

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PROMOSI PEGAWAI TERHADAP MOTIVASI KERJA DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO) KANDATEL BANDUNG**

*Waseso Seguro*

*Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma  
Jl. Margonda Raya No. 100 Depok 16424  
waseso@gunadarma.ac.id*

## **Abstract**

*This research is conducted as a mean to obtain various gathered to be data analyses and interpretation so that can obtain picture concerning influence of leadership to officer promotion on officer motivation. The research method the used are descriptive survey method and survey of explanatory. The sample size is 100 officer people. Unit analyses in this research is cross sectional. The result of this research are leadership in PT. Telkom Kandatel Bandung in general goodness. The Officer promotion in PT. Telkom Kandatel Bandung in genera good enough. Leadership have an effect on officer promotion, leadership have an effect on officer motivation, and promotion have an effect on officer motivation*

*Keywords : style of leadership, officer promotion, motivation*

## **Abstrak**

*Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran mengenai pengaruh kepemimpinan dan promosi pegawai terhadap motivasi pegawai. Analisis dilakukan terhadap 100 orang pegawai secara cross sectional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan promosi pegawai di PT. Telkom Kandatel Bandung pada umumnya baik. Kepemimpinan berpengaruh terhadap promosi pegawai, kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi pegawai, dan promosi berpengaruh terhadap motivasi pegawai.*

*Kata Kunci : gaya kepemimpinan, promosi pegawai, motivasi pegawai*

## **PENDAHULUAN**

Era globalisasi pada awal abad ke 21 dengan diberlakukannya APEC tahun 2020 akan menuntut setiap pelaku bisnis untuk melakukan penyesuaian strategi yang memungkinkan dapat memenangkan persaingan. Situasi lingkungan bisnis di masa yang akan datang menjadi bertambah sulit dikendalikan, tidak pasti dan tidak mudah diprediksi. Kondisi yang dihadapi pelaku bisnis adalah yang tetap adalah perubahan dan yang pasti adalah ketidakpastian. Keadaan tersebut akan

dihadapi semua pelaku bisnis, tidak saja swasta tetapi juga BUMN (Badan Usaha Milik Negara) bahkan koperasi.

Kompleksitas persaingan dalam industri jasa telekomunikasi semakin meningkat dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 36/1999 tentang Telekomunikasi, hal ini telah mendorong PT Telkom Indonesia, untuk mengembangkan strategi bisnisnya.

Sesuai dengan *Corporate Dominance Strategy Branding* Telkom Indonesia dalam rangka membentuk *Brand Equity* yang kuat, maka diterapkan implementasi

yang konsisten untuk terus meningkatkan kualitas pelayanannya untuk mencapai pelayanan yang unggul (*service excellence*), yaitu kecepatan, ketepatan, kenyamanan, dan keramahan, sehingga diharapkan masyarakat/ pelanggan tetap memilih dan menggunakan produk-produk perusahaan Telkom Indonesia yang pada gilirannya dapat meningkatkan *market share* di masa yang akan datang.

Dalam mencapai tujuan PT. Telkom tersebut tidak lepas dari sumber daya manusia yang mereka miliki, karena sumber daya manusia dalam bisnis jasa telekomunikasi disamping sarana prasarana memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk nilai jasa telekomunikasi itu sendiri, sehingga dapat mencapai pertumbuhan pendapatan yang berarti. Namun dalam kenyataannya berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan, Ahmad (2003) ternyata motivasi kerja pegawai PT. Telkom Kandatel Bandung, terutama pegawai yang terbanyak, yaitu pegawai yang memiliki pendidikan D2 ke bawah relatif rendah, hal ini dapat dilihat dari keluhan-keluhan yang bersifat negatif, tidak bersemangat, dan terkesan bekerja semaunya, sehingga berdampak pada prestasi kerja mereka itu sendiri, karena menurut Gibson motivasi dapat diartikan sebagai faktor yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Berdasarkan pernyataan di atas, rendahnya motivasi pegawai PT. Telkom Kandatel Bandung diduga pelaksanaan promosi pegawai yang relatif kurang tepat, walaupun aturan promosi bagi pegawai ex pendidikan D2 ke bawah pada masa transisi menurut Keputusan Direksi PT. Telkom Indonesia Nomor : KD.34/PS180/SDM-12/99 Tanggal 14 Oktober 1999, relatif sudah jelas, namun pelaksanaan promosi pegawai itu sendiri masih dirasakan belum adil oleh para pegawai, artinya pegawai yang sudah layak menurut ketentuan tidak dipromosikan, namun pegawai yang tidak

layak malah dipromosikan, hal ini dapat dilihat dari hampir 45% pegawai yang sudah memenuhi persyaratan promosi sebagaimana yang dikemukakan pada aturan promosi di atas dan dalam kondisi formasi tersedia, masih belum juga dipromosikan, bahkan yang lebih menyakitkan lagi adalah pegawai lain yang kurang persyaratannya dipromosikan secara bersamaan untuk mengisi formasi yang tersedia tersebut, (Laporan Pelaksanaan Promosi PT. Telkom, 2003).

Apabila gaya kepemimpinan di PT. Telkom Kandatel Bandung masih berorientasi pada kekuatan (*power orientation*), maka pelaksanaan promosi tidak akan tepat, sehingga berdampak pada rendahnya motivasi kerja pegawai, dan apabila hal ini terus berlanjut dikhawatirkan tujuan perusahaan tidak akan tercapai, dan akhirnya akan kalah bersaing oleh jasa telekomunikasi lainnya. Karena itu perlu diteliti mengenai sejauhmana pengaruh kepemimpinan terhadap pelaksanaan promosi pegawai, serta implikasinya terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen sumber daya manusia sebagai *grand theory*, manajemen jasa sebagai *middle range theory*, dan teori kepemimpinan, motivasi, dan promosi sebagai *applied theory*.

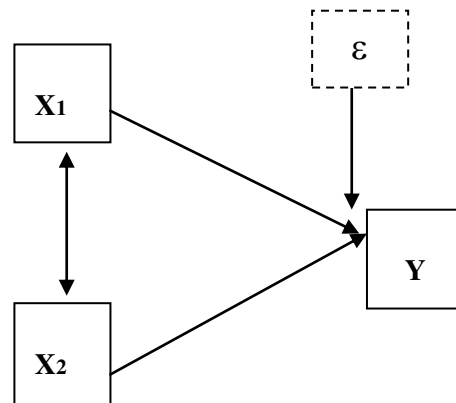
Penelitian ini dilakukan agar dapat memperoleh gambaran mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap pelaksanaan promosi pegawai serta implikasinya terhadap motivasi pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

Objek penelitian adalah pegawai PT. Telkom Kandatel Bandung Expendidikan D2 sebanyak 100 orang. Data primer yang berupa kepemimpinan, promosi pegawai dan motivasi kerja diperoleh berdasarkan kuesioner, sedangkan data sekunder yang digunakan adalah laporan tahunan SDM yang tersedia di PT. Telkom.

Uji statistik yang akan digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*), dimana koefisien jalur pada dasarnya adalah koefisien korelasi. Variabel yang dianalisa adalah variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan pelaksanaan promosi pegawai, (variabel  $X_1$  dan  $X_2$ ) sedangkan variabel dependen adalah motivasi kerja pegawai (variabel  $Y$ ).

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan promosi pegawai terhadap motivasi kerja Pegawai. Model penelitian tertera pada Gambar 1. Hipotesis yang diajukan adalah kepemimpinan, promosi pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.



Gambar 1. Struktur Keterkaitan Antara Gaya Kepemimpinan dan Pelaksanaan Promosi Pegawai dengan Motivasi kerja Pegawai Kandatel Bandung ex-D2

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kepemimpinan di PT. Telkom Kandatel Bandung

Pada penelitian ini, ukuran kepemimpinan diambil suatu ukuran tingkat kepemimpinan atasan pegawai yang dikemukakan oleh Gibson, (1996). Dalam penelitian sebelumnya dinyatakan bahwa kepemimpinan atasan pegawai dapat diukur melalui transformasional dan transaksional. Ukuran-ukuran tersebut menunjukkan suatu bentuk upaya (*effort*) yang dapat dilakukan oleh seorang Pemimpin dalam rangka membangun hubungannya dengan para pegawai. Tabel 1 merupakan persepsi pegawai PT.

Telkom pada Kepemimpinan pimpinan mereka.

Berdasarkan Tabel 1, ternyata pada umumnya kepemimpinan transformasional, dipersepsi pegawai dengan skor rata-rata 3,7087 dari skala likert 1 s/d 5 dengan standar deviasi relatif kecil. Namun dari keempat belas Indikator kepemimpinan transformasional tersebut ternyata menghargai hasil kerja bawahan dan kejelasan struktur tugas dipersepsi oleh pegawai memiliki skor paling tinggi (4,3514) dari Indikator lainnya, sedangkan indikator membantu memecahkan persoalan pegawai dipersepsi oleh pegawai memiliki skor yang paling rendah dibandingkan Indikator yang lainnya (3,1027).

Tabel 1. Persepsi Pegawai pada Kepemimpinan Transformasional

Notasi	Indikator Transformasional	Rata-rata	Standar Deviasi
KE1	Menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai	3,2919	1,08260
KE2	Komunikasi yang hangat antara pimpinan dg pegawai	3,3162	1,02278
KE3	Menciptakan suasana kerja yg kondusif	3,1784	1,05951
KE4	Membantu memecahkan persoalan pegawai	3,1027	0,97405
KE5	Memberi perhatian pada keadaan pegawai	3,4108	0,92475
KE6	Menghargai hasil kerja bawahan	4,3514	0,90516
KE7	Bersikap objektif pada pegawai	3,7973	0,91034
KE8	Memposisikan pegawai sebagai mitra kerja	3,7216	0,97715
KE9	Kejelasan struktur tugas	4,3514	0,90516
KE10	Kesederhanaan rencana kerja yang dapat disosialisasikan	3,5378	0,99860
KE11	Realisasi rencana kerja	4,2351	0,91738
KE12	Kejelasan tanggungjawab atas pekerjaan	3,9459	1,04235
KE13	Memantapkan sasaran dan prioritas tugas	3,6838	0,95708
KE14	Memahami kepentingan	3,9973	0,91805
<b>Rata-rata Total</b>		<b>3.7087</b>	

Berdasarkan Tabel 2, tampak bahwa Indikator kepemimpinan transaksional, ternyata dipersepsi oleh pegawai dengan skor rata-rata 3,5740 artinya kepemimpinan transaksional dapat dikatakan baik. Namun apabila dilihat pada setiap indikatornya, ternyata mengembangkan kualitas bawahan dipersepsi pegawai memiliki rata-rata yang lebih baik diantara Indikator lainnya, sedangkan kemampuan pemimpin untuk memposisikan diri dipersepsi lebih rendah dari Indikator lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya kepemimpinan pada PT. Telkom Kandatel Bandung cukup baik. Kemampuan pimpinan dapat dilihat dari bagaimana pimpinan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang dapat dilihat dari tanggapan orang-orang yang dipimpinnya, selain itu dapat juga dilihat dari bagaimana dukungan dari seluruh bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas pokok

organisasi yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan dan kebijakan pimpinan.

Secara umum seorang pimpinan sebaiknya memenuhi beberapa ciri berikut ini berpendidikan luas, kemampuan berkembang secara mental, ingin tahu, mempunyai kemampuan analisis, mempunyai daya ingat yang kuat, kapabilitas integratif, ketrampilan berkomunikasi, rasionalitas dan obyektivitas, *sense of urgency*, *sense of timing*, *sense of cohesiveness*, *sense of relevance*, kesederhanaan, keberanian, kemampuan mendengar dan ketegasan.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan bahwa pelaksanaan kepemimpinan memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja Pegawai. Dengan kata lain semakin kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai maka akan semakin tinggi tingkat kinerja yang akan dicapainya.

Tabel 2. Persepsi Pegawai pada Kepemimpinan Transaksional

Notasi	Indikator Kepemimpinan Transaksional	Rata-rata	Standar Deviasi
KE15	Kemampuan memerintah pegawai	3,2486	1,00826
KE16	Ketegasan dalam mengambil keputusan	3,7216	1,13616
KE17	Mengembangkan kualitas bawahan	3,9784	1,14743
KE18	Memacu perkembangan bawahan	3,6838	0,92833
KE19	Memposisikan diri	3,2378	0,81495
<b>Rata-rata Total</b>		<b>3.5740</b>	

### Promosi Pegawai di PT. Telkom Kandatel Bandung

Marwansyah dan Mukaram (1999) menyatakan bahwa para pekerja seringkali memandang peluang untuk promosi sebagai hasil dari peran serta mereka dalam organisasi. Bila tak ada lowongan yang tersedia, para pekerja seringkali merasa kecewa dan frustrasi. Lebih lanjut Wahyudi (2002) menyatakan bahwa salah satu tujuan dari promosi adalah untuk memperluas dan menambah pengetahuan (Tabel 3).

Dari tabel 3 dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai menyatakan sistem promosi jabatan kadang-kadang

didasarkan pada prestasi kerja pegawai. Dengan sistem promosi jabatan yang didasarkan pada penilaian prestasi kerja seorang pegawai akan memudahkan pegawai tersebut untuk mengembangkan karirnya secara optimal. Sebagaimana dikemukakan oleh Wahyudi (2002) bahwa promosi yang dilaksanakan organisasi sebenarnya merupakan tindak lanjut dari program penilaian prestasi kerja. Dari hasil penilaian prestasi kerja dapat diketahui tenaga kerja mana yang perlu dimutasikan, baik secara vertikal maupun horizontal, sehingga produktivitas kerjanya dapat ditingkatkan secara optimal.

Tabel 3. Sistem Promosi Jabatan Berdasarkan pada Prestasi Kerja

	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Selalu	2	6.67
Sering	11	36.66
Kadang-Kadang	14	46.67
Jarang	3	10
Tidak Pernah	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Dengan pelaksanaan promosi yang dilaksanakan secara berkala akan meningkatkan motivasi kerja sehingga meningkat pula kinerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang berarti dan positif antara pelaksanaan promosi terhadap motivasi pegawai, artinya semakin baik pelaksanaan promosi, maka motivasi kerja akan semakin

meningkat. sehingga PT. Telkom Kandatel Bandung melalui Bagian SDM bisa menitik beratkan promosi untuk meningkatkan motivasi pegawai, dengan memperhatikan masa kerja pegawai dan level yang dimiliki pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (1994) menambahkan selain senioritas dan prestasi kerja juga kombinasi antara prestasi kerja

dan senioritas. Maksud dari pada kombinasi tersebut yaitu kedua-duanya dipertimbangkan untuk melihat apakah pegawai itu layak dipromosikan atau tidak. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dari yang mempunyai keterampilan baik (pandai), sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

### Motivasi Kerja Pegawai di PT. Telkom Kandatel Bandung

Pegawai PT. Telkom diharapkan memiliki motivasi yang tinggi, karena akan lebih baik dalam memberikan pelayanannya kepada para pelanggan. Karena itu pada Tabel 4 akan digambarkan mengenai motivasi kerja yang

sudah mereka miliki oleh pegawai, dapat dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4 di atas, ternyata pada umumnya pegawai memiliki motivasi yang cukup tinggi dengan rata-rata total sebesar 3,9245, terutama motivasi pegawai yang selalu berupaya untuk mengembangkan diri dengan rata-rata skor tertinggi (4,4865), sedangkan upaya untuk berprestasi baik memiliki rata-rata skor terendah (3,1784), hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki semangat untuk melanjutkan pendidikan formal mereka ke jenjang yang lebih tinggi, mengikuti seminar-seminar, pelatihan, dan upaya pengembangan diri lainnya, namun pegawai masih kurang memiliki upaya untuk berprestasi baik, sehingga produktivitas pendapatan dari telepon rumah relatif masih kurang sesuai dengan yang diharapkan.

Tabel 4. Motivasi Kerja Pegawai

Notasi	Indikator Keakraban	Rata-rata	Standar Deviasi
MO1	Upaya untuk berprestasi baik	3,1784	0,88686
MO2	Upaya untuk tidak ketinggalan dari pegawai lain dalam prestasi	4,6378	0,77121
MO3	Usaha untuk mengembangkan diri	4,7432	0,43744
MO4	Upaya untuk mendapatkan pengakuan dari hasil kerja anda	3,3730	0,96627
MO5	Semangat untuk mendapatkan informasi terkini	4,4865	0,87487
MO6	Semangat dalam menghadapi kesulitan	4,2351	0,90847
MO7	Semangat untuk berafiliasi dengan lingkungan	4,0892	0,75449
MO8	Selalu berusaha agar diri anda dihargai	3,9676	0,79567
MO9	Upaya untuk tidak diremehkan	3,4514	1,25331
MO10	Kehadiran saya sangat diperlukan orang lain	3,6649	0,87798
MO11	Terus berusaha untuk selalu menjaga wibawa	4,1919	0,92155
MO12	Semangat untuk dapat bekerjasama	3,9432	0,94253
MO13	Semangat mematuhi segala aturan yang ada	3,3892	0,95133
MO14	Semangat untuk disiplin pada waktu	3,9838	1,00393
MO15	Berusaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja	4,2405	0,74643
MO16	Selalu menghormati pimpinan Anda	3,2162	0,90273
<b>Rata-rata Total</b>		<b>3,9245</b>	

Motivasi sebagai dorongan melakukan suatu pekerjaan dengan penuh semangat dan berasal dari dalam diri manusia itu sendiri (*instrinsik*) dan dapat pula berasal dari luar diri manusia (*ekstrinsik*). Faktor motivasi instrinsik diantaranya adalah kepribadian, sikap, pengalaman kerja, tingkat pendidikan formal, sebagai harapan atau cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Faktor motivasi yang ekstrinsik diantaranya adalah lingkungan kerja, budaya kerja dalam organisasi, teman sekerja (kolega), peralatan kerja dan faktor - faktor lain yang sangat banyak. Dalam prakteknya kedua bentuk motivasi tersebut (*Instrinsik dan Ekstrinsik*) saling berkaitan, karena seseorang selalu akan berinteraksi dengan lingkungannya.

Secara keseluruhan motivasi pegawai PT. Telkom Kandatel Bandung dipandang cukup baik, terutama respon dan tanggung jawab dalam menangani pekerjaan. Kualitas standar kerja yang ditetapkan telah dicapai oleh sebagian besar pegawai. Pegawai selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerjanya dan bekerja dengan baik walaupun tanpa pengawasan atasan. Motivasi dapat juga diukur melalui semangat dan tanggung jawab yang dimiliki pegawai dan dalam hal ini ternyata dinilai sangat baik.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai terhadap Motivasi Kerja PT. Telkom Bandung**

Pada bagian ini akan diuji pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai terhadap motivasi kerja di PT. Telkom Bandung dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Dari data-data ketiga variabel yang telah diperoleh, untuk memudahkan perhitungan terlebih dahulu di hitung koefisien korelasi antar variabel dan disusun dalam bentuk sebuah matriks korelasi seperti yang tertera pada Tabel 5.

Tabel 5. Matriks Korelasi Antara Sub Variabel

	<b>X<sub>1</sub></b>	<b>X<sub>2</sub></b>	<b>Y</b>
<b>X<sub>1</sub></b>	1.000	0.715	0.713
<b>X<sub>2</sub></b>	0.715	1.000	0.773
<b>Y</b>	0.713	0.773	1.000

Berdasarkan matriks korelasi tersebut, kemudian dihitung matriks invers. Dari pengolahan *software SPSS* didapatkan matriks invers seperti yang terlihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Matriks Invers Korelasi

	<b>X<sub>1</sub></b>	<b>X<sub>2</sub></b>
<b>X<sub>1</sub></b>	2.045	-1.462
<b>X<sub>2</sub></b>	-1.462	2.045

Selanjutnya berdasarkan kepada hasil perhitungan matriks korelasi dan matriks invers dapat dihitung koefisien jalur, pengaruh secara keseluruhan dari X<sub>1</sub> sampai X<sub>2</sub> serta koefisien jalur variabel lainnya di luar variabel X<sub>1</sub> sampai X<sub>2</sub> dapat dilihat pada Tabel 7.

Hasil perhitungan untuk koefisien determinasi multiple ( $R^2_{Y.X_1, X_2}$ ). Koefisien korelasi ( $R_{Y.X_1, X_2}$ ), koefisien determinasi variabel lain terhadap Y ( $P^2_{Y \epsilon}$ ), dan koefisien jalur variabel lain terhadap Y ( $P_{Y \epsilon}$ ), secara rinci ditunjukkan oleh Tabel 8.

Tabel 7. Besarnya Koefisien Jalur

<b>Koefisien Jalur X<sub>1</sub> terhadap Y</b>	$pyx_1$	0.328
<b>Koefisien Jalur X<sub>2</sub> terhadap Y</b>	$pyx_2$	0.538

Tabel 8. Koefisien Determinasi Multiple, dan Koefisien Jalur Variabel Lain

<b>Koefisien Determinasi Multiple (<math>R^2</math>)</b>	$R^2_{Y, X_1, X_2}$	0.649
<b>Koefisien Korelasi Multiple</b>	$R_{Y, X_1, X_2}$	0.806
<b>Koefisien Determinasi Var. Lain terhadap Y</b>	$P^2_{Y \in C}$	0.351
<b>Koefisien Jalur <math>X_2</math> Var. Lain terhadap Y</b>	$P_{Y \in C}$	0.592

Untuk menguji hipotesis bahwa terdapat pengaruh antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai terhadap motivasi kerja, dapat dilakukan melalui dua tahap yaitu pengujian secara keseluruhan (simultan) dan individual (parsial).

**Pengujian Secara Keseluruhan (Simultan)**

Untuk pengujian koefisien jalur secara keseluruhan, terlebih dahulu membuat hipotesis pengujian yaitu :

$H_0 : P_{YX_1} = P_{YX_2} = 0$

Tidak terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai terhadap motivasi kerja PT. Telkom Bandung.

$H_1 : \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah } P_{YX_i} \neq 0 ; i = 1, 2,$

Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai terhadap motivasi kerja PT. Telkom Bandung.

Statistik uji yang digunakan

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2_{YX_1, X_2, \dots, X_k}}{k(1 - R^2_{YX_1, X_2, \dots, X_k})}$$

$$= 24.962$$

dari Tabel distribusi f-snedecor diperoleh  $F_{\alpha; k(n-k-1)} = F_{0.05; 5(27)} = 2.7046$

Dalam pengujian koefisien jalur secara keseluruhan,  $H_0$  ditolak berarti terdapat pengaruh dari Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai terhadap motivasi kerja di PT. Telkom Bandung.

**Pengujian Individual (Parsial)**

$H_0 : P_{YX_1} = 0$

$H_1 : P_{YX_1} \neq 0$

Dan statistik uji yang digunakan adalah :

$$t_i = \frac{P_{YX_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{YX_1, X_2, \dots, X_5})_{CR_{ii}}}{n - k - 1}}} \quad i = 1, 2.$$

Maka koefisien jalur beserta pengujian disajikan dalam Tabel 9.

Tabel 9. Pengujian Koefisien Jalur

Variabel	Koef. Jalur	t-hit	t-Tabel	Kesimpulan
$P_{YX_1}$	0.328	2.012	1.985	$H_0$ ditolak
$P_{YX_2}$	0.538	3.301	1.985	$H_0$ ditolak

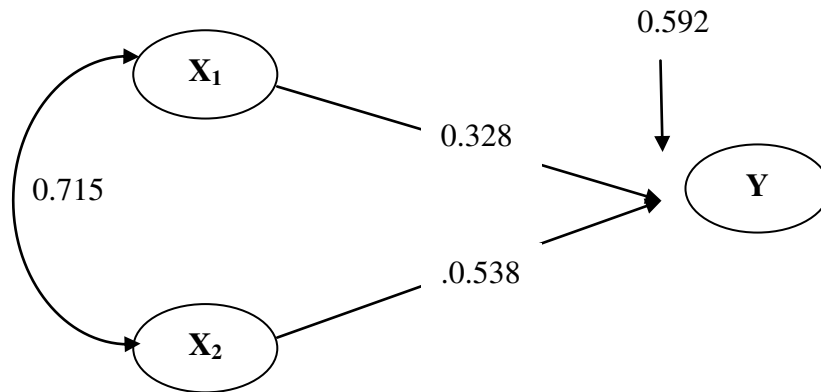
Kriteria uji, tolak  $H_0$  jika  $|t| > t_{Tabel}$ , dimana nilai  $t_{Tabel}$  dapat dilihat dari Tabel  $t_{student}$  dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas (n-k-1). Dari Tabel diperoleh nilai ( $t_{(0.05/2, 27)} = 1.985$ , karena nilai  $t_{hitung}$  untuk kedua koefisien jalur tersebut lebih besar dari  $t_{Tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa kedua variabel sebab, yaitu Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja di

PT. Telkom Bandung Propinsi Jawa Barat. Secara keseluruhan hasil perhitungan analisis jalur dapat dilihat pada Gambar 2.

**Pengaruh Langsung dan Tak Langsung**

Pengaruh langsung dan tak langsung dari Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai terhadap motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 10.





Gambar 2. Hubungan Kausal Antara Gaya Kepemimpinan, Promosi Pegawai dan Motivasi Kerja

Tabel 10. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai Terhadap Motivasi Kerja

Variabel	Pengaruh (%)		Total
	Langsung	Tidak Langsung	
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	10.76	12.62	23.38
<b>Promosi Pegawai</b>	28.94	12.62	41.56
<b>Jumlah</b>			<b>64.94</b>

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. Telkom Bandung Propinsi Jawa Barat adalah sebesar 64.94% , sedangkan sisanya sebesar 35.06% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis. Namun apabila dilihat secara parsial Promosi Pegawai dominan mempengaruhi motivasi kerja dari pada Gaya Kepemimpinan.

Hasil analisis di atas menghasilkan suatu temuan bahwa promosi merupakan suatu masalah yang penting, bukan saja dalam hal pemilihan/penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat tetapi juga merupakan dorongan bagi atasan/pimpinan untuk merencanakan suatu kebijaksanaan di dalam bidang personalia dalam memotivasi bawahan untuk mengembangkan diri sampai dapat berprestasi. Werther and Davis (1996, 261) mempunyai pendapat mengenai promosi yaitu promosi merupakan kejadian pada

tenaga kerja yang dipindahkan dari satu jabatan yang lebih tinggi dalam upah, tanggung jawab dan/ atau tingkat organisasinya.

Menurut Sikula (2000,121) hasil penelitian di atas menjelaskan bahwa secara teknis promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status. Promosi akan memberikan peranan penting bagi setiap pegawai karena dengan promosi berarti kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menjaga suatu jabatan yang tinggi.

Demikian juga hasil analisis di atas memperkuat pernyataan Dessler (2003) bahwa ada empat tahap dalam memutuskan promosi yaitu senioritas atas kemampuan, bagaimana kemampuan itu diukur, apakah prosesnya formal atau informal dan vertikal, horizontal atau dalam bentuk lainnya, sehingga bisa

meningkatkan motivasi pegawai. Sedangkan Werther & Davis (1996) menyebutkan promosi yang berdasarkan pada prestasi kerja seorang pegawai, karena dianggap mampu untuk menduduki jabatan tertentu. Sehingga mendapat Davis promosi tersebut mempengaruhi langsung pada kinerja pegawai, sedangkan pada penelitian ini promosi jabatan dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi pegawai.

## KESIMPULAN

Kepemimpinan di PT. Telkom Kandatel Bandung pada umumnya baik, karena ciri utama yang mempengaruhi keberhasilan seseorang untuk memimpin suatu organisasi adalah kecerdasan, kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan untuk berprestasi, serta sikap hubungan manusiawi yang kesemuanya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan juga terbukti mempengaruhi pelaksanaan promosi pegawai. Demikian juga motivasi pegawai terbukti dipengaruhi oleh kepemimpinan.

Promosi pegawai yang dilakukan PT. Telkom Kandatel Bandung pada umumnya cukup baik, program promosi yang ditawarkan sesuai dengan masa kerja dan prestasi kerja serta cukup adil dalam menentukan promosi yang dilaksanakan. Promosi pegawai terbukti mempengaruhi motivasi pegawai.

Kepemimpinan yang harus diperhatikan adalah perhatian pada saran dan pendapat dalam menetapkan kebijakan, melakukan musyawarah saat memecahkan masalah, *brainstorming* dalam me-

minta pendapat, menjelaskan tugas dari setiap anggota, keterbukaan, melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan situasi lingkungan saat ini, memberikan dan perhatian pada para pegawai.

Pegawai termotivasi jika diberi kesempatan menyampaikan ide/ gagasan, saran dan masukkan dari bawahan dijadikan pertimbangan untuk pengambilan keputusan, dilibatkan dalam membahas persoalan-persoalan, perhatian pada keluhan-keluhan bawahan, kelengkapan fasilitas, penghargaan, dan pengembangan karier pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Bahrudin. 2003. *Promosi Pegawai di PT. Telkom*. Pustaka PT. Telkom, Bandung.
- Dessler Gary. 2003. *Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Benyamin Molan, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Gibson, Steven. 1996. *Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Adriani. PT. Prenhallindo, Jakarta,
- Hasibuan. 1994. *Manajemen Personalia*. BPFE, Yogyakarta,
- Marwansyah dan Mukaram. 1999. *Meningkatkan Motivasi Karyawan*. PT. Pustaka Presindo, Jakarta.
- Sikula M. 2000. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Aksara Persada Press, Jakarta.
- Wahyudi. 2002. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Werther dan Davis. 1996. *Motivation and Productivity*. Third Edition, John Wiley & Sons, New York.