, Dept. Perindustrian dan Perdagangan

- Gibson, James L. et.al.1990, *Organisasi dan Manajemen* (terjemahan), Jakarta: Erlangga
- , 1996, *Organisasi*, edisi kedelapan (terjemahan), Jakarta: Binarupa Aksara
- Hani Handoko.T. 1994, *Manajemen Personalial dan Sumberdaya Manusia* Edisi 2, Yogyakarta: BPFE
- Harun Al Rasyid, 1994, *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung PPS UNPAD
- Haryono, 2003, *Konsepsi Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jurnal: Manajemen dan Sistem Informasi, Vol.2, Universitas Pendidikan Indonesia
- Hidayat 1986, *Konsep Dasar dan Pengertian Produktivitas serta Interpretasi Hasil Pengukurannya*, Prisma, 11/11/1986
- Herry Herijanto Hady, 1999, *Pengaruh Faktor-faktor Perilaku Terhadap Produktivitas Kerja Manajer Lini Pertama pada Beberapa BUMNIS Terpilih*, Disertasi, PPS Universitas Padjadjaran Bandung (Tidak dipublikasikan).
- Hermawan Kartajaya dan Yuswohady Taufik. 1999. *Bridging to The Network Company*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Hersey, Paul & Kenneth Blanchard 1989, *Management of Organization al Behavior: Utilizing human resources*, New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs
- Hersey, Paul & Kenneth Blanchard, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi: Penda-yagunaan Sumber Daya Manusia*, (Terjemahan), Jakarta:Erlangga
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth & Johnson, Dewey, 1996, *Management Of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*, Ed 7, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River
- Hoy & Miskel, 1978. *Educational Administration*. New York: random House
- Hick, Herbert, 1972, *The Management of Organizational*, New York: McGraw Hill Book Co.
- Hick, Herbert, 1987, *Organisasi : Teori dan Tingkah Laku*, (Terjemahan), Jakarta: Bina Aksara
- Kompas, *Unjuk Rasa Karyawan PT Pos*, edisi April 2001
- Kantor Pusat PT POS Indonesia, 2002, *Laporan Keuangan Konsolidasi*, Bandung
- Koontz, Harold et.al 1989, *Manajemen* (terjemahan) Surabaya: Erlangga
- Koppelman, Richard E. 1986, *Managing Produktivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*, Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Litwin, George H. and R.A Stinger Jr. 1968. *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration
- Luthan, Fred, 1992. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Book Co
- Malayu, Hasibuan. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Haji Masagung
- Margaret Attwood & Stuart Dimmock, 1999. *Manajemen Personalial* (terjemahan), Bandung: ITB Bandung
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*, LP3ES: Jakarta.
- Mathias Aroef, 1986, *Pengukuran Produktivitas Kebutuhan Mendesak Indonesia*, Prisma 11/11 1986
- Mahfud Chorullah, 2001. *Prospektif*, Internet: SNC
- Miftah Thoaha. 2000. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Nasser Noor, et.al.,2003, *Determinant of Salesperson Performance*, tersedia di <http://www.ktm.ed.my/index abstract/salespersonperformance.html>. Diakses Tanggal 13 Februari 2003
- Pikiran Rakyat. 2002, *Kinerja BUMN*. Edisi 18 April 2002. Bandung
- Profil Perusahaan Pos Indonesia, 2000* Bandung: Kantor Pusat PT Pos Indonesia
- Rao, TV., 1996. *Penilaian Prestasi kerja*, (terjemahan), Jakarta: PPM
- Robbins, Stephen P. 1991. *Organizational Behavior*, Fifth ed. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Rusdin, 2002, *Perspektif Good Governance, Good Corporate Governance, Balanced*

- Scorecard dan Etika Bisnis dalam Peningkatan Daya Saing*, Makalah, UPI Bandung
- Seagel, Sidney, 1998. *Statistik Non Parametrik*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju
- Sinungan. Muchdarsyah 2000. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta Bumi Aksara
- Sitepu, Nirwana SK. 1994. *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Universitas Padjadjaran
- Shidarta Poespadibrata, 1997, *Sistem Nilai, kepercayaan dan Gaya Kepemimpinan Manajer Madya Indonesia dalam Konteks Budaya Organisasional*. Disertasi, PPS Universitas Padjadjaran Bandung (Tidak dipublikasikan)
- Soedjadi, FX., 1992, *Analisis manajemen Modern*, Jakarta: Gunung Agung
- Sondang P. Siagian, 1991. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta Rineka Cipta:
-, 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta, Rineka Cipta.