



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEMAMPUAN INDIVIDU,
GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP PRESTASI KERJA**

**(Studi Kasus pada Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi di Wilayah Kerja
PT. Perkebunan Nusantara X "Persero")**

1405138

DISERTASI

Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Doktor

**PROGRAM STUDI ILMU EKONOMI
KEKHUSUSAN ILMU MANAJEMEN**



PERPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

DES
658.407 14
SOE
p
2004
k.1

TEGUH SOEDARTO
NIM : 0003020036

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG**

2004

**LEMBAR PENGESAHAN**

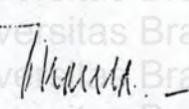
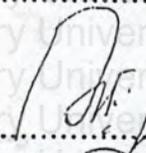
Disertasi dengan judul :

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEMAMPUAN INDIVIDU,
GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP PRESTASI KERJA****(Studi Kasus pada Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi di Wilayah Kerja
PT. Perkebunan Nusantara X "Persero")**

Oleh :

Teguh Soedarto
0003020036

Telah Diperiksa oleh Tim Promotor

Prof. DR. Eka Afnan Troena, SE
PromotorProf. DR. Bambang Swasto, ME
Ko. Promotor IProf. DR. Ir. Marsadi, P.S
Ko. Promotor II1) 2) 3) 



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. Atas segala Rahmat dan Karunia-NYA, sehingga dapat terselesaikan Disertasi yang berjudul : **Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja (Studi Kasus pada Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi di Wilayah Kerja PT. Perkebunan Nusantara X “Persero”)**

Dalam penyusunan dan penulisan Disertasi ini, berbagai pihak telah banyak memberikan dorongan dan bantuan serta masukan. Maka Penulis pada kesempatan ini menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Yth :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Bambang Guritno, selaku Rektor Universitas Brawijaya atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan selama mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program S3.
2. Bapak Prof. Dr. dr. H. Djangan Sargowo, Sp.PD., Sp.JP (K), selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Brawijaya beserta staf yang telah memberikan fasilitas dan kemudahan selama penulis menempuh pendidikan.
3. Bapak Prof. Dr. M.S. Idrus, SE., MEc, selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Universitas Brawijaya dan anggota tim penguji.
4. Bapak Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE selaku Promotor yang dengan penuh ketekunan memberikan bimbingan, semangat dan perhatian dalam menyelesaikan disertasi.
5. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto, ME selaku Ko.Promotor, yang juga dengan penuh ketekunan dan kesabaran membimbing penulis dalam penyelesaian disertasi.



6. Bapak Prof. Dr. Ir. Marsadi Pawiro Semadi selaku Ko.Promotor saya yang telah memberikan pengetahuan, kemudahan dan bimbingan serta masukan yang sangat bermanfaat dalam menyusun Disertasi ini.

7. Bapak Prof. Dr. Soeparlan Pranoto, SE., MM.Ak. , Bapak Dr. Ir. Solimun, MS yang telah memberikan kritik dan saran untuk penyempurnaan Disertasi ini melalui kesediaannya menjadi tim penilai dalam penilaian naskah Disertasi.

8. Bapak / Ibu dosen Program Pascasarjana Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan pengetahuan selama mengikuti kegiatan kuliah yang sangat bermanfaat.

9. Bapak Drs. H. Warsito, SH., MM selaku Rektor UPN “Veteran” Jawa Timur yang telah memberi bantuan dana dan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti studi dan melakukan penelitian serta penyusunan disertasi ini.

10. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang dengan tulus ikhlas telah memberikan bantuan moril dan materiil serta mendo`a kan untuk keberhasilan penulis.

Penulis menyadari bahwa Disertasi ini jauh dari sempurna, karenanya kritik dan saran sangat di harapkan untuk menyempurnakannya. Akhirnya semoga Disertasi ini dapat berguna bagi semua pihak yang berkepentingan.

Malang, September 2004

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan	6
1.3. Rumusan Masalah	8
1.4. Tujuan Penelitian	10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu	12
2.2. Motivasi	24
2.2.1. Pengertian Motivasi	24
2.2.2. Teori-Teori Motivasi	26
2.2.3. Sistem Motivasi	49
2.2.4. Hubungan Motivasi Dengan Prestasi Kerja	54
2.3. Kemampuan Kerja	60
2.3.1. Teori Kemampuan kerja	60
2.3.2. Hubungan Kemampuan dan Prestasi Kerja	62
2.4. Gaya Kepemimpinan	66
2.4.1 Teori kepemimpinan	67
2.4.2. Dimensi-Dimensi Kepemimpinan	79
2.5. Budaya Organisasi	82
2.5.1. Pengertian Budaya Organisasi	82
2.5.2. Tipe Budaya Organisasi	88
2.5.3. Budaya Kuat dan Budaya Lemah	89
2.6. Prestasi Kerja	94
2.6.1. Metode Penilaian Prestasi Kerja	96
2.6.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	100
2.6.3. Penilaian Prestasi Kerja	101
2.6.4. Pengukuran Prestasi Kerja Individu	103
2.7. Penarikan Model Hipotesis	108



	Halaman
2.8.. Kerangka Pemikiran	113
2.9. Hipotesis	114
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Rancangan Penelitian	116
3.2. Lokasi Penelitian	117
3.3. Penentuan Populasi dan Sampel	117
3.4. Definisi Operasional	118
3.5. Instrumen Penelitian	121
3.6. Kesahihan (<i>Validity</i>) dan Keterandalan (<i>Reliability</i>)	122
3.7. Data yang Dikumpulkan	125
3.8. Model Analisis	125
3.8.1. Menyusun Diagram Kajiur (Path Diagram) dan Konversi Keadaan Persamaan Struktural	125
3.8.2. Matrik Input	127
3.8.3. Menilai Masalah Identifikasi	127
3.8.4. Evaluasi Goodness-of-fit	128
3.8.5. Interpretasi dan Modifikasi Model	128
3.9. Operasional Variabel Penelitian	129
BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN	
4.1. Karakteristik Perusahaan	130
4.2. Karakteristik Responden	132
4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	136
4.4. Pemeriksaan Asumsi yang Melandasi SEM	141
4.5. Uji Goodness of Fit Model	143
4.6. Confirmatory Factor Analysis	145
4.7. Model Struktural Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Prestasi Kerja PTRI	156
4.8. Pengujian Hipotesis	161
4.9. Temuan Penelitian	168

**BAB V PEMBAHASAN**

5.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi	170
5.2. Pengaruh Kemampuan Individu Terhadap Motivasi	175
5.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi.....	177
5.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Gaya Kepemimpinan.....	179
5.5. Pengaruh Kemampuan Individu terhadap Gaya Kepemimpinan...	183
5.6. Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja.....	184
5.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja.....	187
5.8. Pengaruh Kemampuan Individu terhadap Prestasi Kerja.....	190
5.9. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja.....	192
5.10. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Dengan Variabel Antara Motivasi.....	194
5.11. Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Dengan Variabel Antara Motivasi.....	195
5.12. Kemampuan Individu Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Dengan Variabel Antara Motivasi.....	196
5.13. Kemampuan Individu Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Dengan Variabel Antara Gaya kepemimpinan.....	196
5.14. Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Dengan Variabel Antara Gaya Kepemimpinan	197

BAB VI KESIMPULAN

6.1. Kesimpulan	198
6.2. Saran	201

DAFTAR PUSTAKA	202
-----------------------------	-----

LAMPIRAN	211
-----------------------	-----



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Teori Jenjang Kebutuhan Abraham Maslow	28
Gambar 2.2 Content Theory	37
Gambar 2.3 Model Motivasi Porter dan Lawler	44
Gambar 2.4 Hubungan Umur, Kebutuhan dan Kepuasan Terhadap Motivasi	49
Gambar 2.5 Hubungan Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Dengan Motivasi	53
Gambar 2.6 Hubungan Antara Motivasi, Kemampuan Kerja Dan Kesempatan Serta Kinerja	55
Gambar 2.7 Hubungan antara Motivasi dengan Prestasi Kerja	56
Gambar 2.8 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja	57
Gambar 2.9 Ciri-ciri orang yang termotivasi	59
Gambar 2.10 Model Motivasi dan Prestasi Kerja dari Terence Mitchell	60
Gambar 2.11 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kemampuan Kerja dan Hubungannya dengan Prestasi Kerja	65
Gambar 2.12 Kerangka Kepemimpinan Tannenbaunn dan Schmidt's	68
Gambar 2.13 Matrik Kepemimpinan Hersey dan Blanchard	75
Gambar 2.14 Kepemimpinan efektif berdasarkan situasi	77
Gambar 2.15 Dimensi dari Variabel Kepemimpinan dan pengaruhnya pada Prestasi Kerja	81
Gambar 2.16 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja.....	94
Gambar 2.17 Dimensi dari Variabel Prestasi Kerja.....	108
Gambar 2.18 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi	108



Gambar 2.19	Pengaruh Kemampuan Individu terhadap Motivasi.....	109
Gambar 2.20	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi.....	109
Gambar 2.21	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pola Kepemimpinan.....	109
Gambar 2.22	Pengaruh Kemampuan terhadap Pola kepemimpinan.....	110
Gambar 2.23	Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja Individu.....	110
Gambar 2.24	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja.....	110
Gambar 2.25	Pengaruh Kemampuan Individu terhadap Prestasi Kerja.....	111
Gambar 2.26	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Prestasi kerja.....	111
Gambar 2.27	Model Peningkatan Prestasi kerja dengan Pendekatan Motivasi, Kemampuan, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.....	112
Gambar 2.28	Kerangka Pemikiran Disertasi.....	113
Gambar 4.1	Loading Faktor dari Dimensi dan Indikator Prestasi Kerja.....	147
Gambar 4.2	Loading Faktor dari Dimensi dan Indikator Motivasi.....	149
Gambar 4.3	Loading Faktor dari Dimensi dan Indikator Kemampuan Kerja.....	151
Gambar 4.4	Loading Faktor dari Dimensi dan Indikator Kepemimpinan.....	153
Gambar 4.5	Loading Faktor dari Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi.....	155
Gambar 4.6	Model Struktural Variabel Jalur Pengaruh untuk Variabel Prestasi Kerja.....	157
Gambar 4.7	Model Struktural Variabel Jalur Pengaruh untuk Variabel Prestasi Kerja.....	158
Gambar 4.8	Model Struktural Variabel jalur Pengaruh untuk Variabel Prestasi Kerja.....	159
Gambar 4.9	Model Struktural Prestasi kerja PTRI.....	160

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1	Faktor Higienis dan Faktor Pemuas dari Herzberg	43
Tabel 2.2	Teori dan Model Motivasi Menurut Beberapa Peneliti Serta Kaitannya Dengan Disertasi	48
Tabel 2.3	Teori Kemampuan Kerja Individu Dari Beberapa Ahli Yang Dikaitkan Dengan Prestasi Kerja	65
Tabel 2.4	Gaya Keputusan dalam model Vroom-yetton-Jago	79
Tabel 2.5	Teori Penilaian Kinerja dan Implementasinya pada Disertasi	103
Tabel 2.6	Pengukuran Prestasi Kerja	107
Tabel 3.1	Jumlah SKK,SKW dan PTRI pada Perkebunan Nusantara X (Persero) Tahun 2003/2004.....	117
Tabel 3.2	Matrik Operasional Variabel-variabel Penelitian.....	129
Tabel 4.1	Perkembangan Luas Areal Tanam Produksi Tebu, Rendemen Dan Produksi Gula PTPN X	132
Tabel 4.2	Kualitas Prestasi Kerja PTRI.....	133
Tabel 4.3	Kuantitas Prestasi Kerja PTRI.....	133
Tabel 4.4	Tingkat Pendidikan Formal yang Pernah Ditempuh Oleh PTRI.....	134
Tabel 4.5	Pengalaman Kerja sebagai PTRI di Wilayah PTPN X (Persero).....	135
Tabel 4.6	Matrik Hubungan Antara Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja PTRI	136
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Instrumen dari Variabel Prestasi Kerja.....	137
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Instrumen dari Variabel Motivasi.....	138
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Instrumen dari Variabel Kemampuan.....	138





Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Instrumen dari Variabel Kepemimpinan.....	139
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Instrumen dari Variabel Budaya Organisasi.....	140
Tabel 4.12	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen pada seluruh Variabel Penelitian.....	140
Tabel 4.13	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	141
Tabel 4.14	Pengujian Asumsi Linieritas.....	143
Tabel 4.15	Pengujian Goodness of fit Overall Model Tahap Awal.....	144
Tabel 4.16	Pengujian Goodness of fit Overall Model Tahap Akhir.....	145
Tabel 4.17	Loading Factor dari Dimensi dan Indikator Variabel Prestasi Kerja.....	147
Tabel 4.18	Loading Factor dari Dimensi dan Indikator Variabel Motivasi.....	148
Tabel 4.19	Loading Factor dari Dimensi dan Indikator Variabel Kemampuan.....	150
Tabel 4.20	Loading Factor dari Dimensi dan Indikator Variabel Kepemimpinan.....	152
Tabel 4.21	Loading Factor dari Dimensi dan Indikator Variabel Budaya Organisasi.....	154
Tabel 4.22	Pengujian Hipotesis penelitian.....	156
Tabel 4.23	Hasil pengujian Hipotesis Nomor 1, Nomor 2 dan Nomor 3.....	162
Tabel 4.24	Hasil Pengujian Hipotesis Nomor 4 dan Nomor 5.....	163
Tabel 4.25	Hasil Pengujian Hipotesis Nomor 6, Nomor 7 Nomor 8 dan Nomor 9.....	164
Tabel 4.26	Hasil Pengujian Hipotesis Nomor 10, Nomor 11 Nomor 12, Nomor 13 Nomor 14.....	167

ABSTRACT

This time the Indonesian sugar industry is under a condition which needs a special attention. This is due to the fact that the production of sugar continuously declines. The main reason of the low sugar production is because the quality of raw sugar material declines. The role of the leader of the people's intensive sugar cane determines much on the quality and quantity of product obtained from the fields developed through the program partnership.

The study focused on the influence of work motivation, individual ability, style of leadership and organizational behaviour concerning with prestation of work. The study was carried out based on the census of 617 leaders of the people's intensive sugar cane occurred at 11 sugar factories in East Java.

The result of this study was as follow : (1) The work prestation of the labours was influenced much by the motivation of the work and the individual capability. This result supported the theory of Robbins (1996); (2) The style of leadership influenced the work prestation of the labours, the characteristic of the influence was significant, and had a negative corelation. The result of the study was not in accordance with the theory of Likert (1961, 1967); (3) The cultural organization influenced the prestation of the labour's work, the quality of the influences was significant and had a negative contact. The result was not in accordance with the theory of : Theory of Suhermerhorn (2000) and Theory Robbins (1996).

The motivation of the leaders of the people's intensive sugar cane was influenced by the cultural organization, the individual ability and the style of leadership. The style of leadership was influenced by the organizational culture and individual capability. The work prestation was influenced by the work motivation, cultural organization, individual capability and style of leadership. The organizational culture and the individual capability influenced the work prestation with motivation as a entervenning variable.

Based on the result of study, it was suggested to increase some certain work achievements such as : 1) To increase the individual capability (technical and managerial); 2) To increase the labour's motivation (fun work situation and satisfaction); 3) Better style of leadership (work and commitment oriented as well as sensitivity); 4) To improve the organizational culture (partnership, openness, and discipline); and 5) Limit the time of leadership to avoid boredom and satisfaction.

RINGKASAN

Industri gula Indonesia pada saat ini sedang dalam kondisi yang memerlukan perhatian khusus. Hal ini disebabkan karena produksi gula yang dihasilkan terus mengalami penurunan. Penyebab utama dari rendahnya produksi gula adalah bahan baku yang diolah (tebu) kualitasnya menurun. Peran pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) sangat menentukan kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan oleh kebun-kebun tebu yang dibina pada program kemitraan.

Penelitian ini memfokuskan pada pengaruh motivasi kerja, kemampuan individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja. Penelitian dilakukan secara sensus terhadap 617 pembina tebu rakyat intensifikasi (mandor) yang ada pada sebelas pabrik gula di Jawa Timur.

Temuan-temuan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut : (1) Prestasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja dan kemampuan individu. Pengaruhnya signifikan dan mempunyai hubungan positif. Hasil penelitian tersebut mendukung teori dari Robbins (1996); (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, sifat pengaruhnya signifikan dan mempunyai hubungan negatif. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan teori Likert (1961, 1967); (3) Budaya organisasi berpengaruh pada prestasi kerja karyawan, sifat pengaruhnya signifikan dan mempunyai hubungan negatif. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan Teori dari Schermerhorn (2000) dan Teori Robbins (1996).

Motivasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi dipengaruhi oleh budaya organisasi, kemampuan individu dan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kemampuan individu. Prestasi kerja di pengaruhi oleh motivasi kerja, budaya organisasi, kemampuan individu dan gaya kepemimpinan. Budaya organisasi dan kemampuan individu berpengaruh pada prestasi kerja dengan variabel antara motivasi kerja.

Saran dari hasil penelitian ini adalah : untuk meningkatkan prestasi kerja perlu dilakukan : 1) Meningkatkan kemampuan individu (teknik dan manajerial); 2) Meningkatkan motivasi kerja (suasana kerja yang menyenangkan dan kepuasan); 3) Memperbaiki gaya kepemimpinan (orientasi tugas, orientasi hubungan dan sensitifitas); 4) Memperbaiki budaya organisasi(kemitraan, keterbukaan dan disiplin); dan 5) Pembatasan jangka waktu sebagai pembina untuk menghindari kejenuhan atau kebosanan.

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berbagai ahli menyatakan keyakinannya bahwa produksi gula bisa terus ditingkatkan, hal ini dapat dijelaskan dari berbagai hasil penelitian yang di antaranya adalah Soekartawi (1991). Beberapa penelitian yang telah dilakukan pada usaha tani tebu, terutama mengenai peningkatan produktivitas dan analisa keunggulan komperatif, menjelaskan bahwa tanaman tebu akan memberikan keuntungan kompetitif dibandingkan dengan tanaman padi, apabila tanaman tebu diusahakan dengan baik.

Saat ini industri gula Indonesia dalam kondisi yang memprihatinkan, tetapi masih memiliki prospek untuk ditingkatkan kinerjanya melalui program peningkatan produktivitas dan efisiensi apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh. Penyebab utama rendahnya produksi gula adalah rendahnya kuantitas dan kualitas bahan baku (tebu). Idha Haryanto (1991) mengamati bahwa usaha tani tebu di Jawa dilaksanakan pada berbagai tipe lahan sawah, yang semula pada lahan sawah paling subur, kemudian bergeser ke lahan sawah yang lebih rendah tingkat kesuburannya. Dibeberapa daerah tanaman tebu juga diusahakan di lahan tegal. Penanaman tebu pada lahan yang lebih rendah tingkat kesuburannya tersebut menyebabkan turunnya produktivitas tebu.

Tingkat keberhasilan usaha tani tebu rakyat sangat ditentukan oleh kondisi lahan, bibit, pupuk, perawatan dan cara panen. Masalah utama yang menyebabkan rendahnya produksi tebu adalah kurang baiknya dalam penerapan teknologi



budidaya tebu. Pembina Tebu Rakyat mempunyai peran yang sangat menentukan dalam membimbing dan mengawasi petani untuk menerapkan teknologi budidaya secara baik. Prestasi kerja pembina kebun tebu rakyat dapat diukur secara kuantitas dan kualitasnya terhadap produksi usahatani tebu. Rendahnya motivasi akan berpengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja. Selain motivasi, faktor lain adalah kemampuan individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Sumber daya manusia merupakan elemen paling strategis dalam organisasi yang harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia (Siagian, 2002). Kondisi sebaliknya adalah sumberdaya manusia juga menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuk. Dari kedua dasar tersebut dapat dijelaskan bahwa memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan tuntutan dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) berperan dalam pembinaan, transfer teknologi, pengawasan dan evaluasi terhadap usahatani tebu yang dilakukan oleh petani. Hasil akhir usahatani tebu (produktivitas dan rendemen) sangat ditentukan oleh peran serta PTRI dalam melaksanakan tugasnya.

Swasto (2003) menjelaskan bahwa sumberdaya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode dan mesin. Manusia merupakan faktor utama yang dapat menentukan kuantitas dan kualitas produk. Selanjutnya Synder dalam Swasto, (2003) menjelaskan bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling berharga dan ilmu pengetahuan menyediakan berbagai teknik dan program yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam memanfaatkan sumberdaya manusia secara lebih efektif.



Berbagai upaya yang dilakukan oleh pihak pimpinan organisasi sebagian dilakukan untuk tujuan meningkatkan prestasi kerja bawahan.

Ron, Basu (2001) menjelaskan bahwa proses *review* secara formal yang dilakukan oleh manajemen senior dengan komunikasi dua arah untuk semua bimbingan kerja merupakan faktor penting menuju kesuksesan. Pola komunikasi dua arah akan memberikan pengaruh positif untuk meningkatkan prestasi kerja sumberdaya manusia yang berada dalam organisasi tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja menurut Irianto (2001) dapat dijelaskan sebagai berikut : sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan antara tenaga kerja dengan pimpinan, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja dan kewiraswastaan dari individu tersebut. Faktor lain yang juga mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah : (1) sikap mental yang meliputi motivasi, disiplin dan etika, (2) pendidikan yang terdiri dari pendidikan formal maupun nonformal, (3) keterampilan yang terdiri dari kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) (4) manajemen merupakan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola atau memimpin serta mengendalikan staf atau bawahannya (5) hubungan kerja yang harmonis yang berarti menciptakan ketenangan kerja, keserasian hubungan yang dapat memberikan motivasi (6) tingkat penghasilan sangat menentukan dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawai akan berpengaruh kepada peningkatan pengabdian yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja (7) lingkungan dan iklim kerja yang baik mendorong pegawai senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik (8) kesempatan



berprestasi merupakan salah satu harapan pegawai dengan adanya kesempatan berprestasi dapat meningkatkan prestasi karyawan.

Prestasi individu sebagai tenaga kerja sangat tergantung pada kesempatan yang diperoleh untuk bekerja lebih baik, bidang pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan pendidikan dan keterampilan yang dimiliki dan adanya kesempatan untuk mengembangkan diri. Keterampilan seorang pembina tebu rakyat dapat berkembang melalui pekerjaan yang dilakukan, sikap mental dan ketrampilan sangat besar peranannya dalam meningkatkan prestasi kerja. Prestasi kerja dari seorang pembina tebu rakyat difokuskan pada peningkatan produksi yang pelaku-pelakunya adalah petani yang menjadi tanggung jawab dari pembina tebu rakyat tersebut.

Memberikan motivasi kepada pembina tebu rakyat intensifikasi, perlu diupayakan timbulnya minat, hasrat dan kemampuan agar tetap mengikuti perkembangan dan mengauasai keahliannya sebagai profesi yang mulia. Untuk mencapai pola peningkatan kinerja pembina tebu rakyat intensifikasi secara optimal. Stephen Robbins (1996) mengemukakan tiga teknik untuk meningkatkan kinerja seseorang yaitu : (1) Meningkatkan seorang karyawan dengan memperbaiki kemampuan (*ability*) (2) Meningkatkan motivasi (*motivation*) dan (3) Memberikan kesempatan untuk berkembang.

Dari beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa di antara ketiga faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan tersebut, faktor motivasi lebih dominan pengaruhnya daripada kedua faktor lainnya, yakni kemampuan dan kesempatan.

Beberapa hasil penelitian tentang tebu menyimpulkan bahwa Jawa Timur yang areal tanam tebunya terluas di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2000) mempunyai peluang besar untuk meningkatkan produktivitas melalui budidaya yang benar dalam usahatani tebu yang lebih efisien. Untuk dapat melaksanakan petunjuk teknis budidaya tersebut yang sangat diperlukan sistem pengawasan secara ketat. Dengan demikian, dugaan selama ini bahwa salah satu penyebab rendahnya produktivitas di antaranya adalah lemahnya sistem pengawasan oleh pembina tebu rakyat intensifikasi akan dijawab oleh hasil penelitian ini.

Unsur kepemimpinan dari pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) sangat menentukan tingkat keberhasilan selama menjalankan tugas. Secara jelas dapat diperhatikan bahwa kelompok-kelompok tani tebu mekanisme kerja usahataniannya sangat ditentukan oleh kreativitas dan ketegasan pembinanya. Kualitas dan motivasi setiap individu pembina berbeda-beda, dengan demikian prestasi kerja yang dapat dicapai juga berbeda-beda. Budaya organisasi yang ada di lingkungan kerja pembina tebu rakyat intensifikasi juga sangat mempengaruhi aktivitas kerja dan prestasi kerja yang dapat dicapai.

Gaya kepemimpinan merupakan mekanisme penting yang berpengaruh pada kelancaran tugas pembina, yang secara implisit dapat diketahui dari persepsi para pembina terhadap gaya kepemimpinan yang ada di organisasi. Untuk mengetahui secara jelas tentang prestasi kerja, maka penelitian ini memfokuskan pada model peningkatan prestasi kerja yang didasarkan pada motivasi kerja, kemampuan individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi



yang baik mampu merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas yang lebih baik dalam menghadapi tantangan masa depan.

Berdasarkan permasalahan tersebut dapat dikaji apakah motivasi kerja, kemampuan individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi

1.2 Permasalahan

Era globalisasi yang terjadi saat ini cenderung pada manajemen yang orientasinya pada sumber daya manusia (MSDM). Hal ini didasarkan pada kecepatan informasi dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi yang tidak bisa lagi diatasi dengan cara-cara tradisional yang lamban dan kaku. Apabila perubahan manajemen dapat dikelola secara baik dan benar maka akan dihasilkan keuntungan berupa tumbuhnya banyak prakarsa, aneka ragam kreatifitas dan dorongan partisipasi yang lebih besar.

Triguna (2003) menjelaskan bahwa perubahan manajemen akan dapat terlaksana apabila didahului oleh perubahan sikap dan perilaku SDM yang merupakan pendukung utama perubahan. Diperlukan langkah kegiatan untuk mencapai nilai-nilai baru, kemudian dimasyarakatkan atau dilatihkan, dilaksanakan dan disempurnakan secara terus menerus yang akhirnya menjadi kebiasaan kerja yang kemudian akan menjadi budaya baru.

Pembina tebu rakyat berperan untuk menambah pengetahuan, keterampilan, sikap dan motivasi yang kemudian diharapkan petani tebu akan bersifat terbuka, aktif dan dinamis. Kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh pembina tebu rakyat ditekankan pada pendekatan kelompok-kelompok tani



melalui pengembangan dan pembinaan kelompok tebu rakyat. Dalam rangka kegiatan penyuluhan, pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh pembina tebu rakyat, maka penyebaran motivasi pada usaha tani tebu dapat dilakukan secara baik. Aktivitas atau prestasi kerja seorang pembina tebu rakyat dapat dilihat dari kreatifitas kelompok-kelompok tani binaannya dan jumlah produktivitas yang dapat dihasilkan.

Pembina tebu rakyat bertugas sebagai pengawas pada petani yang melakukan aktivitas usaha tani tanaman tebu. Prestasi yang baik dari seorang pembina tebu rakyat dapat dilihat dari hasil pembinaan yang telah dilakukan. Permasalahan pada sebagian besar lahan tebu di Jawa Timur adalah produktivitasnya yang terus menurun dan rendemen yang makin lama makin rendah. Hal ini merupakan salah satu indikator bahwa pembina tebu rakyat tidak bekerja dengan baik. Rendahnya produktivitas tebu disebabkan oleh rendahnya prestasi kerja dari pembina tebu rakyat yang berfungsi sebagai pengawas. Implementasi teknologi apabila dilakukan dengan baik akan berpengaruh secara nyata terhadap peningkatan produktivitas lahan. Dalam hal ini, pembina tebu rakyat mempunyai peran penting.

Prestasi kerja pembina tebu rakyat sangat dipengaruhi oleh tinggi rendahnya motivasi dan kemampuan untuk melaksanakan tugas lapangan tersebut.

Faktor yang menentukan dalam menumbuhkan motivasi adalah : upah yang diberikan, suasana kerja, kesempatan untuk berprestasi, kemampuan fisik, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Dari beberapa data produksi diperoleh kesimpulan bahwa pada setiap daerah atau setiap hamparan lahan tebu,



produktivitas dan rendemennya berbeda-beda. Ini berarti prestasi kerja pembina tebu juga berbeda-beda.

Peningkatan motivasi kerja yang dilakukan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah” merupakan cara yang umum dilakukan pada perusahaan. Hal ini juga bisa dilakukan pada petugas profesional seperti pembina kebun tebu. Budaya organisasi yang kondusif sesuai dengan harapan seluruh karyawan dan perusahaan juga merupakan faktor penting untuk meningkatkan prestasi kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penentu juga di dalam mekanisme kepemimpinan dalam organisasi, yang berarti gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Berdasarkan latar belakang di atas, perlu dilakukan penelitian secara cermat tentang pengaruh faktor motivasi kerja, kemampuan individu, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang tersebut di atas, dapat dirumuskan masalah-masalah yang perlu mendapatkan pengkajian secara mendalam :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi?
2. Apakah kemampuan individu berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi?



4. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap gaya kepemimpinan pembina tebu rakyat intensifikasi?
5. Apakah kemampuan individu berpengaruh langsung secara signifikan terhadap gaya kepemimpinan pembina tebu rakyat intensifikasi?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap prestasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap prestasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi?
8. Apakah kemampuan individu berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi?
9. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi?
10. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja melalui variabel antara (intervening variable) motivasi kerja?
11. Apakah Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan pada prestasi kerja apabila melalui variabel antara (intervening variable) motivasi kerja?
12. Apakah Kemampuan individu berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja apabila melalui variabel antara (intervening variable) motivasi kerja?
13. Apakah Kemampuan individu berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja apabila melalui variabel antara (intervening variable) gaya kepemimpinan?
14. Apakah Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja apabila melalui variabel antara (intervening variable) gaya kepemimpinan?



1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis besarnya pengaruh secara langsung dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi.
2. Menganalisis besarnya pengaruh secara langsung dari kemampuan individu terhadap motivasi kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi.
3. Menganalisis besarnya pengaruh secara langsung dari gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi.
4. Menganalisis besarnya pengaruh secara langsung dari budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan pada pembina tebu rakyat intensifikasi.
5. Menganalisis besarnya pengaruh secara langsung dari kemampuan individu terhadap gaya kepemimpinan pada pembina tebu rakyat intensifikasi.
6. Menganalisis besarnya pengaruh secara langsung dari motivasi kerja terhadap prestasi kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi.
7. Menganalisis besarnya pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap prestasi kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi.
8. Menganalisis besarnya pengaruh secara langsung kemampuan individu terhadap prestasi kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi.
9. Menganalisis besarnya pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi.
10. Menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja apabila melalui variabel antara (intervenning variable) motivasi kerja.
11. Menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja apabila melalui variabel antara (intervenning variable) motivasi kerja.



12. Menganalisis besarnya pengaruh kemampuan individu terhadap prestasi kerja

apabila melalui variabel antara (intervening variable) motivasi kerja.

13. Menganalisis besarnya pengaruh kemampuan individu terhadap prestasi kerja

apabila melalui variabel antara (intervening variable) gaya kepemimpinan.

14. Menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja

apabila melalui variabel antara (intervening variable) gaya kepemimpinan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Untuk mendapatkan landasan teori, informasi, dan tata tulis yang relevan dilakukan telaah pustaka dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang merupakan sumber acuan dalam penelitian ini. Topik kajian yang diperlukan terdiri dari motivasi kerja, kemampuan individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta hubungannya dengan prestasi kerja. Pembahasan didasarkan atas teori yang mendukung dan hasil-hasil penelitian yang mempunyai kontribusi terhadap penelitian ini.

2.1 Penelitian-penelitian terdahulu

Dahourou Donatie, Kone Daboula, Mullet Etienne, (1995), Anderson, Norman. H., Butzin, Clifford. A. (1974), Kulka dan Andy (1974), Galbraith Jay, Cummings. L.L. (1967), Locke Edwin. A., Mento Anthony. J, Katcher Bruce. L. (1978), menyimpulkan : prevalensi model prediksi kinerja (baik secara kolektif maupun individu) ditemukan saling *co exist*, yang berarti dengan meningkatnya motivasi kerja, akan terjadi peningkatan prestasi kerja jika pekerja tersebut sudah mempunyai kemampuan awal yang tinggi.

Penilaian kinerja karyawan menunjukkan bentuk bilinear yang mengarakteristikkan model *multiplying* : kinerja = motivasi x kemampuan. Penilaian motivasi dan kemampuan juga menunjukkan bentuk aljabar yang sederhana, tetapi bentuk tersebut tidak konsisten secara matematis dengan bentuk persamaan kinerja. Untuk penyelesaian tugas-tugas yang berat, kelompok pekerja



yang mempunyai motivasi tinggi menunjukkan hasil yang lebih baik di bandingkan dengan kelompok pekerja yang motivasinya rendah. Untuk penyelesaian tugas-tugas yang mudah, kinerja kelompok yang bermotivasi tinggi lebih buruk dibandingkan dengan kinerja kelompok bermotivasi rendah. Dalam penyelesaian tugas-tugas, tingkat keberhasilannya selain ditentukan oleh motivasi dan kemampuan juga ditentukan oleh kejelasan prosedur kerja. Prosedur kerja yang jelas dan kekuatan fisik karyawan sangat menentukan kinerja yang dihasilkan. Kelompok tenaga kerja yang memiliki kesamaan pada tingkat motivasi diprediksi mempunyai kemampuan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan kelompok tenaga kerja yang tidak memiliki kesamaan tingkat motivasinya. Kondisi tertentu yang menimbulkan turunnya motivasi karyawan akan berakibat menurunnya kinerja karyawan

Connelly Mary Shane, Gilbert Janelle. A, Zaccaro Stephen. J, (2000), Wofford Jerry. C., Srinivasan T.N., (1983), dapat disimpulkan bahwa : pengukuran kemampuan kepemimpinan menjelaskan variasi efektivitas pemimpin. Pemecahan masalah, penilaian sosial serta ukuran pengetahuan merupakan variasi yang signifikan dalam kriteria kepemimpinan selain yang dijelaskan oleh kemampuan kognitif, motivasi dan personalitas. Pemimpin yang mampu menganalisa kekurangan dalam kemampuan, motivasi, persepsi peranan dan lingkungan kerja dari para bawahannya yang menghambat kinerja, serta mengambil tindakan untuk mengatasi kekurangan tersebut.

Locke (1965), Wright Patrick. M., Kacmar. K. Michele, McMahan Gary. C, Deleeuw Kevin, (1995), Nicholls (1984), Singh Ramadhar, Singh Prabha, (1994), Gorenflo-Gilbert, Melanie Anne, (1999) mengungkapkan bahwa : Kinerja

pengukuran performansi sebagai fungsi dari motivasi, kemampuan dan hubungan antar karyawan. Kemampuan kognitif yang baik apabila diikuti dengan meningkatnya motivasi dan hubungan karyawan yang baik akan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Hubungan antara kemampuan kognitif dan kebutuhan untuk sukses memberikan kontribusi pada performansi karyawan. Untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan perlu dikembangkan model hubungan antara kepribadian dan performansi kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Berdasarkan pada motivasi dan kemampuan dapat dilakukan prediksi produktivitas tenaga kerja. Kemampuan lebih ditekankan pada kondisi internal individu yang meliputi : kondisi fisik, pendidikan dan pengalaman kerja.

Pengawasan secara baik yang dilakukan oleh stabilitas dari kemampuan memimpin dapat meningkatkan kinerja perorangan individu yang memiliki tujuan pembelajaran atau learning goal akan mempunyai kinerja lebih baik apabila dibandingkan dengan yang tidak memiliki tujuan pembelajaran

Penelitian dari Thill Edgar. E, Mailhot Louis, Mouanda Jacques, (1998), Jilly Welch (1996), menyimpulkan bahwa : pemberian penghargaan dan otonomi yang berkaitan dengan pekerjaan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut dan pada akhirnya kualitas kerjanya juga meningkat.

Inovasi secara dinamis yang dipadukan dengan kemampuan personel dapat meningkatkan kinerja karyawan, hal ini merupakan integrasi dari pendekatan psikologis terapan, inovasi dan kemampuan kognitif. Peningkatan produktivitas karyawan juga dapat dilakukan dengan pemberian bonus atau penghargaan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai

Williams (1975), melakukan penelitian dengan judul *Attributions of ability and motivation under conditions of performance change*, Challagalla Goutam. N, Shervani Tasadduq. A., (1996), menyimpulkan : bahwa perubahan skala motivasi dan kemampuan individu akan sangat berpengaruh terhadap performansi karyawan bisa terjadi karena kejemnuhan. Untuk meningkatkan motivasi intrinsik bisa dilakukan dengan cara memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Kemampuan individu, ketrampilan dan pemberian penghargaan akan meningkatkan prestasi kerja secara keseluruhan.

Anonim (1999), Vincola Ann and Mobley Nancy, (1998), Emily (2000), menjelaskan bahwa : Struktur kerja yang jelas dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai yang pada akhirnya juga dapat dicapai peningkatan produktivitas organisasi. Manajemen kinerja organisasi yang baik apabila juga diperhatikan kondisi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi, dengan demikian akan di capai peningkatan produktivitas karyawan dan organisasi.

Hubungan antara performance management, tenaga kerja, pelanggan dengan keberhasilan kerja dan tercapainya tujuan bisnis atau organisasi perusahaan. Tentang komponen program kompensasi bidang non finansial yaitu lingkungan pekerjaan yang nyaman, tempat kerja didesain ulang untuk memacu inovasi dan kreatifitas karyawan dengan dua tujuan mendukung kebutuhan individu tenaga kerja dan membangun komitmen untuk mencapai tujuan organisasi yaitu : tenaga kerja yang harus komitmen untuk mencapai tujuan organisasi dan organisasi harus komitmen untuk membuka potensi pekerjaanya.

Dengan adanya komitmen-komitmen dalam performance management, maka diharapkan keberhasilan organisasi atau perusahaan akan tercapai.

Motivasi karyawan dalam bekerja lebih penting daripada karyawan yang mempunyai skill, alasannya adalah karyawan yang mempunyai motivasi menunjukkan semangat kerja yang tinggi artinya karyawan dapat belajar dan mengerjakan sesuatunya dengan baik di perusahaan tersebut. Selain itu perusahaan harus dapat mempertahankan karyawan yang telah dipekerjakan, karyawan ditraining dengan cara memberikan sedikit kemewahan yang lebih mempunyai sedikit keuntungan yang pragmatis.

Federico Richard. F, Goldsmith Howard. B., (1998), Anonim (1996), Sunoo (2000), Basu (2003), menyimpulkan bahwa : program-program untuk meningkatkan semangat dan kinerja para pekerjanya, salah satu cara adalah dengan memberikan tunjangan, misalnya tunjangan kesehatan, tunjangan perawatan anak, tunjangan kenyamanan, dan lain-lain.

Pengaturan waktu yang fleksibel yang berkaitan dengan kinerja memberikan peluang bagi pekerja untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja. Tunjangan perawatan keluarga juga dipandang sebagai pemberian hak program perawatan anak. Tunjangan kenyamanan seperti pencucian mobil, *dry cleaning* sering kali disediakan gratis untuk para pekerja yang kekurangan waktu dan berkeinginan untuk membayar kenyamanan itu hanya untuk memiliki akses atas layanan penghematan waktu selama jam kerja.

Anonim (1998), Robert, Prutter (2001), Edward. R. Collins (2002), menyimpulkan bahwa : Performance manajemen mewakili bagian kecil dari sumber daya manusia tradisional sebagai suatu disiplin dan berkembang ke arah integrasi yang lebih besar dengan tujuan bisnis dari perusahaan yang juga menyangkut pada operasional harian lini manajemen. Sistem performance



management yang baik adalah sederhana dan efektif yang harus flexible dalam menghadapi perubahan kondisi yang terjadi dalam perusahaan untuk menjadi acuan penerapan pada masa yang akan datang. Perubahan sumber daya manusia dengan model yang baru meliputi : kontribusi individu, efisiensi dan investasi pada modul manusia, menghubungkan gaji dengan keberhasilan organisasi, insentif berdasarkan broad-based, dan menekankan pada perbedaan berdasarkan performance individu dan pasar.

1405138

Penerapan kinerja manajemen yang baru dapat meningkatkan produktivitas kerja dan profitabilitas perusahaan pada masa yang akan datang. Perusahaan yang baik adalah ketika perusahaan mengambil posisi kepercayaan para pegawai dan anak-anaknya, perusahaan dapat meningkatkan level kepercayaan tersebut. Untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang berkualitas, hal ini sangat penting untuk seorang pimpinan untuk menawarkan pada pegawai sebuah paket keuntungan dimana paket tersebut berharga dan unik. Ada dua macam tipe perencanaan biaya pendidikan : pertama adalah suatu rencana dengan biaya pendidikan harus dibayar terlebih dahulu, dan yang kedua apabila kelihatannya mempunyai keuntungan yang lebih dari kepopuleran, ini merupakan rencana penghematan dimana tawaran yang bervariasi kembali didasarkan pada *market performance*.

Edward, G. Vogeley dan Louise. J. Schaeffer (1995), Jon-Chao Hong, Sung-De Yang, Li-Jung Wang, En-fu Chiou, Fan-yin Sun and Tsui-Lan Huang, (1995), Polly. A. Phipps (1995), Rebecca Ganzel (1998), menyimpulkan : Masalah upah pekerja, pekerja akan merasa dihargai jika diberi penghargaan atas pekerjaannya, misalnya dengan menaikkan gaji, promosi dan bonus. Hal-hal

tersebut dapat meningkatkan kemampuan kerja pekerja secara nyata. Kemampuan kerja yang meningkat akan berdampak pada peningkatan strategi bisnis, baik secara operasional maupun secara keuangan.

Beberapa hasil yang signifikan didapat dari penelitian ini adalah program kesejahteraan memberikan pengaruh yang lebih besar pada motivasi kerja dibandingkan produktivitas kerja eksekutif dan pekerja, ada pengertian yang salah antara pihak manajemen dan karyawan dalam memahami program kesejahteraan karyawan, perbedaan gender mempunyai permintaan kesejahteraan yang berbeda, pekerja yang belum menikah lebih menikmati program kesejahteraan daripada pekerja yang sudah menikah. Tingkat pendidikan yang berbeda dan posisi yang berbeda membutuhkan program kesejahteraan yang berbeda, program kesejahteraan lebih berpengaruh kepada karyawan yang berusia lebih muda.

Perserikatan kerja dapat mempengaruhi program partisipasi pekerja dan golongan kerja berdasarkan pembayaran insentif. Hal ini dapat dibuktikan dengan membuka program untuk suara kolektif bagi serikat kerja. Hubungan antar pekerja yang lebih lama dengan pembayaran kerja yang berbeda dalam serikat kerja akan menambah komitmen keikutsertaan pekerja. Berdasarkan suatu survei pada perusahaan di Michigan dibuktikan bahwa program partisipasi pekerja dan insentif golongan kerja dapat memperluas kerja perusahaan. Pada kesimpulannya, diusulkan bahwa perusahaan perserikatan kerja kemungkinan mempunyai perlengkapan untuk membuka program partisipasi pekerja yang lebih efektif, dan perusahaan non serikat lebih efektif dalam membuka pengaruh insentif golongan kerja.

Kunci keberhasilan dalam pelaksanaan sistem penggajian adalah :

pertama, menentukan dengan jelas tujuan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan; kedua, filosofi penggajian sebagai cara mengubah perilaku atau mekanisme penghargaan. Terdapat beragam cara penggajian berdasar kinerja yang melibatkan strategi bisnis yang ingin di capai. Manajemen yang mempunyai kinerja baik memerlukan penyesuaian konstan dan beragam sarana. Rencana yang tidak didesain dengan sempurna akan merugikan perusahaan berupa tidak tercapainya kepuasan konsumen dan tidak adanya keuntungan. Penggajian berdasar kinerja atau pembayaran variabel (*variabel pay*) atau kompensasi beresiko (*at risk compensation*) telah berkembang sejak 15 tahun lalu. Hampir 72% dari 200 perusahaan AS menggunakan model penggajian dengan sistem ini, tetapi sistem penggajian ini kurang tepat diterapkan untuk para pegawai profesional dan manajer menengah serta eksekutif tingkat atas. Isu penggajian berdasar sistem kinerja adalah isu yang cukup mencuat selain tuntutan akan peningkatan asuransi kesehatan. Kunci keberhasilan dalam pelaksanaan sistem penggajian ini adalah :

(1) menentukan dengan jelas tujuan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan, (2) dengan meminta pegawai menggunakan keahlian mereka sendiri dalam melakukan pekerjaan dan mendesain pekerjaan.

Dari penelitian Fred Luthans (2000), J. Bowen (1999), Gregory dan Annie (2001), dapat disimpulkan bahwa : Pengakuan formal cenderung bersifat penghargaan, sedangkan pengakuan sosial lebih bersifat pendorong bagi peningkatan kinerja. Pengakuan sosial memiliki dampak yang lebih besar dalam kinerja karyawan karena sifatnya yang personal dan pribadi. Pengakuan formal memiliki resiko validitas seleksi yang lebih rentan dan lebih banyak diidentikkan

dengan pemberian penghargaan material, sehingga tidak murni sebagai *nonfinancial reward*. Namun demikian, pengakuan formal tetap penting untuk diberikan karena fesibilitas yang dimilikinya. Bersama dengan pengakuan sosial, pengakuan formal yang adil dan obyektif merupakan pendorong peningkatan kinerja yang efektif. Bentuk-bentuk pengakuan terhadap kinerja karyawan dijelaskan secara sederhana dengan *reinforcement theory*, yang lebih lanjut diterangkan dengan teori kognisi sosial. Penelitian berbasis *Meta-analysis* yang dilakukan juga menunjukkan bahwa tipe organisasi juga berpengaruh terhadap efektifitas teori.

Teori kognisi sosial menunjukkan bahwa kerumitan tugas dapat berperan sebagai faktor pembentuk kepercayaan diri dari karyawan lewat pemberian pengakuan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Penelitian empiris yang dilakukan pada berbagai tingkat dan jenis industri menunjukkan suatu relevansi yang positif antara pemberian pengakuan dengan peningkatan kinerja karyawan. Bentuk-bentuk pemberian pengakuan dari atasan kepada karyawan menyangkut kinerjanya memiliki korelasi yang positif terhadap peningkatan kinerja di masa mendatang. Hal ini sesuai dengan teori motivasi Maslow dan ERG yang menempatkan pengakuan diri atau *self actualization* sebagai unsur motivasi individual yang berperan besar dalam membangun kinerja yang positif.

Promosi yang dilakukan terhadap karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja. Seorang karyawan yang dilantik menjadi pimpinan suatu *teamwork* akan mengalami masa-masa yang paling sulit sepanjang kariernya. Promosi dapat membentuk kekuatan moral bagi karyawan sehingga dapat bekerja secara efektif serta mengembangkan wawasan yang lebih luas tentang pekerjaan. Selain itu



promosi juga dapat menyebabkan perubahan keseimbangan dalam sebuah organisasi. Hal ini diakibatkan oleh peningkatan ketrampilan kerja, selanjutnya berpengaruh terhadap kemampuan melaksanakan pekerjaan. Promosi juga dapat mempengaruhi hubungan antara *teamwork* atau manajemen serta kerja sama antar individu dalam tim. Apabila seseorang yang telah mendapatkan promosi sampai pada manajer tingkat pertama dan dapat membuat kebijakan dengan benar, ia akan sangat berpengaruh motivasi serta komitmen karyaan dalam bekerja. Kondisi ini menjadikan perusahaan sukses, keuntungan meningkat dan akan berpengaruh pada kesejahteraan karyawan.

Penelitian oleh Foster (1999), melakukan penelitian dengan judul *Employee benefit for performance : the success factor*, menyimpulkan bahwa dengan menciptakan lingkungan, para karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuannya dan kepuasan komunikasi pada setiap orang yang berada di sekitarnya. Salah satu cara untuk menyelesaikan masalah moral karyawan yang rendah adalah dengan mengimplementasikan survei kepuasan karyawan. Pemotivasian karyawan dapat mengalami kesulitan karena respons individu. Para karyawan dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi melalui penyediaan peralatan, sumber informasi, dan dukungan emosional yang terbaik pada masing-masing karyawan. Program yang dilakukan dapat meliputi penawaran hadiah nonuang seperti pesta karyawan, merayakan hari libur, program “karyawan bulanan” atau “karyawan tahunan” dan pada program motivasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Mc Clelland dan Atkinsos dalam Hersey dan Blanchard (1995) telah membuktikan bahwa kemungkinan berhasil upaya

meningkatkan motivasi dan prestasi mencapai 50%, kemudian menurun meskipun kemungkinan untuk berhasil dapat terus menaik.

Penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan produktivitas kerja di Universitas Pattimura oleh Pattikawa. (1988) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat erat antara motivasi kerja dan efektivitas kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Borg Braun *et.al* (1996) tentang nilai-nilai kerja di Jerman Barat dan Jerman Timur menekankan pada aspek struktur dengan menerapkan skala yang multi dimensional. Disimpulkan bahwa struktur nilai-nilai kerja sama tingginya baik di Jerman Barat maupun Jerman Timur dimana kedua sampelnya menyimpulkan bahwa *Existence, Relatedness, Growth* (ERG) dan fase ketergantungan kinerja dalam cara yang sama. Selanjutnya, hubungan-hubungan antar item semuanya menunjukkan positif, dan korelasi kedua item di Jerman Barat dan Jerman Timur mendukung prediksi motivasi yang berasal dari teori motivasi *Alderfer*. Dengan demikian asumsi yang berkembang tentang adanya perbedaan yang mendasar tentang nilai-nilai kerja di Jerman Barat dan Timur merupakan pandangan yang salah. Studi ini sebetulnya bertujuan untuk dapat menjawab pertanyaan apakah Jerman Barat dengan Jerman Timur dalam hal nilai-nilai kerja. Seperti studi-studi sebelumnya diketahui bahwa di Jerman Timur lebih menekankan pada nilai-nilai eksistensi dan hubungan dibandingkan dengan Jerman Barat. Sedangkan nilai-nilai pertumbuhan di Jerman Barat dan Jerman Timur tersebut sama-sama diutamakan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Laabs (1998) disimpulkan bahwa pemberian insentif yang berbentuk bukan uang juga merupakan salah satu

motivasi yang efektif untuk mengarahkan karyawan ke tujuan perusahaan.

Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Capozzoli (1997) yang menyatakan bahwa membentuk dan menciptakan lingkungan kerja dengan menyediakan sarana dan prasarana atau fasilitas yang mendukung sangat membantu dalam pemberian motivasi positif bagi para karyawan. Memotivasi karyawan bukan sekedar dengan memberikan upah yang berupa uang, juga merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh Horlick (1997), yang menyatakan bahwa motivasi tidak hanya berupa uang melainkan berupa penciptaan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan.

Penelitian Swasto (1996) mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja karyawan akan dapat direalisasikan apabila di dalam pengembangan sumber daya manusia diperhatikan motivasi kerja karyawan, kemampuan dari masing-masing karyawan, pemberian kesempatan pada masing-masing karyawan, serta penggunaan fasilitas dan teknologi yang memadai. Dengan demikian pemenuhan kebutuhan karyawan baik yang bersifat material maupun nonmaterial haruslah diberikan secara seimbang untuk mendorong terwujudnya kinerja karyawan yang diharapkan.

Penelitian oleh Istimijati (1999) pada karyawan dan pemimpin di PDAM kota Malang mengungkapkan bahwa motivasi fisik yang diberikan oleh pemimpin berpengaruh terhadap motivasi fisik karyawan, kemudian berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan tersebut. Demikian pula, motivasi nonfisik yang diberikan oleh pemimpin berpengaruh terhadap motivasi nonfisik karyawan yang kemudian berpengaruh pula terhadap prestasi kerja karyawan.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan kondisi mental yang mendorong dilakukannya sesuatu tindakan (*action* atau *activities*) dan memberikan kekuatan (*energy*) yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan, atau mengurangi ketidakpuasan.

Motivasi merupakan salah satu hal yang penting dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia karena hal ini berkaitan erat dengan pemimpin dan yang dipimpin. Prestasi kerja sebagai hasil dari interaksi antar pemimpin dengan yang dipimpin. Suatu organisasi atau perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan tersebut berupa tujuan jangka panjang, menengah dan tujuan jangka pendek. Di sini akan terjadi korelasi positif antara motivasi dengan tujuan (Siagian, 1995). Sekelompok orang dalam satu kesatuan kerja yang mempunyai sasaran yang jelas yang ingin dicapai, mempunyai motivasi kerja lebih tinggi daripada kelompok orang yang bekerja tanpa sasaran yang jelas.

Seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk dapat memotivasi karyawan untuk dapat mencapai prestasi kerja yang tinggi. Motivasi sendiri adalah suatu konsep yang diutarakan sebagai kebutuhan (*needs*) dan rangsangan (*incentive*) yang tidak dapat dipisahkan karena dua hal tersebut saling berhubungan. Kebutuhan muncul karena ada rangsangan dan rangsangan akan muncul setelah ada kebutuhan, sedangkan kebutuhan itu sendiri berhubungan dengan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. Kekurangan ini mungkin bersifat fisiologis, seperti kebutuhan akan makanan, atau yang

bersifat psikologis yaitu kebutuhan akan penghargaan diri (*self esteem*) dan kebutuhan untuk bersosialisasi atau berinteraksi (Zainun, 1989). Secara mendasar Komaruddin (1974) mengartikan bahwa motivasi adalah penyebab tindakan, yakni kondisi yang memulai tingkah laku atau kegiatan. Pengertian lain motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya (Siagian, 1995).

Stephen. Robbin (1996), memandang motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual. Dengan kata lain, motivasi adalah akibat dari interaksi antara individu dengan situasi yang ada. Flippo (1981) menyebutkan:

Direction or motivation in essence, it is skill in alligning employees an organization interest so that behavior result in achievement of employees want simultaneously with attainment or organizational objective".

Menurut Hasibuan. M. (1997), motivasi adalah pemberian agar penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang bekerja agar efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Definisi lain dari motivasi menurut Donnelly (1990) dalam *Fundamentals of Management*: "**All those inner-striving conditions describe as wishes, desires, drives, ets... it is an inner state that activates of moves"**. (Motivasi adalah semua usaha dari dalam yang kondisinya dilukiskan sebagai harapan, keinginan dan lain-lain yang ada di dalam aktivitasnya atau gerakannya). Di lain pihak, Widjaja (1986) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah

ditetapkan sebelumnya (Widjaya, 1986). Menurut Colquitt, J.A., Lepine, J.A., R.A.

Noe, (2000) dalam *Personel and Organizational Psychology* : “*Motivation can be defined as the process by which behavior is initiated and directed*”. (Motivasi

dapat didefinisikan sebagai proses oleh perilaku yang mana perilaku itu adalah menginisiasikan dan mengarahkan). Motivasi juga merupakan dorongan mental

terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota kelompok dalam menanggapi suatu peristiwa dalam masyarakat. Dari berbagai penjelasan di atas

dapat diambil suatu pengertian umum bahwa motivasi secara umum adalah dorongan atau daya penggerak. Jika motivasi dikaitkan dengan organisasi,

pengertiannya adalah suatu kekuatan yang dapat memberikan rangsangan dan dorongan serta semangat kerja kepada karyawan sehingga dapat mengubah

perilaku pribadi seseorang (karyawan) ke arah yang diinginkan perusahaan. Dalam hal ini, berkaitan dengan produktivitas yang menunjukkan prestasi kerja

karyawan.

2.2.2 Teori-teori Motivasi

Pendekatan motivasi pada penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa setiap orang cenderung mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari

lingkungan budaya yang ada. Pola tersebut merupakan sikap individu terhadap cara memandang suatu pekerjaan dan cara menjalani kehidupannya. Davis, Keith

and John, W.N, (1993) menjelaskan bahwa terdapat empat pola motivasi individu yaitu : prestasi, afiliasi, kompetensi, dan kekuasaan. Motivasi prestasi

(*Achievement Motivation*) merupakan dorongan dalam diri orang tersebut untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Motivasi

afiliasi (*Affiliation Motivation*) merupakan dorongan untuk berhubungan dengan



orang lain atas dasar sosial. Motivasi kompetensi (*Competence Motivation*) merupakan dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan ketrampilan pemecahan masalah dan berusaha keras secara inovatif. Motivasi kekuasaan (*Power Motivation*) merupakan dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi.

Teori motivasi pada hakikatnya membahas tentang mengapa dan bagaimana orang terlibat dalam perilaku kerja tertentu dan teori ini telah berkembang dari waktu ke waktu. Ada beberapa macam teori motivasi di antaranya adalah :

Content Theories or need theories: the need – hierarchy theory, the ERG theory, and two-factor theory, these theories share the belief that there exist some internal state of the individual called a need or motive, they focus on the variables wich lead individuals to perform, to sustain, and to stop performing spesific actions. Process Theories, process theories are concerned with indentifying and studying the processes that initiate, sustain, and terminate behavior. Equity Theory, equity theory is concerned with definitif what individuals in our culture consider to be equitable (fair), and with their reactions to be in situations that they perceive as unfair, Goal theory, thus far discussed assumed a relationship between intentions (goods) and behavior, (Colquitt,et al.1,2000)

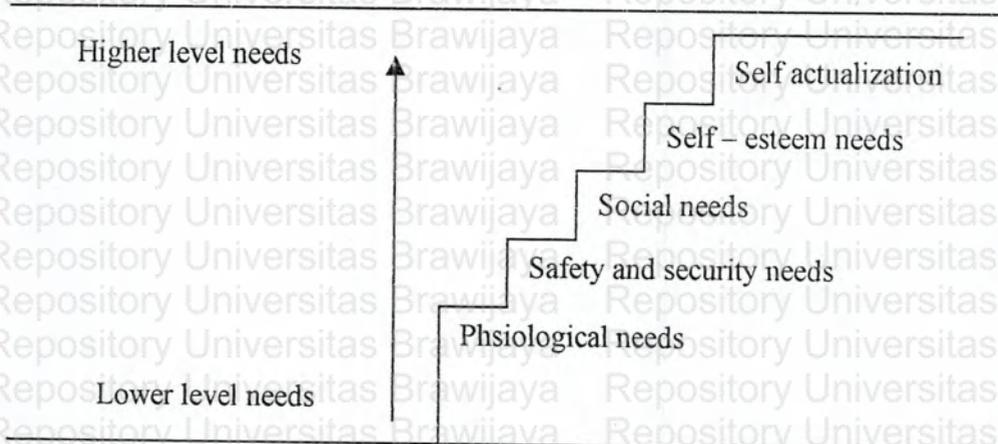
Teori isi atau teori kebutuhan meliputi teori jenjang kebutuhan, teori ERG, dan teori dua faktor. Teori-teori ini membagi kepercayaan bahwa ada beberapa tingkat internal dari individu yang dinamakan kebutuhan atau motif, mereka berfokus pada variabel-variabel yang memimpin individu-individu untuk bertindak. Teori Proses adalah teori yang mengidentifikasi dan mempelajari proses-proses yang memicu, mendukung dan yang menghentikan perilaku. Teori Equity, berhubungan dengan pengertian yang oleh individu-individu dalam budaya kita yang dianggap setara (fair), dan dengan reaksi-reaksi mereka dalam situasi-situasi

yang mereka anggap tidak setara (*unfair*). *Teori tujuan*, yang mengasumsikan hubungan antara maksud (tujuan) dan perilaku.

Content theory mencoba menjawab pertanyaan: “Kebutuhan apa yang diperlukan oleh bawahan untuk mencapai kepuasan dan dorongan apa saja yang menyebabkan bawahan itu berperilaku”. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengangkat *Content theory* sebagai teori motivasi dasar yang menjelaskan apa yang menjadi motivator karyawan di dalam bekerja.

a. *Maslow's Model*

Maslow dalam Koontz dan O'Donnell (1996) mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip : pertama, kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai tertinggi, dan kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan akan berhenti menjadi motivator utama perilaku. Tetapi, walaupun telah terpuaskan, kebutuhan ini masih mempengaruhi perilaku dan tidak hilang begitu saja melainkan intensitasnya yang mengecil.



Sumber : Koontz dan O'Donnell dalam Manajemen (1996)

Gambar 2.1. Teori Jenjang Kebutuhan Abraham Maslow

1. Kebutuhan Fisiologis

Uraian di atas menggambarkan bahwa seseorang melakukan pekerjaan untuk mendapatkan upah yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup minimal atau kebutuhan pokok. Selain itu, upah juga merupakan dorongan agar karyawan bekerja dengan bersemangat.

Dessler (1986) membedakan upah menjadi dua, yaitu :

1. Upah berdasar waktu
2. Upah (*Wages*), yaitu upah yang dibayarkan kepada buruh kasar atau karyawan, berdasarkan jam atau harian.
3. Gaji (*Salaries*), yaitu upah yang dibayarkan kepada manajer, pegawai kesekretariatan dan administratif, berdasarkan minggu atau bulan.
4. Upah borongan (*Piecework*), yaitu upah dorongan yang mengaitkan (kompensasi) secara langsung berdasarkan jumlah produksi (per potong) yang dihasilkan karyawan.

2. Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan

Keselamatan dan keamanan merupakan kebutuhan yang fundamental bagi manusia, kadang-kadang bahkan lebih penting daripada upah atau kesempatan untuk maju. Keselamatan kerja dalam hal ini merupakan keselamatan pekerja yang berkaitan dengan mesin, pesawat, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya, serta cara-cara melakukan pekerjaan. Pekerja perlu mendapatkan perlindungan keselamatan kerja agar mereka secara aman melakukan pekerjaannya sehari-hari guna meningkatkan produksi dan produktivitas. Keselamatan kerja dapat dilakukan dengan menciptakan kondisi kerja yang aman dengan kelengkapan alat-alat pengaman,

penerangan yang baik, menjaga lantai dan tangga bebas dari air, minyak, dan gemuk serta memelihara fasilitas pabrik yang baik.

Nitisemito A. S (1982), mengatakan :

Sebaiknya setiap perusahaan berusaha agar usahanya stabil, dengan kestabilan maka masa depan perusahaan akan terjamin. Perusahaan yang usahanya tak stabil akan menimbulkan kecemasan / kekhawatiran para karyawannya. Mereka mungkin khawatir memikirkan tentang kapan saatnya mendapat giliran untuk dipecat.

Pendapat para ahli di atas mengenai kebutuhan keselamatan dan keamanan tidak jauh berbeda dengan pendapat Wexley dan Yukl (1992), yaitu :

Kebutuhan keamanan atau keselamatan berisikan perlindungan dari ancaman bahaya fisik atau berkurangnya pendapatan. Kebutuhan-kebutuhan ini bisa dipenuhi dengan menghilangkan kondisi-kondisi kerja yang membahayakan dan dengan pengaman-pengaman yang melindungi bencana ekonomi pribadi. Pengaman-pengaman ini meliputi jaminan kesehatan, jaminan cacat, jaminan pengangguran, masa kerja atau kontrak kerja jangka panjang, serta peraturan-peraturan atau prosedur-prosedur mengemukakan tuntutan yang melindungi pekerja terhadap kecurigaan-kecurigaan yang memusuhi, pemberhentian sementara ataupun pemecatan.

3. Kebutuhan Sosial

Agar para pekerja dapat bekerja dengan sebaik-baiknya, maka perlu diciptakan iklim kerja atau suasana kerja yang harmonis, baik antara pekerja itu sendiri maupun antara pekerja dengan atasan. Megginson dkk (dalam Handoko, 1989), antara lain mengatakan bahwa kebutuhan sosial secara teoritis meliputi kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima kelompok, kekeluargaan, asosiasi. Sedangkan secara terapan berupa kelompok-kelompok formal, kegiatan-kegiatan yang disponsori perusahaan, acara-acara peringatan.

Heidjrachman dan Suad Husnan (1990), antara lain mengatakan bahwa manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan untuk itu ia melakukan hubungan dengan teman-temannya. Seorang karyawan yang mengalami kehidupan keluarga tidak bahagia, pekerjaan akan memberikan bagian terbesar di dalam memuaskan kebutuhan sosial mereka.

4. Kebutuhan Penghargaan

NitiseMITO A. S (1982), mengatakan :

Hendaknya setiap perusahaan/instansi memberikan penghargaan kepada para karyawan/pegawainya. Berikanlah penghargaan kepada para karyawan/pegawai yang berprestasi. Penghargaan itu dapat berupa pengakuan yang kemudian disertai hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pemindahan ke posisi yang lebih disukai dan sebagainya.

Pendapat John Soeprihanto (1987) mengenai penghargaan sebagai berikut :

Kebutuhan akan harga diri / penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya), sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dirinya dianggap lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria maupun wanita) tidak ingin direndahkan.

5. Kebutuhan aktualisasi Diri

Handoko (1989) mengatakan, “Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan pemenuhan diri, mempergunakan potensi diri, pengembangan diri, dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri”.

Wexley dan Yukl (1992), mengatakan :

Guna meningkatkan motivasi secara intrinsik dalam rangka memenuhi kebutuhan pertumbuhan seperti keberhasilan, keahlian, serta aktualisasi diri dapat dilakukan melalui perencanaan kembali pekerjaan diantaranya menggabungkan beberapa pekerjaan menjadi satu pekerjaan yang lebih besar yang mencakup variasi kecakapan yang lebih luas.

Kebutuhan fisiologis. Kebutuhan-kebutuhan yang biasanya dijadikan titik tolak teori motivasi adalah apa yang disebut dengan dorongan-dorongan fisiologis. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi pertama oleh tiap individu, karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang atau pun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini. Kebutuhan menurut Maslow (1984) dalam bukunya *Motivasi dan Kepribadian*, bahwa tidak ada gunanya untuk membuat daftar membuat kebutuhan pokok fisiologis, karena ini akan mencapai jumlah berapa saja sesuai dengan yang dikehendaki oleh seseorang tergantung pada tingkat kekhususan penguraiannya. Pada dasarnya, kebutuhan ini harus dipenuhi termasuk kebutuhan makanan, air, udara, tidur, sex, dan lain-lain.

Kebutuhan Keamanan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan keamanan, sebagai harapan bagi perlindungan terhadap bahaya, ancaman, dan perampasan juga proteksi terhadap harta kekayaan, kedudukan, dan lain sebagainya.

Kebutuhan Sosial. Setiap manusia senantiasa merasa perlu bergaul dengan manusia lain. Selama hidupnya manusia di dunia ini tak mungkin lepas dari bantuan pihak lain. Walaupun sudah terpenuhi kebutuhan pertama dan kedua, jika ia tidak dapat bergaul dengan pihak lain, maka pasti ia merasakan gelisah. Setelah dua tingkatan itu terpenuhi, maka kebutuhan sosial inilah yang menjadi giliran mendominasi perilaku individu. Kebutuhan ini meliputi penerimaan oleh teman, kebutuhan akan cinta, rasa kasih, rasa memiliki, berhubungan dengan

lingkungan. Perlu di tekankan bahwa kebutuhan akan cinta tidaklah sama dengan kebutuhan sex. Menurut Maslow (1984), sex adalah kebutuhan fisik yang murni.

Kebutuhan Penghargaan. Orang berusaha melakukan pekerjaan atau kegiatan untuk mendapatkan penghormatan dan penghargaan masyarakat.

Kebutuhan akan penghargaan ini terdiri dari seluruh penghargaan diri seperti kehormatan diri, prestasi, kebebasan, kemerdekaan, kebutuhan akan status, pengakuan, dan apresiasi.

Kebutuhan Aktualisasi diri. Merupakan kebutuhan yang paling tinggi sehingga seseorang ingin mempertahankan prestasinya secara optimal. Namun kita masih sering merasa bahwa akan berkembang suatu perasaan tidak puas dan kegelisahan yang baru, kecuali apabila orang itu melakukan apa yang secara individual sesuai baginya. Seorang musisi harus menciptakan musik atau seorang artis harus melukis, jika ia ingin tenteram.

Berdasarkan kebutuhan-kebutuhan tersebut di atas, seorang manajer sangat perlu mempelajari secara seksama tingkat-tingkat kebutuhan bagi tiap individu bawahannya (karyawannya). Dengan berpegang pada teori Maslow ini, maka dalam melakukan motivasi kepada bawahannya, manajer perlu senantiasa bertindak secara adil. Istilah adil di sini tidak berarti seluruh karyawan diperlakukan sama, melainkan harus diteliti secara seksama jenis dan tingkat kebutuhan tiap karyawan atau kelompok karyawan. Misalnya, jika seorang karyawan telah memiliki kendaraan bermotor (roda dua atau roda empat), pasti yang bersangkutan tidak akan termotivasi dengan sepeda.

Hal yang jadi kelemahan teori Maslow ini adalah apakah orang yang belum terpenuhi kebutuhan fisiknya pasti belum terpenuhi juga kebutuhan

pengharganya? Bukankah banyak terjadi orang yang kebutuhan kebersamaannya (kebutuhan sosialnya) sudah terpenuhi, tetapi kebutuhan fisiknya masih memprihatinkan ?

Manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan, dan pengalaman yang bersangkutan melalui suatu hirarki. Dalam tingkatan ini, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti makan, minum dan sebagainya. Setelah kebutuhan pertama terpuaskan, kebutuhan berikutnya adalah keamanan, dan setelah kebutuhan ini terpuaskan, akan berlanjut ke kebutuhan berikutnya dan demikian seterusnya sampai pada kebutuhan aktualisasi diri.

Teori ERG ini merupakan modifikasi dan reformasi dari teori Abraham Maslow, teori jenjang kebutuhan. Pada prinsipnya, teori ini membagi tiga kebutuhan: *Existence needs*, *Relatedness needs* dan *Growth needs*. Kebutuhan keberadaan berhubungan dengan keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik, kebutuhan relasi berhubungan dengan kebutuhan persahabatan seperti dengan keluarga, teman, relasi, dan bawahan serta kebutuhan akan pengembangan atau pertumbuhan diri. Kelebihan teori ini, dibandingkan dengan teori kebutuhan Maslow, pada teori ini Alderfer berpendapat bahwa apabila pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kesulitan maka pemenuhan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat dan Alderfer juga mengatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat bekerja secara bersamaan dan tidak selalu berjenjang.

Seperti yang diungkapkan oleh Maslow (1985)

“Basic postulates of the ERG theory are that (1) the more completely a more-concrete need is satisfied, the greater is the desire to satisfy the

less concrete needs and (2) The less completely a need is satisfied, the greater is the desire to have it satisfied”.

Maslow menjelaskan bahwa setiap orang akan berusaha untuk terlebih dahulu memenuhi kebutuhan yang pokok, yaitu kebutuhan fisiologis, sehingga seseorang di dalam hidupnya termotivasi untuk memenuhi kebutuhan pokok, individu yang termotivasi mau bekerja apa saja untuk mendapatkan upah yang akan digunakan guna memenuhi kebutuhan pokoknya.

b. Herzberg's Model

Herzberg (dalam Thoha M, 1996) mengembangkan dan memperluas teori Maslow yang bisa diterapkan ke dalam motivasi kerja yang disebut dengan istilah *Two-Factor View*. Menurutnya, kepuasan manusia terdiri atas dua hal, yaitu puas dan tidak puas. Herzberg mengemukakan, bahwa kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi pekerjaan (*Job content*), sedangkan ketidakpuasan pekerjaan selalu dihubungkan dengan aspek-aspek yang terkait dengan pekerjaan (*Job context*) tersebut.

Kepuasan-kepuasan dalam bekerja, oleh Herzberg disebut motivator, dan ketidakpuasan disebutnya *hygiene*. Teori ini dikenal dengan nama dua faktor teori Herzberg. Hasil dari rangkaian studi Herzberg adalah disusunnya teori tentang motivasi kerja yang mempunyai implikasi luas bagi pimpinan dalam upayanya mendayagunakan sumber daya manusia secara efektif. Herzberg mengaitkan penggunaan istilah iklim baik (*hygiene*) dalam artian medis (pencegahan dan environmental).

Herzberg mengemukakan bahwa faktor-faktor iklim baik tidak mengakibatkan pertumbuhan dalam kapasitas keluaran karyawan. Faktor-faktor itu hanya mencegah terjadinya kerugian dalam prestasi karyawan karena adanya retriksi kerja. Hal inilah yang menyebabkan mengapa kemudian Herzberg menyebut faktor-faktor itu sebagai faktor pemeliharaan (*maintenance factors*).

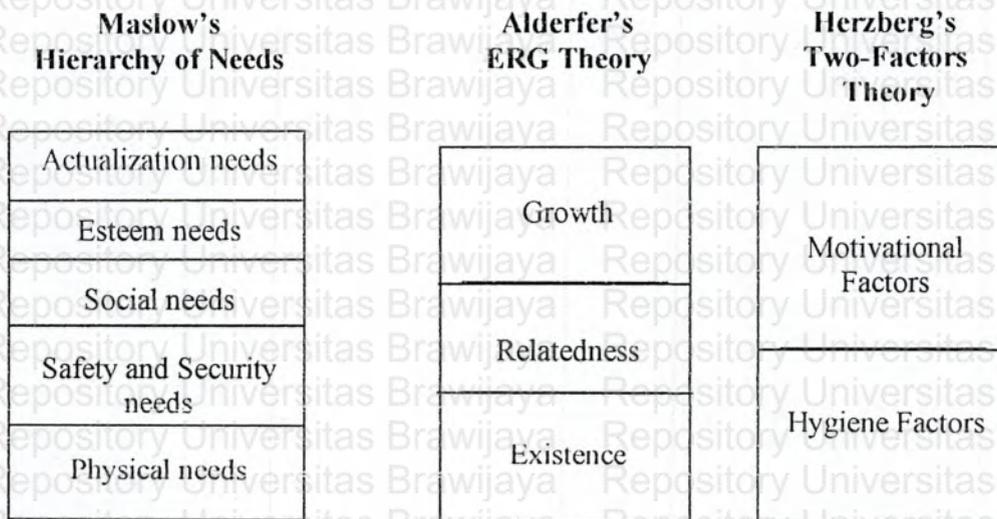
Motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi kerja atau kepuasan kerja. Faktor ini terdiri dari faktor keberhasilan, penghargaan, pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab, dan faktor peningkatan (kemungkinan untuk berkembang).

Faktor *hygiene* dapat mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi. Meskipun faktor-faktor ini tidak dapat memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam pekerjaan atau dapat menurunkan produktivitas kerja. Faktor ini antara lain terdiri dari faktor upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, hubungan interpersonal.

Untuk meningkatkan motivasi maka manajer harus menghilangkan rasa ketidakpuasan, paling tidak menguranginya. Diperlukan peluang untuk pencapaian prestasi, peningkatan prestasi, dan tanggung jawab. Peluang-peluang untuk pencapaian prestasi harus selalu diberikan kepada bawahan.

Oleh Udai P. (1985), faktor-faktor ini diilustrasikan sebagai berikut :

Faktor hygiene : gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, penyeliaan, kelompok kerja. Faktor motivator : kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi dari pekerjaan itu sendiri. Untuk lebih jelas, perbandingan teori motivasi denganteori-teori lain dapat dilihat gambar berikut :



Gambar 2.2. Content Theory

Maslow mengelompokkan kebutuhan manusia didalam 5 (lima) tingkatan yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan dilakukan secara bertingkat, kebutuhan dasar terlebih dahulu harus terpenuhi untuk dapat meningkatkan motivasi kerja

Alderfer mengelompokkan kebutuhan manusia dibagi menjadi 3 (tiga) bagian yaitu : Existence needs, Related neds dan Growth needs. Apabila kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya mengalami kesulitan, maka pemenuhan kebutuhan yang lebih rendah menjadi peningkat motivasi

Herzberg mengelompokkan kebutuhan manusia dibagi dalam 2 (dua) bagian (two factor view) yaitu : puas dan tidak puas. Kepuasan dalam bekerja akan meningkatkan motivasi bagi pekerja untuk meningkatkan prestasinya.

Kesamaan dari ketiga teori ini adalah menjelaskan tentang pemenuhan kebutuhan manusia yang dikaitkan dengan motivasi kerja. Tingkat kepuasan setiap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini sangat ditentukan oleh pemenuhan kebutuhan yang bisa dicapai dari pekerja tersebut. Implementasi dari teori ini adalah : untuk meningkatkan motivasi kerja yang perlu dilakukan adalah upaya memenuhi kebutuhan karyawan dengan memperhatikan tingkat kebutuhannya.

Agar pemberian motivasi dapat efektif menurut Siagian. S. P (1995) perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. *The technical organization of the group*
2. *The social structure of the group*
3. *The individual task motivation i.e. the willingness to work hard each member brings to and maintains toward his job*
4. *The reward he receives from doing the job*
5. *The satisfaction he obtains from being an accepted member of the group*

Armstrong (1994), menyatakan motivasi dapat efektif bila :

1. Memahami proses motivasi, model kebutuhan, sasaran tindakan, pengaruh pengalaman, dan harapan.
2. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, pola kebutuhan yang mendorong ke arah sasaran dan terpenuhi atau tidaknya kebutuhan tersebut.
3. Mengetahui bahwa motivasi tidak dapat dicapai hanya dengan menciptakan perasaan puas karena justru banyak perasaan puas dapat menimbulkan kelambanan.

4. Memahami bahwa di samping semua faktor di atas ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.

Dari beberapa teori di muka terlihat bahwa motivasi itu sangat penting, tetapi sulit mendefinisikan dan menganalisisnya dalam organisasi. Satu teori mengemukakan bahwa motivasi berhubungan dengan arah perilaku dan kekuatan respon setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu. Pandangan lain menyarankan agar analisis terhadap motivasi harus dipusatkan pada faktor-faktor yang mendorong dan mengarahkan kegiatan seseorang. Hal ini senada dengan teori Maslow. Sebagian besar organisasi berhasil memenuhi kebutuhan pada tingkat fisiologikal dengan memberikan gaji yang cukup dan kesempatan untuk berinteraksi dengan sesama, namun masih terasa bahwa kebutuhan pada tingkat selanjutnya yaitu kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri belum banyak mendapat perhatian.

Berdasarkan uraian teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi selain berfungsi sebagai alat seorang pemimpin untuk meningkatkan prestasi kerja juga sebagai konsep yang merupakan kendali seseorang dalam berperilaku, yang mengarah kepada pemenuhan kebutuhan material dan pemenuhan kebutuhan non material.

Hal senada juga diungkapkan oleh Dharma (1985), motivasi merupakan pemenuhan kebutuhan yang dapat ditempuh dengan sistem penghargaan atau *reward* atau rangsangan yang dilakukan oleh pemimpin dengan kebutuhan yang mempunyai nilai yaitu : (1) nilai ekonomis (*material*), seperti pemberian rangsangan dalam bentuk uang, hadiah, pakaian, dan lain-lain yang mempunyai nilai ekonomis seperti tunjangan, jaminan, upah lembur yang diberikan oleh

perusahaan. (2) nilai non ekonomis (*non material*), seperti pemberian pujian, piagam, tugas belajar, pendidikan dan latihan, rekreasi, suasana kerja yang mendukung dan lain sebagainya. Imbalan atau insentif itu sendiri menurut sifatnya ada tiga macam, yaitu : (1) *Financial incentive* yang meliputi upah atau gaji yang pantas, perolehan dari hasil keuntungan, jaminan hari tua dan sebagainya. (2) *Non financial incentive* yang meliputi keadaan yang memuaskan seperti tempat kerja, sifat pemimpin terhadap masing-masing karyawan, jam kerja, tugas-tugas yang diberikan. (3) *Sosial incentive*, yang berhubungan dengan sosialisasi antar karyawan yang bersangkutan (Cowling dan James, 1996).

Swasto (1996) mengatakan bahwa kompensasi dapat berupa upah dan gaji, insentif dan tunjangan tambahan serta kompensasi yang bukan berupa uang yaitu kompensasi interpersonal dan promosi. Kompensasi, disamping sebagai kontra prestasi (kompensasi langsung) yang harus diberikan kepada karyawan karena mereka telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya (misalnya upah dan gaji), juga merupakan pendapatan tambahan karyawan (kompensasi tidak langsung), yang ditujukan untuk meningkatkan motivasi kerja mereka (misalnya insentif) dan untuk mempertahankan para karyawan dalam jangka waktu panjang (kompensasi pelengkap (*fringe benefit*)). Kompensasi sebagai kontra prestasi (kompensasi langsung), yaitu upah dan gaji yang besarnya didasarkan pada faktor-faktor pelaksanaan pekerjaan. Upah diartikan sebagai penerimaan yang berbentuk uang yang dibayarkan menurut waktu atau satuan hasil dan diterima oleh karyawan secara teratur. Walaupun upah dan gaji merupakan kontra prestasi yang diterima karyawan, namun ada sedikit perbedaan di dalam jangka waktu pembayarannya. Upah biasanya relatif lebih pendek jangka waktu pembayarannya, misalnya jam,



harian, atau mingguan, sedangkan gaji jauh lebih panjang waktunya dan bersifat tetap seperti bulanan.

Kompensasi sebagai pendapatan tambahan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan (kompensasi tidak langsung), misalnya insentif. Insentif dalam arti sempit adalah suatu tambahan pembayaran di samping upah dan gaji yang diterima karyawan karena prestasi kerja yang melebihi standar yang ditentukan. Dari pengertian tersebut insentif adalah tambahan pembayaran berupa uang yang disebabkan oleh prestasi kerja. Kompensasi sebagai usaha untuk mempertahankan karyawan (*fringe benefit*) yang disebut dengan tunjangan, diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja karyawan. Karenanya kompensasi jenis ini disebut dengan kompensasi tidak langsung, (Swasto, 1996).

Teori X dan teori Y menurut Douglas Mc. Gregor yang dikutip oleh Robbins (1996) dikenal karena rumusannya tentang dua rangkaian asumsi mengenai kodrat manusia.

Teori X menjelaskan suatu pandangan tentang manusia yang pada dasarnya mempunyai sifat negatif, sedang

Teori Y menjelaskan suatu pandangan tentang manusia yang pada dasarnya memiliki sifat positif.

Secara rinci asumsi teori X dan teori Y dijelaskan oleh Mc. Gregor sebagai pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan tertentu.

c. Mc. Cleland's Model

Teori kebutuhan Mc. Cleland dalam Robbins (1996) menjelaskan bahwa pada diri manusia terdapat tiga kebutuhan yaitu : prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*) dan afiliasi (*pertalian*).

1. Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bersemangat untuk sukses. Hal ini dapat dicapai dengan cara merumuskan tujuan, mendapatkan umpan balik (*feedback*), memberikan tanggung jawab pribadi, serta bekerja keras.
2. Kebutuhan akan kekuasaan merupakan kebutuhan untuk mendorong orang lain berperilaku dalam suatu cara yang tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian. Hal ini bisa dicapai dengan cara pengalaman masa kanak-kanak, kepribadian, pengalaman kerja, serta tipe organisasi.
3. Kebutuhan afiliasi merupakan hasrat untuk berhubungan antar pribadi dengan ramah dan bersahabat. Hal ini bisa dicapai dengan cara bekerja sama dengan orang lain, membuat kawan di tempat kerja serta sosialisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa prestasi, kekuasaan, dan afiliasi merupakan tiga kebutuhan penting yang membantu memahami motivasi.

Robbins (1996) menjelaskan bahwa karakter biografis yang berpengaruh pada motivasi dan pencapaian prestasi kerja adalah usia, jenis kelamin, status kawin, banyaknya tanggungan, masa kerja, kemampuan intelektual atau pendidikan, dan kemampuan fisik. Masa kerja dan kepuasan saling berkaitan secara positif, masa kerja merupakan peramal yang lebih konsisten dan mantap terhadap kepuasan dan prestasi kerja. Kemampuan intelektual yang bisa diukur

dari uji IQ yang juga bisa didekati dengan pendidikan formal yang dimiliki merupakan hal penting yang akan berpengaruh pada motivasi dan prestasi kerja.

Teori Dua Faktor Frederick Herzberg yang dikutip oleh Schermerhorn (2000) merupakan kerangka kerja untuk implikasi-implikasi motivasional dari lingkungan kerja. Herzberg membagi menjadi **Faktor Higienis** sebagai sumber ketidakpuasan karyawan dan **Faktor Pemuas** sebagai sumber kepuasan karyawan. Secara rinci tentang perbedaan kedua faktor tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1
Faktor Higienis dan Faktor Pemuas dari Herzberg

Faktor Higienis	Faktor Pemuas
1. Kondisi Kerja	• Perasaan berprestasi
2. Hubungan antar personal	• Perasaan diakui
3. Administrasi dan kebijakan organisasional	• Perasaan bertanggung jawab
4. Kualitas teknis dan pengawasan	• Kesempatan untuk maju
5. Gaji atau upah dasar	• Perasaan untuk mengembangkan diri

Demikianlah teori motivasi higienis menjelaskan faktor-faktor intrinsik dihubungkan dengan kepuasan kerja, sementara faktor-faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan.

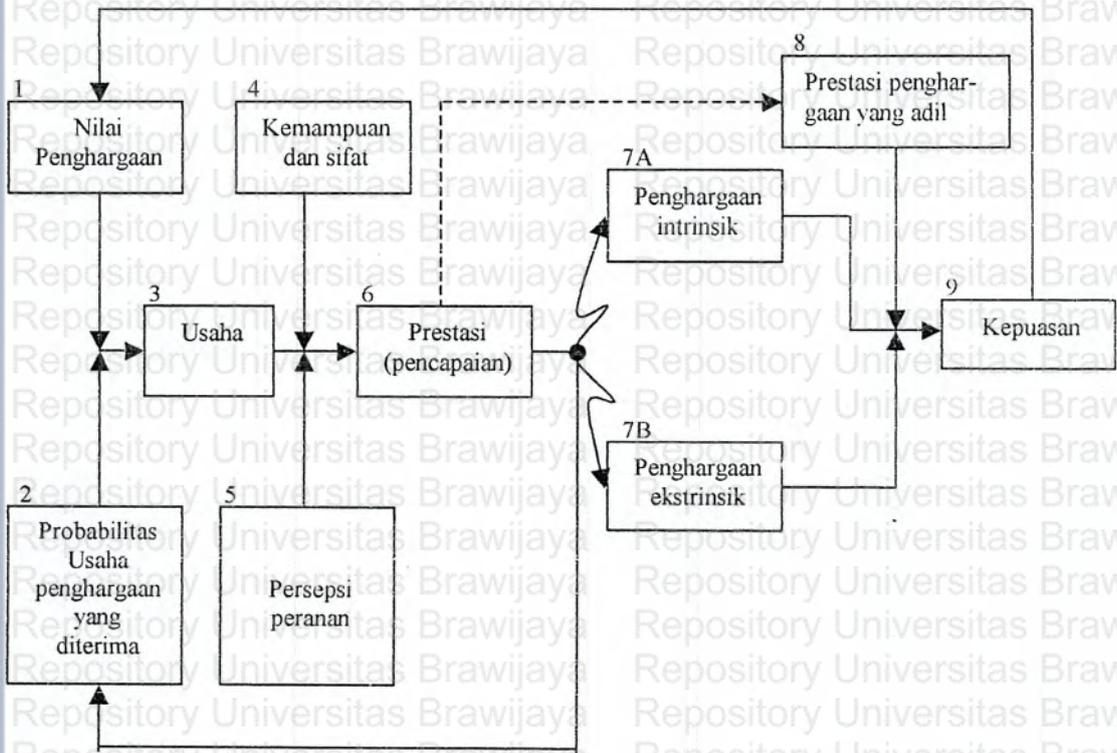
d. *Expectancy Theory* (Teori Harapan)

Teori harapan Vroom (Handoko, 2001) menjelaskan bahwa orang termotivasi untuk bekerja karena mengharapkan usaha-usaha yang di tingkatkan

mengarah ke balas jasa tertentu dan menilai balas jasa sebagai hasil dari usaha-usaha mereka. Dengan demikian dapat dirumuskan :

$$\text{Motivasi} = \left[\begin{array}{l} \text{Pengharapan bahwa} \\ \text{peningkatan usaha akan} \\ \text{mengarah ke} \\ \text{peningkatan balas jasa} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{l} \text{Penilaian individu} \\ \text{terhadap balas jasa} \\ \text{sebagai hasil dari} \\ \text{usaha-usahanya} \end{array} \right]$$

Teori *Porter - Lawler* (Handoko, 2001) adalah teori pengharapan dalam bentuk orientasi masa mendatang yang menekankan pada antisipasi hasil. Secara teoritikal, model pengharapan ini berjalan sebagai berikut :



Gambar 2.3
Model Motivasi Porter dan Lawler

Teori proses oleh Porter dan Lawler (1966) memfokuskan perhatian pada nilai yang ditempatkan orang untuk suatu tujuan seperti juga pandangan seseorang terhadap kesamaan dalam tempat kerja atau keadilan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kelakuan kerja orang tersebut.

Penggunaan model Porter dan Lawler dimaksudkan agar Pembina tebu rakyat termotivasi untuk mengerahkan tenaga pada pekerjaannya. Pekerjaan ini diharapkan akan menerima dua macam penghargaan intrinsik (*internal*) dan ekstrinsik (*eksternal*). Bagi pembina tebu rakyat, penghargaan intrinsik dapat berupa perasaan telah berprestasi, perasaan diakui, atau perasaan lainnya. Penghargaan ekstrinsik dapat berupa : bayaran, *benefit*, situasi kerja yang baik, dan faktor *hygiene* lainnya. Pembina tebu rakyat membandingkan kinerjanya dengan apa yang diharapkan dan mengevaluasi kedua macam penghargaan yang diterima sampai pada tahap kepuasan atau ketidakpuasan kerja tertentu. Ketika tahap ini telah tercapai, sulit untuk menentukan apa yang akan dilakukan. Jika tidak puas, mungkin mereka bekerja lebih giat untuk mendapatkan penghargaan yang diinginkan, atau mungkin akan menerima saja ketidakpuasannya. Jika sangat puas, tidaklah selalu berarti akan bekerja lebih giat.

Motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil.

Karena kebutuhan di atas merupakan *generalisasi* karena kenyataannya kebutuhan orang tidak sama, maka dikenal *The Expectancy Model*. Dari teori ini dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan motivasi, maka seorang manajer harus :



1. Mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan preferensi yang berbeda pula. Tidak ada dua orang yang benar-benar memiliki kebutuhan yang sama.
2. Mencoba memahami kebutuhan utama seorang karyawan. Memahami apa kebutuhan utama pegawai merupakan perilaku manajer yang dicintai bawahan. Tidak jarang kesedihan akan mewarnai wajah bawahannya ketika manajer seperti ini dipindahkan ke kota lain atau bagian lain
3. Membantu seorang pegawai dalam upaya mencapai kebutuhannya melalui prestasi. Hal ini tidak sulit jika dilakukan dengan ketulusan.

Pendekatan motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah model harapan (*Expectancy model*) yang dikenal sebagai teori harapan yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom dalam Devis (1996) dan telah disempurnakan dan diperluas oleh Poster dan Hawler. Motivasi merupakan hasil dari tiga faktor yaitu : valensi, harapan dan instrumentalisasi. Valensi merupakan keinginan seseorang untuk memperoleh imbalan. Harapan merupakan perkiraan adanya kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (harapan). Instrumentalisasi merupakan perkiraan bahwa prestasi kerja akan menimbulkan pendapatan.

e. Equity Theory (Teori Keadilan)

Mengenai teori ini, Ishak dan Hendri (2003) menjelaskan bahwa motivasi merupakan fungsi dari keadilan yang didasarkan pada hasil (*output*) dan wages (*pendapatan*). Keadilan yang sederhana adalah menerima pendapatan sesuai dengan usahanya. Jika bekerja keras, pendapatannya tinggi. Sebaliknya, jika bekerja malas, pendapatannya rendah. Tidak adil jika orang yang rajin dengan

yang malas disamakan pendapatannya. Artinya, tidak berlaku jargon Rajin Malas

Pendapatan Sama (RMPS). Menurut teori ini, seseorang akan termotivasi bekerja jika ia menikmati rasa keadilan. Prestasi yang akan dipersembahkan tergantung pada persepsinya kepada apa yang diberikan dan diterima orang lain.

Teori ini dirumuskan sebagai berikut :

$$M = f \{E_q (OW)\}$$

Penjelasannya sebagai berikut :

M = Motivasi

E_q = *Equity*, keadilan yang diterapkan pada pekerjaan lain.

O = *Outcome*, hasil apa yang akan diberikan orang lain.

W = *Wages*, gaji yang diterima orang lain.

f. *Reinforcement Theory* (Teori Penguatan)

Menurut Ishak dan Hendri (2003), penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang manajer untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khususnya individu. Jadi, menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti.

Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seseorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Teori ini dirumuskan sebagai berikut :

$$M = f (R \& C)$$

Penjelasannya sebagai berikut :

M = Motivasi

R = *Reward* (penghargaan) – primer/skunder

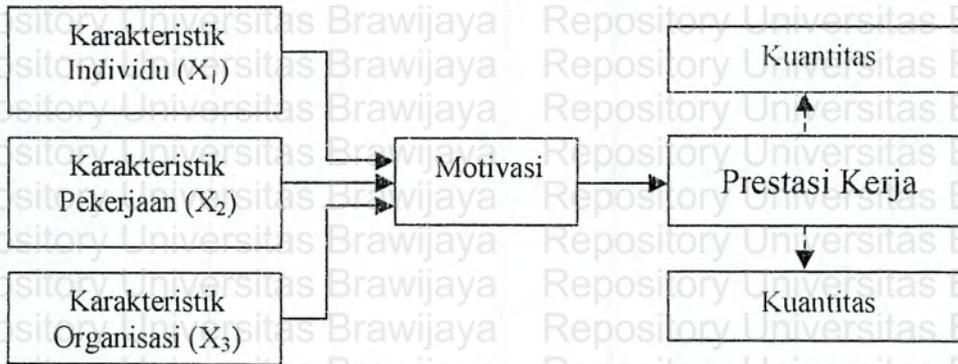
C = *consequences* (Akibat) – positif/negatif

Berdasarkan kajian terhadap teori-teori motivasi secara ringkas dapat dijelaskan seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2
Teori dan Model Motivasi Menurut Beberapa Peneliti
serta Kaitannya dengan Disertasi.

<u>Model Maslow</u>	<u>Model Herzberg</u>	<u>Model Mc Cleland</u>
Kebutuhan fisiologik (fisik) Kebutuhan Keamanan / perlindungan. Kebutuhan kebersamaan (kebutuhan sosial). Kebutuhan penghormatan dan penghargaan (kebutuhan harga diri). Kebutuhan aktualisasi diri	Motivator (kepuasan kerja atau perasaan positif). <i>Hygiene</i> (ketidakpuasan atau perasaan negatif).	<i>Achievement</i> (keinginan). <i>Affiliation</i> (berinteraksi dengan orang lain). <i>Power</i> (kebutuhan kekuasaan).
<u>Expectancy Theory</u>	<u>Equity Theory</u>	<u>Reinforcement Theory</u>
$M = [(E - P)] [(P - O) V]$ <i>Penjelasannya :</i> M = Motivasi (<i>motivation</i>). E = Pengharapan (<i>expectation</i>). P = Prestasi (<i>performance</i>). O = Hasil (<i>outcome</i>). V = Penilaian (<i>value</i>).	$M = f \{Eq (OW)\}$ <i>Penjelasannya :</i> M = Motivasi. Eq = <i>Equity</i> (keadilan). O = <i>Outcome</i> (hasil). W = <i>Wages</i> (gaji).	$M = f(R \& C)$ <i>Penjelasannya :</i> M = Motivasi. R = <i>Reward</i> (penghargaan). C = <i>Consequences</i> (akibat).
Disertasi :		
Motivasi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan perpaduan dari beberapa teori yang ada, yang kemudian dirumuskan menjadi motivasi berpengaruh pada prestasi kerja.		

Dari pendekatan teori motivasi yang ada, model penelitian yang akan digunakan dalam disertasi yang berkaitan dengan motivasi adalah sebagai berikut:



Gambar 2.4
Hubungan Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan
Karakteristik Organisasi terhadap Motivasi

2.2.3 Sistem Motivasi

Sistem motivasi terdiri dari : karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi.

1. Karakteristik Individu

Individu-individu yang berada dalam organisasi mempunyai latar belakang yang berbeda-beda antara satu sama lainnya yang akhirnya memberikan ciri-ciri tertentu pada setiap karyawan. Thoha (1996), Robbins (1996) dan Sujak (2000) menjelaskan bahwa individu membawa ciri-ciri ke dalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan, penghargaan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu. Ini semua adalah karakteristik yang dipunyai individu yang akan memasuki suatu lingkungan baru yakni organisasi.

Karakteristik yang jelas akan berupa usia, jenis kelamin, status kawin, banyaknya tanggungan, dan masa kerja dengan suatu organisasi dari karyawan itu. Sejumlah riset telah menganalisis secara spesifik banyak dari karakteristik biografis ini (karakteristik pribadi). Karakteristik individu yang berbeda-beda

meliputi kebutuhan, nilai, sikap, dan minat. Perbedaan-perbedaan tersebut dibawa ke dalam dunia kerja sehingga motivasi tiap individu bervariasi. Minat adalah kecenderungan yang terkonsentrasi dalam satuan pengalaman atau aktivitas tertentu dan kecenderungan untuk mengembangkan atau melanjutkannya. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaan juga berbeda-beda.

Sikap atau *attitude* dapat dibedakan dalam sikap sosial dan sikap individual. Sikap sosial dinyatakan oleh cara-cara kegiatan yang sama dan berulang-ulang terhadap obyek sosial, sedangkan sikap individual dimiliki oleh seseorang demi seseorang saja dan berkenaan dengan obyek perhatian sosial, (misalnya kesukaan terhadap binatang, pekerjaan, dan obyek lainnya).

Wexley dan Yulk (1992) mengemukakan bahwa sikap adalah respon (tanggapan) seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap masa depan. Selanjutnya, mereka menjelaskan bahwa sekelompok karakteristik yang ada pada umumnya ditemukan dalam analisis statistik dari beberapa daftar pertanyaan sikap meliputi gaji, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, serta kesempatan promosi.

Sikap adalah keadaan mental dan sikap dari kesiapan yang diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh dinamik atau terarah terhadap respon individu pada semua obyek dan situasi yang berkaitan dengannya. Sikap individual ini terdiri atas kesukaan dan ketidaksukaan pribadi atas obyek-obyek, orang-orang, hewan-hewan, pekerjaan, dan lain sebagainya. Sikap individu dalam

penelitian ini adalah kesukaan dan ketidaksukaan pribadi atas pekerjaannya sebagai dosen yang telah dijalani lebih dari tiga tahun.

Maslow *dalam* Handoko (1989) mendasarkan konsep kebutuhan pada dua prinsip yaitu :

- a. Pertama, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarchi dari kebutuhan yang terendah sampai yang tertinggi.
- b. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku.

Berdasarkan asumsi tersebut sewajarnya apabila seseorang pada hakekatnya bekerja untuk memenuhi kebutuhannya dan kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain. Seseorang yang telah berhasil memenuhi kebutuhan yang satu akan beralih kepada kebutuhan yang lain. Selanjutnya, menurut Maslow, manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan optimal sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan, mengikuti suatu urutan tingkat kebutuhan. Sesuai dengan urutan tingkat kebutuhan, maka kebutuhan yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis (kebutuhan dasar), tetapi setelah terpenuhi kebutuhan dasar tersebut cenderung menjadi kurang penting. Setelah kebutuhan pertama terpenuhi maka kebutuhan berikutnya menjadi kebutuhan utama. Proses ini berkembang secara terus menerus hingga akhirnya kebutuhan tingkat tertinggi terpenuhi.

2. Karakteristik Pekerjaan

Penjelasan secara tegas terhadap karakteristik pekerjaan merupakan faktor penentu terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas. Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas karyawan yang meliputi tanggungjawab, macam tugas,



dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri.

Sebuah pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada sebuah pekerjaan yang tidak memuaskan (Stoner dan Freeman, 1996).

Karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang menentukan prestasi kerja individu. Spesifikasi pekerjaan lapangan yang dilakukan oleh mandor merupakan tantangan tersendiri untuk bisa meraih sukses dalam prestasi kerja.

Hakman dan Oldham *dalam* Sujak (2000) mengungkapkan bahwa dalam mengubah pekerjaan ini perlu diperhatikan lima karakteristik pekerjaan.

Karakteristik itu akan berpengaruh terhadap empat karakteristik hasil kerja dan karakteristik personal, sehingga dapat memperluas kebutuhan pegawai yang tumbuh terus untuk mempelajari pekerjaan baru. Selanjutnya mereka menjelaskan pula bahwa kelima karakteristik pekerjaan yang dimaksud di muka adalah variasi kecakapan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan otonomi.

Kesamaan pendapat dari Stoner, Treman, Hakman dan Oldham adalah menjelaskan pentingnya uraian secara tegas tentang karakteristik pekerjaan, karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap prestasi kerja yang akan dicapai.

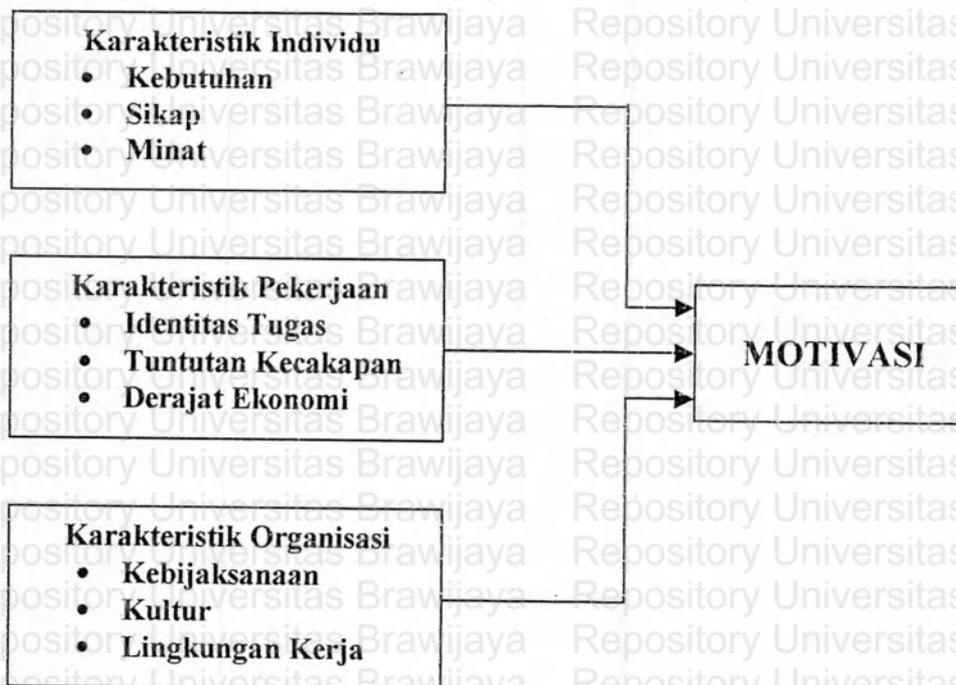
3. Karakteristik Organisasi

Nimran *dalam* Swasto (2003) dan Stoner (1996) menjelaskan bahwa karakteristik organisasi mempunyai pengaruh yang lebih signifikan terhadap persepsi keleluasaan pribadi dan gangguan dari faktor perbedaan individual. Aspek penting pengalaman ruang kerja adalah keleluasaan pribadi yang meliputi pengawasan ketat terhadap seseorang atau kelompok orang. Karakteristik

organisasi dapat diidentifikasi dari kebijakan, kultur organisasi, dan lingkungan kerja para karyawannya.

4. Hubungan Antara Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi dengan Motivasi

Hersey dan Blanchard dalam Swasto (2003) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kemauan untuk berbuat sesuatu sedangkan motif merupakan kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa motivasi seseorang ditentukan oleh intensitas motifnya. Stoner (1996) mengklasifikasikan tiga fasilitas utama yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Secara singkat penjelasan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.5.
Hubungan Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi dengan Motivasi

2.2.4 Hubungan Motivasi dengan Prestasi Kerja

Bekerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu untuk melaksanakan tugas yang menghasilkan suatu karya atau kinerja Moch. Mar'at (1982) menjelaskan bahwa faktor pendukung penting yang menyebabkan manusia bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur kegiatan sosial yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan.

Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh *input* dari individu, faktor konteks pekerjaan dan motivasi. Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer.

Goal Theory (John Suprihanto, 1987), menyatakan :

Produktivitas atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya. Demikian pula sebaliknya semakin kecil motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka tingkat produktivitasnya semakin kecil.

Pernyataan tersebut dirumuskan sebagai berikut :

$$P = f(M)$$

Dimana : P = produktivitas
M = motivasi

Dessler (1986), mengatakan :

Dalam berbagai bentuknya jelas sekali motivasi merupakan dorongan utama dalam masyarakat. Upah merupakan satu-satunya motivasi paling penting yang digunakan dalam masyarakat kita yang terorganisasi.

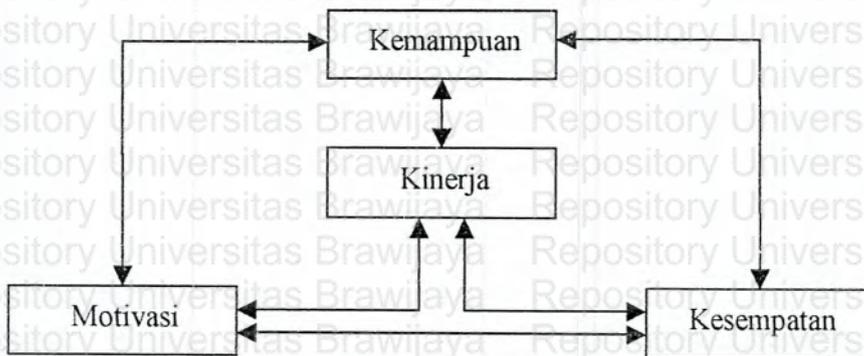
Robbin (1996) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = f(A \times M)$$

Dimana : A = kemampuan

M = motivasi

Secara rinci, hubungan antara motivasi, kemampuan, dan kesempatan serta pengaruhnya terhadap kinerja dapat diperhatikan pada Gambar 2.8 berikut ini :



Gambar 2.6

Hubungan Antara Motivasi, Kemampuan Kerja dan Kesempatan serta Kinerja

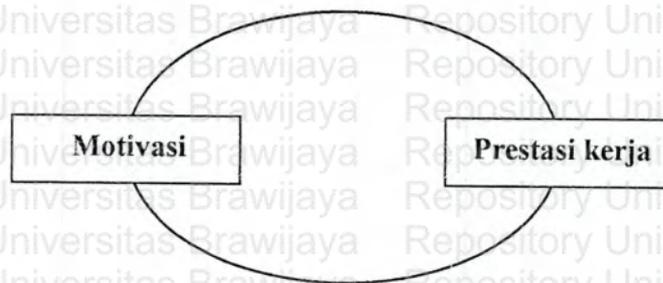
Sumber : Robbin (1996)

Motivasi kerja yang tinggi ditandai oleh semangat atau kegiatan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Flipppo (1981) menyebutkan beberapa tanda adanya semangat kerja yang baik dari para karyawan adalah motivasi kerja dari pada karyawan.

“ Good morale as defined by management is evidenced by employee enthusiasm voluntary conformance with regulation and orders and willingness to cooperate with other in accomplishment of organization objectives”.

Motivasi menyangkut perilaku manusia dimana motivasi kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor-faktor pendorongnya dipahami.

Motivasi dan produktivitas atau kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat, keduanya sulit untuk ditentukan mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi. Amstrong (1994) menjelaskan bahwa meningkatkan motivasi dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja. Hubungan antara motivasi dan prestasi kerja dapat digambarkan dengan diagram berikut :



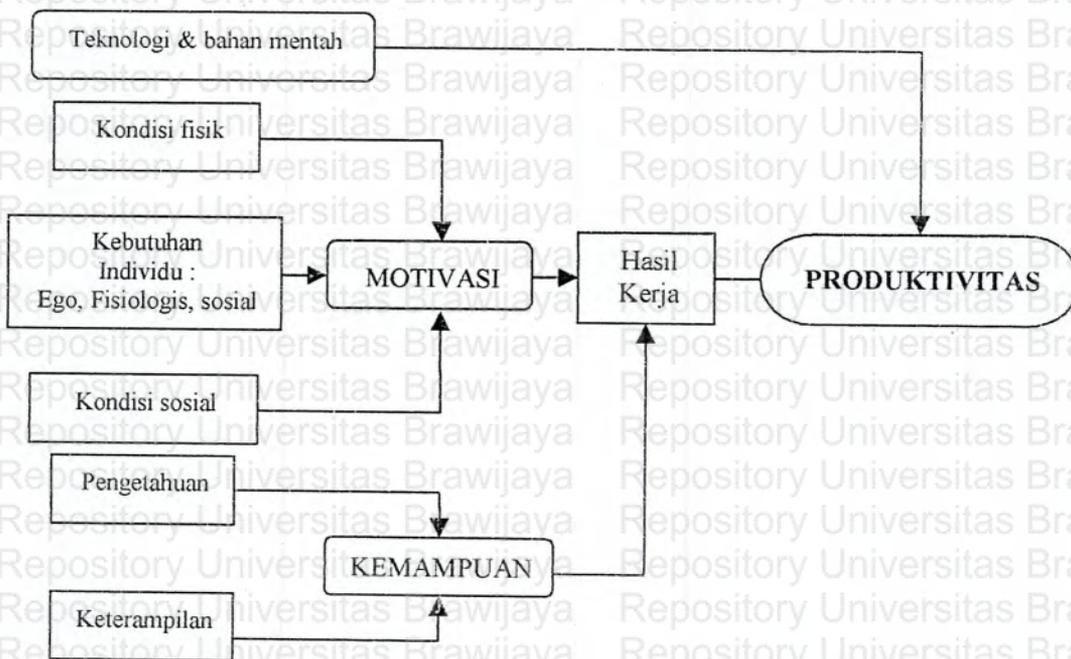
Gambar 2.7
Hubungan antara Motivasi dengan Prestasi Kerja

Sumber daya manusia yang mempunyai kemauan dan kesediaan untuk bekerja sangat diperlukan perusahaan atau organisasi. Benard (1962), mengemukakan :

“ The individual is always the basic strategic factor in organization, therefore he must be encouraged to cooperate and to contribute his effort to the organization”.

Manusia adalah faktor strategis organisasi karena manusia yang bermotivasi tinggi dan produktif akan mampu mengembangkan organisasi tersebut.

Munandar (1985) menggambarkan hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi hasil kerja dan produktivitas kerja. Secara rinci penjelasan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.8
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja

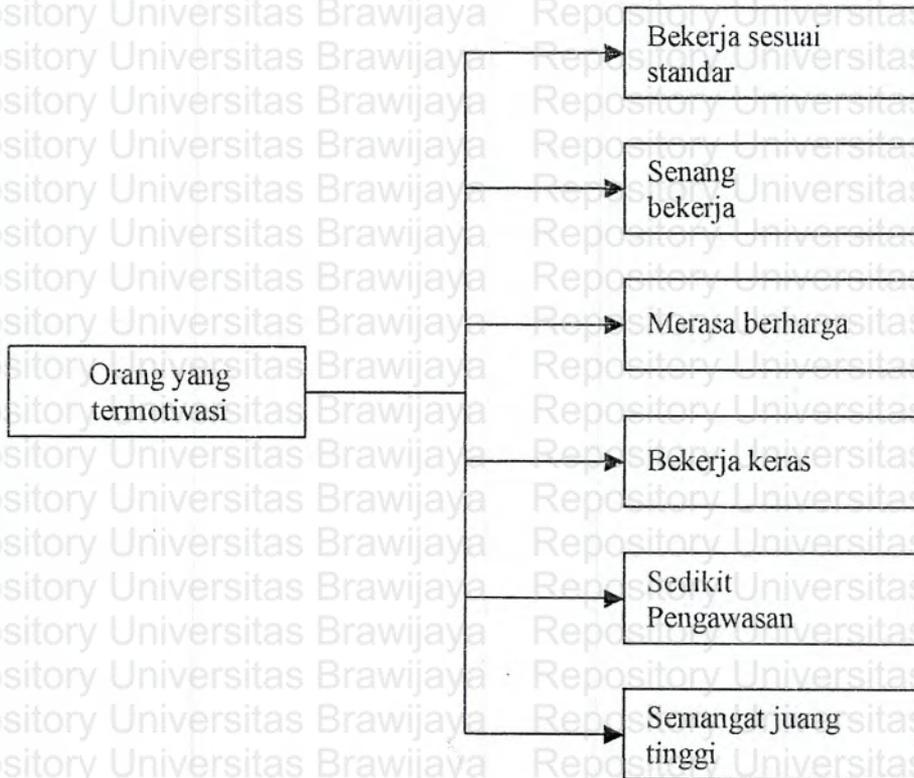
Sumber : Robbins dalam Munandar (1985)

Usaha seseorang untuk mencapai suatu hasil (kinerja) dipengaruhi oleh tiga hal yaitu : pengaruh kecakapan, pengaruh motivasi dan pengaruh kesempatan untuk berkinerja. Tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dan tidak adanya rintangan yang mengendalikannya. Berdasarkan pembahasan di muka

waktu, tempat dan situasi yang tepat, dan (5) **Manajemen konflik**, yaitu bagaimana konflik yang terjadi tidak bermuara pada penurunan kinerja, tetapi bahkan meningkatkan kinerja.

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi membuat orang senang mengerjakan, merasa dihargai/diakui dan bekerja keras.

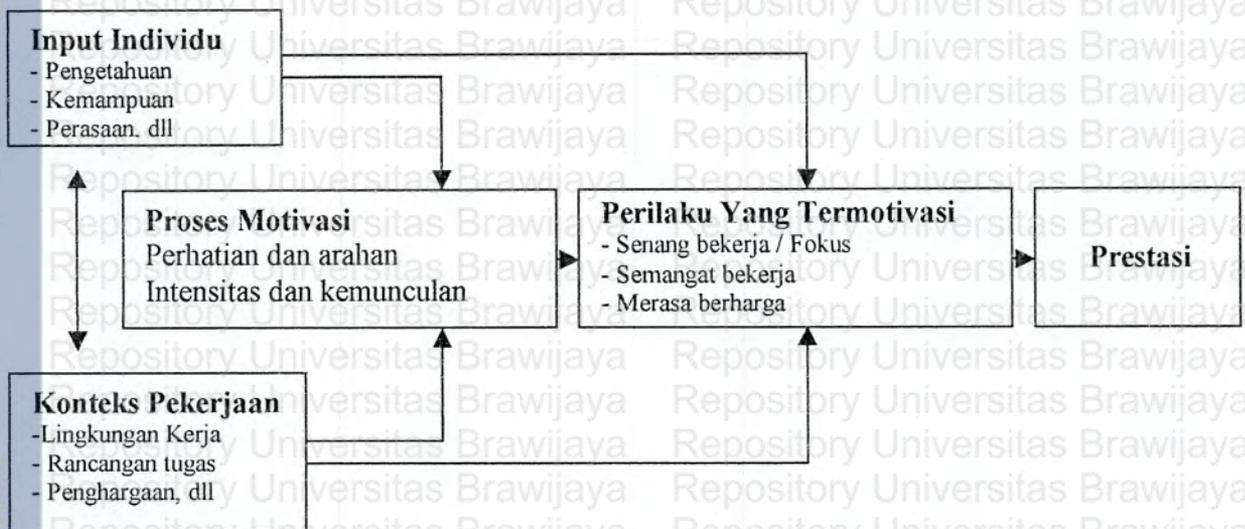
Selanjutnya dijelaskan orang yang termotivasi diukur melalui bekerja sesuai standar, senang bekerja, merasa berharga, bekerja keras, sedikit pengawasan dan semangat juang tinggi seperti yang tertera pada gambar 2.9.



Gambar 2.9
Ciri-ciri Orang yang Termotivasi (Ishak .A dan Hendri. T, 2003)

Terence Mitchell dalam Rois Arifin (2003) membentuk suatu model konsep yang menjelaskan motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja.

Model tersebut mengintegrasikan berbagai elemen dari beberapa teori yang mengidentifikasi penyebab dan konsekuensi dari motivasi. Secara singkat penjelasan tersebut tertera pada gambar 2.10.



Gambar 2.10
Model Motivasi dan Prestasi Kerja dari Terence Mitchell

2.3 Kemampuan Kerja

2.3.1 Teori Kemampuan Kerja

Robbins (1996), Glueck (1980) dan Moekijat (1999), menjelaskan bahwa kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Tujuh dimensi yang paling sering dikutip

yang menyusun kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman (comprehension) verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, dan ingatan (memori). Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menurut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan serupa.

Kemampuan adalah ketrampilan - ketrampilan yang dimiliki seseorang.

Kemampuan berhubungan dengan kecakapan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan dan merupakan satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja atau produktivitas tenaga kerja, yaitu sejauh mana seseorang dapat bekerja mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kecakapan atau kemampuan yang dimilikinya.

Sarwoto (1997) dan Rao (1996), mengatakan betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi atau perusahaan serta canggihnya sarana teknologi yang dimiliki perusahaan, bila sumber daya manusianya tidak mampu melakukan pekerjaan yang diwajibkan maka tujuan tidak akan tercapai. Oleh karenanya apabila karyawan itu diperhatikan dengan menghargai bakat-bakat yang dimiliki, mengembangkan kemampuan dan menggunakan secara tepat organisasi atau perusahaan akan berkembang dengan pesat.

Kemampuan seorang karyawan dalam bekerja dapat dilihat dari hasil kerjanya, apabila karyawan dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, efektif dan efisien maka karyawan dikatakan mempunyai kemampuan kerja yang baik. Jadi seorang karyawan dapat mencapai hasil kerjanya dengan baik dan memuaskan tergantung pada kemampuannya, karena kemampuan yang dimiliki karyawan menunjukkan potensinya. Menurut Rao



(1996) dan Robbins (1996) seorang karyawan yang sangat mampu, mungkin hanya membutuhkan usaha sangat sedikit untuk mencapai prestasi yang tinggi, sebaliknya karyawan dengan kemampuan rendah mungkin harus bekerja lebih keras untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Berdasarkan hal tersebut jelas bahwa kemampuan mempunyai pengaruh langsung pada prestasi kerja seseorang.

2.3.2 Hubungan Kemampuan dan Prestasi Kerja

Untuk lebih memahami makna kemampuan dalam kerja Gibson, James. I., John. M. Ivancevich, and James. H. Donnelly, (1985), Mangkunegara (2000) dan Wood (1998) menjelaskan bahwa kemampuan menunjukkan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge-skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Kemampuan merefleksikan kapasitas keberadaan seseorang untuk melaksanakan berbagai tugas yang dibebankan yang mencakup pengetahuan dan ketrampilan. Jadi kemampuan adalah pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki seseorang.

Katz dalam Rao (1996) membagi kemampuan ke dalam empat golongan yang mencakup kemampuan teknis, kemampuan manajerial, kemampuan perilaku dan kemampuan konseptual, yang dikenal sebagai tiga macam ketrampilan yaitu teknis kemanusiaan dan konseptual.

Siagian (1995), menjelaskan bahwa jika ditinjau dari teori motivasi dan aplikasinya, kemampuan dapat digolongkan pada dua jenis, yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Merupakan kenyataan yang tidak dapat

disangkal bahwa setiap orang mempunyai tingkat kemampuan tertentu yang sangat mungkin berbeda dari orang-orang lain. Implikasi kenyataan ini dalam kehidupan organisasional antara lain ialah bahwa setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangan tertentu dibandingkan dengan orang-orang lain disekitarnya.

Mengakui bahwa setiap orang mempunyai kelebihan dan kekurangan menjadi sangat penting antara lain karena dengan pengetahuan tersebut berbagai tindakan dapat diambil oleh seorang manajer dengan tepat.

Tuntutan kemampuan akan berbeda apabila yang diperhatikan adalah penempatan pekerja pada tugas-tugas yang bersifat teknis, mekanistik dan repetitif. Meskipun pada tingkat tertentu kemampuan intelektual tetap diperlukan, akan tetapi yang lebih menonjol adalah kemampuan fisik. Kemampuan fisik yang bagaimana yang jelas berkaitan dengan sifat tugas yang hendak dilaksanakan itu. Misalnya para pelayan di restoran memerlukan kekuatan fisik tertentu yang memungkinkannya mampu berdiri untuk waktu yang lama. Bagi seorang yang bekerja di perakitan barang elektronik, misalnya, yang dituntut adalah kecekatan jari-jari untuk merakit bagian-bagian suatu produk dengan cepat tetapi sekaligus akurat.

Kemampuan teknis mencakup pengertian mengenai suatu aktivitas khusus dan kecakapan di dalamnya, terutama tentang metode-metode, proses-proses, prosedur-prosedur dan teknik-teknik. Kemampuan teknis ini diperlukan oleh semua bagian di perusahaan, kecuali eksekutif puncak, namun yang sangat memerlukan kemampuan ini adalah para operator, buruh terampil, juru tulis, juru ketik, penyelia, dan pejabat junior. Kemampuan teknis mencakup pengetahuan serta ketrampilan yang berkaitan dengan berbagai teknologi dan proses.

Kemampuan manajerial mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemantauan, pengendalian, penilaian, penyeliaan.

Kemampuan penting bagi para manajer, kepala unit, penyelia, dan eksekutif puncak. Kemampuan manajerial meliputi pengetahuan tentang berbagai sistem manajemen dan teknik maupun ketrampilan untuk mengembangkan dan memanfaatkannya.

Kemampuan perilaku berhubungan dengan kepandaian orang berhubungan dengan orang lain. Dalam hal ini mencakup pengetahuan tentang proses-proses perilaku, sikap-sikap dan ketrampilan. Kemampuan ini diperlukan oleh semua bagian terutama bagi eksekutif puncak.

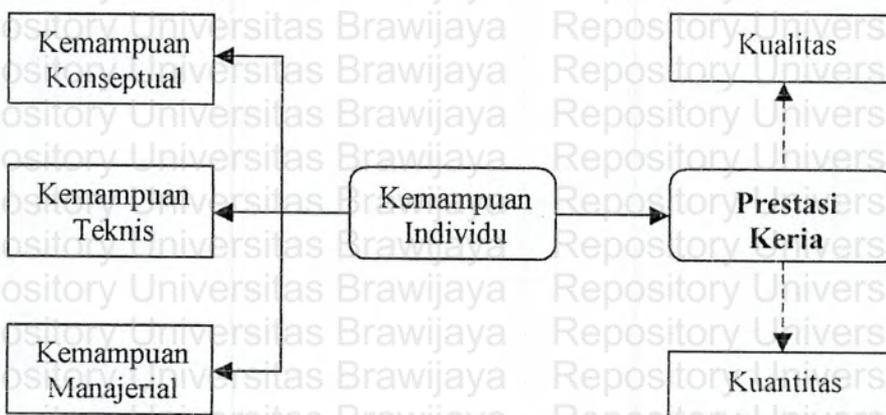
Kemampuan konseptual meliputi kemampuan untuk melihat perusahaan secara keseluruhan. Bagaimana berbagai fungsi organisasi saling bergantung dan bagaimana perubahan pada satu bagian mempengaruhi seluruh bagian. Selain itu juga meliputi kemampuan memvisualisasikan hari depan organisasi dan visinya terhadap hari depan organisasi itu. Kemampuan konseptual paling penting bagi eksekutif puncak dan diperlukan oleh para kepala unit dan manajer umum. Dalam penelitian ini penulis membatasi pada kemampuan teknis dan kemampuan perilaku sebagai variabel dari kemampuan karena populasi yang akan diteliti adalah karyawan bagian produksi yang berperan sebagai mandor atau pembina kebun tebu.

Berdasarkan kajian pada teori-teori kemampuan kerja individu secara ringkas dapat dijelaskan seperti pada Tabel 2.3 berikut ini :

Tabel 2.3
Teori Kemampuan Kerja Individu dari Beberapa Ahli yang Dikaitkan dengan Prestasi Kerja.

<u>Siagian</u>	<u>Katz</u>	<u>Wood</u>
Kemampuan digolongkan dalam : kemampuan <i>fisik</i> dan kemampuan <i>intelektual</i> .	Kemampuan <i>teknis</i> , kemampuan <i>managerial</i> , kemampuan <i>perilaku</i> dan kemampuan <i>konseptual</i> .	Kemampuan terdiri dari <i>pengetahuan</i> dan <i>ketrampilan</i> yang dimiliki.
<u>Gibson</u>	<u>Robbin</u>	<u>Rao</u>
Kemampuan pegawai terdiri dari : kemampuan <i>potensi</i> (IQ) dan kemampuan <i>reality</i> (knowledge skill).	Kemampuan pegawai terdiri dari : kemampuan <i>intelektual</i> dan kemampuan <i>fisik</i> dan berpengaruh pada prestasi kerja	Kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan : <i>teknis</i> , <i>manajerial</i> , <i>perilaku</i> dan <i>konseptual</i> berpengaruh pada prestasi kerja
Disertasi :		
Kemampuan individu di ukur berdasarkan kemampuan konseptual, kemampuan teknis dan kemampuan manajerial. Kemampuan individu berpengaruh pada prestasi kerja.		

Berdasarkan penelusuran teori tentang kemampuan individu yang berkaitan dengan indikator dan pengaruhnya terhadap produktivitas dan prestasi kerja dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.11
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Individu dan Hubungannya dengan Prestasi Kerja



2.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mempunyai arti yang luas, sehingga dalam proses penetapan definisi kepemimpinan berdasarkan pada alur pikir penelitian yang akan dilakukan. Beberapa teoritikus membatasi definisi mengenai kepemimpinan sampai dengan penggunaan pengaruh yang menghasilkan komitmen pengikutnya.

Batasan tersebut juga harus memperhatikan proses-proses pengaruh yang sifatnya penting dalam menentukan seseorang adalah apakah manajer efektif atau tidak efektif dalam situasi tertentu (Gary, Yukl. 1994).

Gaya kepemimpinan (leadership styles) merupakan cara pimpinan (manajer) untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Siagian, 2002). Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan :

- Pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh sumber daya manusia lainnya dalam organisasi .
- Berperan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan.
- Kemampuan mengubah “egosentrisme” para bawahan menjadi “organisasi-organisasi”

Fleishman, (1953), Halpin dan Winer (1957), Hemphill dan Coons, (1957) menjelaskan bahwa para bawahan memandang perilaku atasannya dalam dua kategori yaitu *consideration* dan *initiating structure*.

Consideration merupakan tindakan pimpinan : dengan cara yang ramah dan mendukung, memberikan perhatian pada bawahan dan memperhatikan kesejahteraan bawahan. Implementasi dari *consideration* dilakukan dalam bentuk

memperhatikan masalah yang terjadi pada bawahan, memperjuangkan kepentingan bawahan, berkomunikasi dengan bawahan, berkomunikasi dengan bawahan untuk hal-hal yang penting sebelum dilaksanakan, bersedia menerima saran dari bawahan dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja.

Initiating structure merupakan tingkatan pimpinan dalam menentukan dan membangun peran diri pimpinan dan peran dari bawahannya untuk mencapai tujuan-tujuan formal kelompok. Implementasi dari *initiating structure* dilakukan dalam bentuk : memberi kritik pada pekerjaan yang jelek, memperhatikan ketepatan waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar kinerja, menawarkan pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah, mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan dan memastikan bawahan bekerja sesuai dengan kemampuannya. Beberapa pembahasan tentang kepemimpinan yang dapat dijadikan dasar dalam pendekatan teori diuraikan berikut ini.

2.4.1 Teori Kepemimpinan

Teori Tennenbaum dan Warren H. Schmidt

Gaya kepemimpinan dapat dijelaskan dua titik ekstern yaitu fokus pada atasan (pemimpin) dan fokus pada bawahan. Kemudian ada garis kontinum yang menghubungkan kedua titik ekstern tersebut, seperti yang tertera pada gambar

2.12.

Kepemimpinan fokus
Pada bos

Kepemimpinan fokus
Pada bawahan

Penggunaan wewenang
Oleh manajer

Wilayah kebebasan
Untuk bawahan

Manajer
membuat
keputusan dan
mengumum
kannya

Manajer
mensosialisasi
kan keputusan

Manajer
menyajikan ide
dan
mengundang
pertanyaan

Manajer
menyajikan
keputusan
tentatif yang
bisa berubah

Manajer
menjelaskan
masalah
memperoleh
saran dan
membuat
keputusan

Manajer
menentukan
batas, kemudian
meminta
kelompok
membuat
keputusan

Manajer
membolehkan
bawahan
bekerja dalam
batas yang telah
ditentukan
atasan

Gambar 2.12

Kerangka Kepemimpinan Tannenbaun dan Schmidt's

Gaya kepemimpinan ditentukan oleh beberapa faktor : (1) manajer, (2) karyawan, dan (3) situasi.

Gaya kepemimpinan yang digambarkan oleh Tannenbaun dan Schmidt's merupakan "zero sum game" (permainan yang kalau dijumlah akan bernilai nol).

Gaya kepemimpinan manajer bersifat multi dimensi, dimana manajer dapat berciri fokus bawahan dan sekaligus fokus pada atasan (Marihhot, 2001).

Studi Ohio State University

Penelitian di Ohio State University melihat efektivitas kepemimpinan melalui 2 variabel yang disebut sebagai : (1) struktur inisiatif (initiating structure) dan (2) perhatian (concderation). Penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan dengan perhatian tinggi merupakan kepemimpinan yang efektif.

Studi University of Michigan

Penelitian mengenai perilaku kepemimpinan telah dilakukan oleh para peneliti di University of Michigan memfokuskan pada identifikasi hubungan



(*relationship*) diantara perilaku pemimpin, proses kelompok dan ukuran-ukuran mengenai kinerja kelompok.

Hasil studi dari University of Michigan yang diringkas oleh Likert (1961, 1967) menyimpulkan bahwa : terdapat tiga jenis perilaku kepemimpinan yang saling berbeda diantara para manajer yaitu : Perilaku berorientasi pada tugas (Task Oriented Behavior), perilaku yang berorientasi pada hubungan (Relationship Oriented Behavior) dan kepemimpinan partisipatif.

Perilaku yang berorientasi pada tugas menjelaskan bahwa manajer-manajer yang berperilaku efektif apabila berorientasi pada tugas yang terdiri dari : merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan bawahan, menyediakan keperluan peralatan dan memberikan bantuan teknis yang dibutuhkan, perilaku yang berorientasi pada tugas dari hasil studi University of Michigan terdapat kesamaan pada Initiating Structure dari para peneliti di Ohio State.

Perilaku yang berorientasi pada hubungan menjelaskan bahwa : manajer yang efektif memberikan perhatian penuh (*considerate*), mendukung dan membantu bawahan. Jenis perilaku yang berorientasi pada hubungan berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif termasuk : memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan penuh perhatian, mengerti masalah bawahan, membantu mengembangkan bawahan dan meningkatkan karir, memberikan informasi, memperlihatkan apresiasi pada ide bawahan dan memberikan pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan bawahan.

Kepemimpinan partisipatif menjelaskan bahwa : manajer menggunakan secara ekstensif supervisi kelompok yang berarti pada setiap individu. Pertemuan

berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama dan memudahkan pemecahan konflik. Peran manajer dalam pertemuan kelompok pertama-tama memandu diskusi dan membuat dukungan, konstruktif dan berorientasi pada pemecahan masalah. Partisipasi dari bawahan dalam pengambilan keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi (Coch & French, 1948; Frenc 1950; French, Israel & As, 1960; Morse & Reimer, 1956)

Beberapa hal menonjol yang membedakan seorang manajer dengan seorang pemimpin, ialah motivasinya, riwayat hidupnya, cara berpikirnya dan caranya bertindak. Seorang pakar bernama Abraham Zaleznik (Siagian, 2002) dari Universitas Harvard mengatakan bahwa :

- (a) Para manajer cenderung menampilkan sikap impersonal, bahkan pasif terhadap tujuan, sedangkan seorang pemimpin menampilkan sikap personal dan aktif.
- (b) Para manajer cenderung memandang kekaryaan sebagai proses yang memungkinkan penggabungan manusia dan ide yang berinteraksi dalam penentuan strategi dan pengambilan keputusan, sedangkan sebaiknya para pemimpin berangkat dari posisi kesediaan mengambil resiko tinggi dan bahkan mereka cenderung “mencari” risiko dan bahaya terutama apabila mereka berpendapat bahwa peluang dan imbalan yang akan diterima tinggi.
- (c) Para manajer senang bekerja dengan manusia dan menghindari kegiatan “menyendiri” karena bagi mereka keadaan seperti itu menimbulkan keresahan, sedangkan pemimpin senang “bermain” dengan ide, sifat hubungan dengan manusia yang disenanginya lebih bersifat intuitif disertai dengan ketegasan.

Pembedaan lain antara manajer dengan pemimpin dikemukakan oleh Kotler (Siagian, 2002) juga dari Universitas Harvard dengan mengatakan bahwa :

(a) Manajemen dimaksudkan untuk menangani kompleksitas kehidupan organisasional, yang dilakukan dengan menciptakan ketertaturan dan konsistensi serta diwujudkan melalui perencanaan formal juga untuk mendesain struktur organisasi yang tidak lentur dan memantau hasil yang dicapai untuk melihat sesuai tidaknya dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

(b) Sebaliknya, pemimpin dimaksudkan untuk menangani perubahan yang dilakukannya antara lain dengan menyetujui visi tentang masa depan yang diinginkan bagi organisasi yang kemudian disosialisasikan sedemikian rupa sehingga visi itu tidak hanya menjadi milik pemimpin, tetapi menjadi milik semua orang dalam organisasi, hal ini terjadi berkat sosialisasi yang berakibat pada internalisasi yang pada gilirannya mendorong aktualisasi.

Demi peningkatan produktivitas kerja organisasi diperlukan kepemimpinan yang tangguh yang sekaligus berperan sebagai manajer yang andal. Pengalaman banyak organisasi dan penelitian banyak pakar menunjukkan bahwa yang diperlukan oleh dunia bisnis adalah mengembangkan makin banyak pemimpin karena ada pendapat yang mengatakan bahwa organisasi bisnis dewasa ini tidak memiliki cukup banyak pemimpin (*underled*) yang tangguh tetapi sebaliknya, terlalu banyak manajer (*over managed*). Terlalu banyak orang yang menduduki jabatan manajerial dewasa ini yang lebih memperhatikan penyelesaian tugas tepat waktu dan sesuai dengan anggaran, tetapi melakukannya dengan cara-



cara yang digunakan di masa lalu, walaupun ada perbaikan cara kerja, perbaikan tersebut tidak signifikan.

Dari studi Ohio University dan university of Michigan penulis dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berdimensi tunggal, tetapi multi dimensional. Manajer tidak hanya mempunyai salah satu orientasi tugas atau karyawan, tetapi dapat mempunyai keduanya. Keduanya penting untuk meningkatkan prestasi. Kisi-kisi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton bertujuan untuk mendorong manajer agar mempunyai dua kualitas kepemimpinan, yaitu orientasi tugas atau karyawan, sekaligus.

Untuk lebih jelasnya dapat diperhatikan bahwa : kisi-kisi manajerial dimulai dengan identifikasi gaya kepemimpinan manajer dengan menggunakan skala 1 sampai 9. Ada lima kombinasi gaya kepemimpinan, (1) *Improverished managment* atau *laissez-faire management*, karena manajemen tidak menjalankan peran kepemimpinan. (2) *Country club management* mempunyai perhatian yang tinggi terhadap karyawan, tetapi rendah terhadap produksi. (3) *Task or authoritarian management* mempunyai perhatian yang tinggi terhadap produksi tetapi rendah terhadap karyawan. (4) *Middle of the road management*, yang mempunyai perhatian terhadap karyawan dan produkai yang sedang. (5) *Team* atau *democratic* manajemen mempunyai perhatian yang tinggi baik terhadap karyawan maupun kerja.

Blake dan Mouton (Supardi, Anwar.S, 2002) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan team atau *democratic management* merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk hampir semua situasi. Gaya

kepemimpinan ini akan mengurangi absensi atau perpindahan kerja, meningkatkan prestasi, dan meningkatkan kepuasan karyawan.

Teori situasi (contingency)

Penelitian-penelitian terdahulu yang mencoba melihat karakteristik dan gaya kepemimpinan tidak dapat menemukan karakteristik atau gaya yang berlaku untuk semua situasi. Situasi dengan demikian memainkan peranan penting dalam efektivitas kepemimpinan. Pendekatan situasional (contingency) dalam teori kepemimpinan mencakup beberapa faktor (1) pekerjaan (2) pengharapan dan perilaku teman sekerja (3) sifat atau karakteristik, pengharapan, dan perilaku karyawan (4) budaya dan kebijaksanaan organisasi

Model kepemimpinan Hersey dan Blanchard

Hershey dan Blanchard (1995) menjelaskan tentang model kepemimpinan situasional dan menyimpulkan bahwa : gaya kepemimpinan yang paling efektif sangat ditentukan oleh kesiapan karyawan (keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab dan kemampuan melaksanakan tugas serta pengalaman kerjanya)

Hubungan antara seorang manajer dan bawahannya bergeser melewati empat tahap yaitu :

Tahap 1

Kesiapan awal yang harus dilakukan oleh pimpinan adalah perhatian pada tugas yang tinggi. Karyawan / bawahan harus diberi instruksi dan dibiasakan dengan mentaati peraturan serta prosedur organisasi

Tahap 2

Pimpinan perlu meningkatkan perhatian pada hubungan, hal ini didasarkan pada kondisi bawahan yang mulai belajar tentang tugasnya. Pimpinan harus tetap memperhatikan pada tugas, karena bawahan belum mampu berfungsi tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada karyawan bertambah, pimpinan lebih terbiasa dengan bawahan.

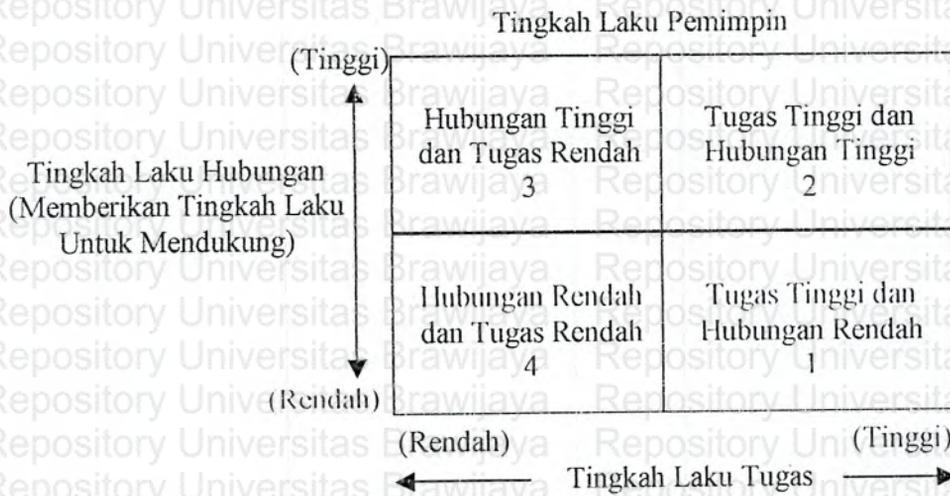
Tahap 3

Karyawan mempunyai kemampuan lebih besar, termotivasi untuk berprestasi dan secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pimpinan harus tetap mendukung dan memberi perhatian untuk memperkuat semangat karyawan dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Tahap 4

Karyawan lebih percaya diri, bisa mengarahkan diri dan lebih berpengalaman. Pada situasi tersebut pimpinan dapat mengurangi jumlah dukungan dan perhatian. Karyawan / bawahan tidak lagi memerlukan atau mengharapkan pengarahan dari pimpinan.

Secara ringkas model kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard dapat digambarkan dalam matrik seperti pada gambar 2.13. berikut :



Gambar 2.13 Matrik Kepemimpinan Hersey dan Blanchard

Sumber : Diadaptasi dari Hersey dan Blanchard, *Management of Organizational Behavior*

Model Feidler

Fred E. Feidler dari University of Illinois membuat model kepemimpinan situasional berdasarkan pada pendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin tidak hanya karena karakteristik individu mereka tetapi juga karena beberapa variabel situasi dan interaksi antara teori kepemimpinan sebagai berikut :

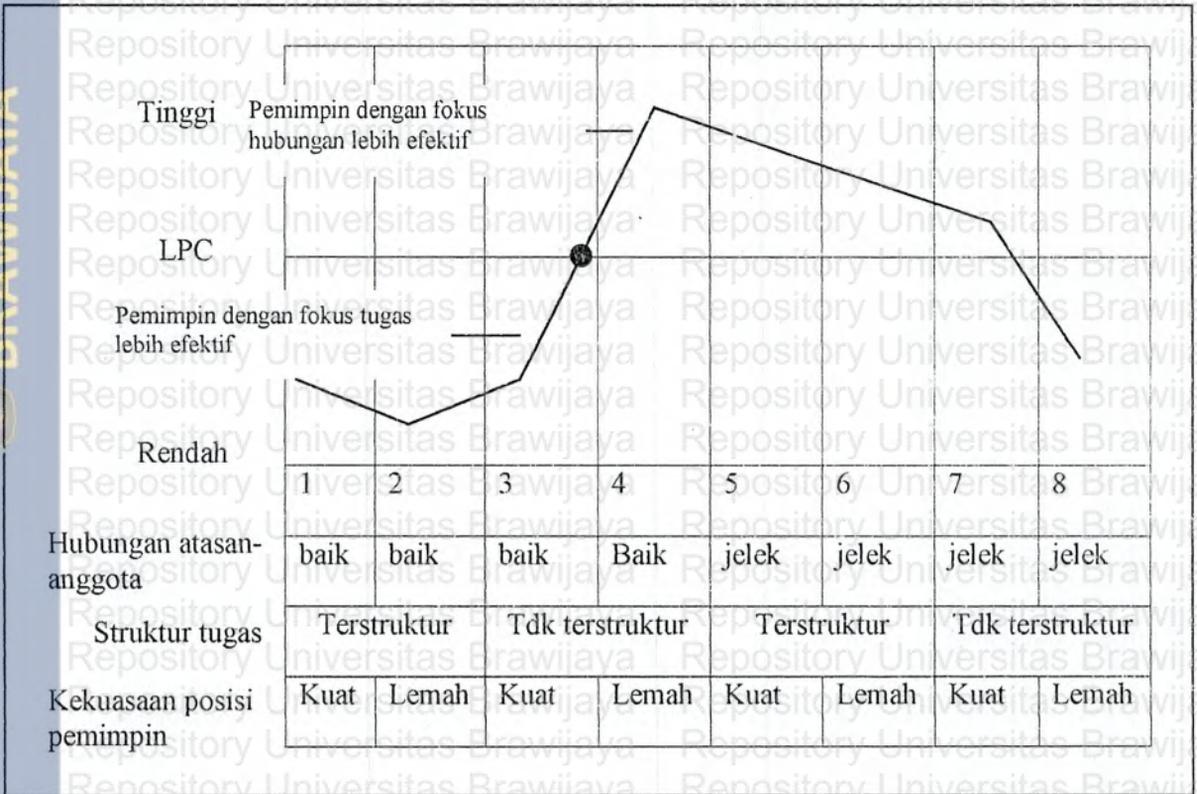
1. Kekuasaan posisi (*power position*). Dimensi ini menjelaskan kekuasaan (*power*) yang dimiliki oleh pemimpin, seperti keahlian atau kepribadian, yang mampu membuat bawahan mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lebih besar.
2. Struktur pekerjaan. Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggung jawab untuk

melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur pekerjaan tersebut jelas, pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, bawahan dapat diserahi tanggungjawab pelaksanaan pekerjaan tersebut lebih baik.

3. Hubungan antara pemimpin-bawahan. Dimensi ini berkaitan dengan hubungan antara bawahan dengan pemimpin apakah bawahan percaya dan menyukai pemimpinnya dan bersedia mengikuti pemimpinnya. Dimensi ini dianggap paling penting karena kedua dimensi sebelumnya yaitu kekuasaan posisi dan struktur pekerjaan dapat dikendalikan oleh organisasi.

Untuk menganalisa pendekatannya, Feidler (Manulang, 2001) kemudian membuat dua gaya kepemimpinan yaitu : (1) orientasi kerja (*task-oriented*) (2) orientasi hubungan karyawan. Feidler kemudian menjelaskan istilah kunci yaitu situasi yang baik (*favorableness of situation*). Gaya kepemimpinan diukur dengan teknik yang tidak biasa, yaitu pertama, skala teman kerja yang paling tidak disukai (Least Preferred Coworker atau LPC). Asumsi yang dipakai adalah seseorang akan senang bekerja dengan orang yang mempunyai banyak kesamaan dengan orang tersebut.

Feidler menemukan bahwa orang yang memberi rating baik pada teman kerja yang paling disukai untuk bekerja (yang berarti LPC tinggi) cenderung mempunyai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia. Orang yang memberi rating orang yang tidak disukai dengan rendah (LPC rendah) akan cenderung mempunyai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.



Gambar 2.14 Kepemimpinan Efektif berdasarkan Situasi

Menurut penemuan Feidler, efektivitas kepemimpinan berbeda-beda. Manajer dengan orientasi tugas (LPC rendah) akan efektif pada situasi ekstrem. Situasi yang tidak baik (unfavorable) dan situasi yang baik (favorable). Jika situasi kerja moderat (diantara kedua titik ekstrem). Gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan manusia ternyata lebih efektif (lihat gambar 2.14.).

Teori jalur tujuan (Path-Goal Theory)

Teori Path-Goal yang diformulasikan oleh Evans dan Hourse (Manulang, 2001) didasarkan pada teori penghargaan motivasi yang mengatakan bahwa motivasi



seseorang tergantung dari harapan mengenai balasan (*reward*) dan kekuatan (*valence*) daya tarik balasan tersebut.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan juga perlu dipertimbangkan, yaitu : (1) karakteristik bawahan yang meliputi kemampuan yang dipersepsikan dan pengendalian diri (*locus of control*). (2) lingkungan kerja meliputi pekerjaan (struktur tugas), struktur wewenang, serta hubungan antar karyawan (kelompok kerja). Perilaku pemimpin dapat dikategorikan ke dalam empat kelompok :

- (1) Kepemimpinan yang instrumental (*directive*)
- (2) Kepemimpinan yang supportif (mendukung)
- (3) Kepemimpinan yang partisipatif
- (4) Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian prestasi

Teori yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan akan tergantung situasi yang dihadapi pemimpin diasumsikan mempunyai fleksibilitas untuk mengubah-ubah gaya kepemimpinan.

Model Vroom-Yetton dan Vroom-Jago

Victor dan Arthur Jago mengkritik teori Parth-goal karena gagal memperhitungkan situasi dimana ketertiban bawahan diperlukan. Model tersebut hanya memfokuskan pada salah satu bagian proses kepemimpinan, yaitu sejauh mana partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan diperbolehkan. Model ini memperkenalkan lima gaya kepemimpinan yang mencerminkan garis kontinum dari pendekatan otoriter sampai ke pendekatan partisipatif.

Tabel 2.4 Gaya Keputusan dalam Model Vroom-Yetton-Jago

Gaya keputusan	Penjelasan
AI	Manajer membuat keputusan sendiri, berdasarkan informasi yang ada pada waktu itu.
AII	Manajer memperoleh informasi dari bawahan, tetapi mengambil keputusan sendiri. Manajer barangkali memberitahu permasalahan yang ada. Peranan yang dimainkan oleh bawahan hanya sebagai pemberi informasi, bukan menghasilkan atau mengevaluasi alternatif pemecahan.
CI	Manajer memberitahu permasalahan yang ada dengan bawahan yang relevan, dan meminta informasi dan evaluasi alternatif. Bawahan tidak bertemu sebagai suatu kelompok. Manajer mengambil keputusan sendiri, yang mungkin atau tidak mencerminkan pengaruh bawahan.
CII	Manajer dan bawahan bertemu dan mendiskusikan permasalahan serta mengevaluasi alternatif pemecahan. Manajer kemudian mengambil keputusan, yang mungkin atau tidak mencerminkan pengaruh bawahan.
GII	Manajer dari bawahan bertemu sebagai kelompok dan mendiskusikan permasalahan yang ada. Kelompok mengambil keputusan. Manajer tidak berusaha mempengaruhi kelompok dalam pengambilan keputusan. Dan bersedia melaksanakan keputusan yang diambil bersama.

A = *autokrasi* (otoriter), C = *Consultative* (konsultatif), G = *Group* (kelompok)

Untuk mengukur efektifitas pengambilan keputusan, dua kriteria dapat digunakan yaitu kualitas keputusan dan penerimaan keputusan oleh karyawan. Keputusan dengan kualitas tinggi biasanya merupakan keputusan yang paling baik atau ideal, bukan keputusan : kompromi, meskipun bawahan barangkali tidak menyukai keputusan tersebut.

2.4.2 Dimensi-Dimensi Kepemimpinan

Studi klasik yang berusaha menentukan aspek-aspek utama yang berkaitan dengan kepemimpinan adalah penelitian yang dilakukan oleh Ohio State University, dimana studi kepemimpinan yang dilakukannya dipublikasikan pada tahun 1950. Ohio State University melakukan penelitian dalam Jackson dan Tyson (2000) mengembangkan daftar sembilan tipe perilaku kunci yang muncul.

Dengan menggunakan analisis faktor, sembilan unsur asli itu dikurangi menjadi empat faktor atau dimensi (konsiderasi, struktur inisiasi, produksi yang



ditekankan, dan sensitivitas). Konsiderasi disebut juga orientasi hubungan, konsiderasi adalah tingkat dimana pemimpin merespon anggota kelompok dengan gaya yang hangat dan bersahabat, tingkat dimana pemimpin melibatkan orang-orang dalam saling percaya, keterbukaan dan ksediaan untuk menjelaskan keputusan. Struktur inisiasi adalah berorientasi tugas, orientasi tujuan, orientasi kerja, berpusatkan produksi, keterampilan administratif atau pencapaiantujuan, artinya adalah tingkat dimana pemimpin meregulasi perilaku kelompok, memonitor komunikasi dan mengurangi ambiguitas tujuan. Orientasi hubungan (konsiderasi) dan orientasi tugas (struktur inisiasi) menjadi pondasi bagi hampir semua penelitian kepemimpinan yang terus berlanjut

Handoko (2001), menjelaskan bahwa seperti penelitian sebelumnya di University of Michigan para peneliti Ohio State University mengidentifikasi dua kelompok perilaku yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan, struktur pemakrasaan (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). Faktor “*consideration*” menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. “*initiating structure*” menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya. Gaya kepemimpinan normatif atau ideal yaitu gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipasif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan tugas.

Mc Gregor, Likert, Lewin serta Blake dan Mounnton, menjelaskan bahwa penelitian-penelitian yang didasarkan pada teori motivasi mendukung pendekatan

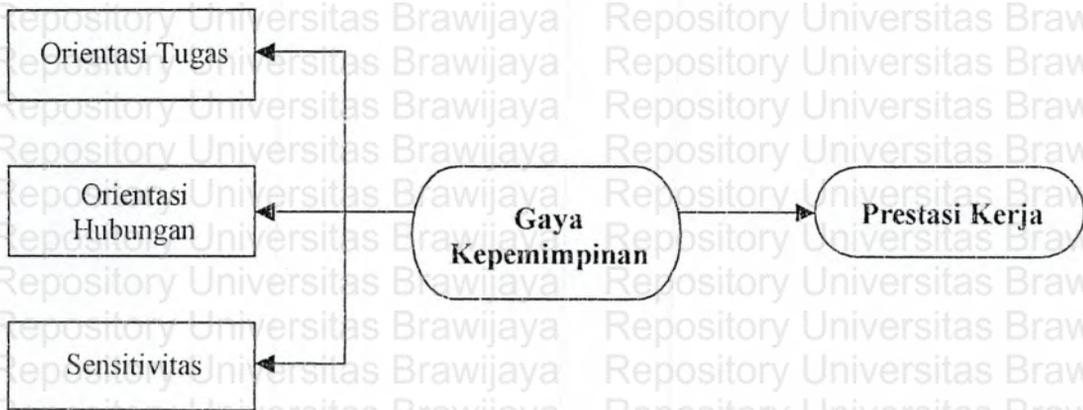
manajemen partisipatif merupakan pendekatan yang ideal. Praktisi manajemen merasa konsep-konsep tersebut membuat peningkatan prestasi dan perbaikan sikap.

Berdasarkan kajian pustaka ditetapkan teori-teori kepemimpinan yang digunakan sebagai pendukung disertasi adalah sebagai berikut :

Tabel 2.5.
Teori dan Model Gaya Kepemimpinan Menurut Beberapa Peneliti
serta Kaitannya dengan Disertasi.

Schmidt's & Tannenbaw Gaya kepemimpinan sangat ditentukan oleh faktor manajer (individu pimpinan), karyawan (bawahannya) dan situasi.	Likert Perilaku pimpinan yang berdimensi pada : tugas, orientasi pada hubungan dan partisipatif.	Blake & Mouton Gaya kepemimpinan tim atau demokratis merupakan gaya kepemimpinan paling efektif pada semua situasi
Hersberg & Blanchard Gaya kepemimpinan yang paling efektif sangat ditentukan oleh kesiapan karyawan yang terdiri dari : Keinginan berprestasi, kemauan menerima tanggung jawab dan kemampuan melaksanakan	Flidler Model kepemimpinan situasional. Keberhasilan pemimpin ditentukan oleh individu dan situasi. Gaya kepemimpinan didasarkan pada orientasi tugas dan orientasi hubungan	Evans & Hourse Efektivitas kepemimpinan juga ditentukan oleh karakteristik bawahan, hubungan kerja dan hubungan antar karyawan
Disertasi : Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Dimensi yang digunakan adalah dimensi tugas, orientasi hubungan dan sensitivitas.		

Berdasarkan teori dari Jackson dan Tyson (2000) dapat dirumuskan dimensi penelitian dari variabel kepemimpinan yang mempengaruhi prestasi kerja sebagai berikut :



Gambar 2.15
Dimensi dari Variabel Gaya Kepemimpinan dan pengaruhnya pada Prestasi kerja

2.5 Budaya Organisasi

2.5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Gagasan organisasi sebagai budaya adalah fenomena yang relatif baru.

Sekitar 20 tahun yang lalu organisasi diartikan secara sederhana, yakni mengkoordinasikan dan mengawasi kelompok manusia, yang di dalamnya terdapat jenjang vertikal, bagian-bagian, hubungan kekuasaan dan sebagainya.

Tetapi ternyata organisasi lebih dari pada itu. Organisasi juga memiliki kepribadian seperti manusia. Organisasi dapat *luwes* dan juga dapat *kaku*, tidak bersahabat atau *sportif* dan *inovatif*. Setiap organisasi memiliki karakter dan perasaan yang unik di luar karakteristik strukturnya (Robbins, 1993).

Wilkins (1983), mendefinisikan budaya sebagai “sesuatu yang dianggap biasa dan dapat dibagi bersama yang diberikan orang terhadap lingkungan sosialnya” Lingkungan sosial dalam pengertian ini bisa dalam bentuk sebuah organisasi. Arti yang dapat dibagi bersama tersebut dinyatakan sebagai kebiasaan.

Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

Organizational culture is the pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration a pattern of assumptions that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.

“Budaya organisasi adalah pola asumsi-asumsi dasar bentukan, temuan, atau pengembangan oleh suatu kelompok orang yang telah bekerja dengan cukup baik untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal, sehingga dianggap perlu untuk diajarkan juga kepada para anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir dan merasa tentang masalah-masalah yang dihadapinya”.

Berdasarkan definisi di atas, budaya organisasi dapat dipahami atas tiga dimensi yaitu berbeda, yakni asumsi dasar, nilai-nilai kepercayaan dan benda-benda yang terlihat (*visible artifacts*). Asumsi dasar adalah *respons* yang tanpa disadari menentukan bagaimana anggota-anggota kelompok menerima, berfikir dan merasa. Benda-benda yang terlihat merupakan budaya organisasi yang langsung dapat dilihat pada penataan ruang kantor pakaian dan buku-buku yang berkaitan dengan sejarah, cerita-cerita, dongeng-dongeng dan simbol-simbol perusahaan.

Ketiga dimensi budaya organisasi secara tegas menentukan kehidupan organisasi, dan secara intuisi menggabungkannya ke dalam keahlian eksekutif yang digunakan untuk mengatur orang-orang dalam merumuskan strategi dan merubah organisasi (Brown, 1983).

Budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dalam membuat keputusan untuk laku. Karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang berarti bahwa tindakan organisasi. Pencapaian





tujuan organisasi dapat dicerminkan dari nilai-nilai budaya organisasi yang dianut oleh seluruh komponen sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut.

Konsep utama di dalam budaya organisasi adalah pembagian arti (*sharing*), karena tanpa pembagian nilai, tujuan, norma dan sebagainya, tidak akan ada budaya. Kebersamaan adalah hal yang vital dalam pembentukan budaya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1996) yang mengatakan bahwa budaya organisasi adalah persamaan persepsi yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dalam memberikan arti dari suatu sistem nilai yang ada. Persamaan persepsi ini penting mengingat bahwa organisasi mempunyai latar belakang dan level yang berbeda. Selanjutnya Robbins (1996) ada sepuluh karakteristik budaya organisasi.

1. Identitas anggota, pegawai mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, bukannya bagian dari pekerjaannya atau bagian dari bidang keahlian profesional.
2. Penekanan kelompok, kegiatan-kegiatan kerja diorganisir dalam suatu kelompok/group bukannya perseorangan/individu.
3. Fokus pada manusia, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen akan selalu memperhatikan dampak outcome bagi manusia di dalam organisasi.
4. Integrasi unit-unit di dalam organisasi didukung untuk beroperasi di dalam suatu koordinasi atau saling mengisi.
5. Pengawasan, peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan langsung dipergunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.



6. Toleransi terhadap resiko, pegawai didorong untuk menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
7. Kriteria penghargaan, bahwa penghargaan seperti kenaikan upah dan promosi dialokasikan sesuai dengan prestasi atau kinerja pegawai dan bukan berdasarkan senioritas, favoritisme atau faktor-faktor non kinerja lainnya.
8. Toleransi terhadap konflik, pegawai didorong dalam suasana konflik dan saling menerima kritik.
9. Orientasi pada hasil akhir manajemen memusatkan perhatiannya pada hasil atau out comes, bukannya pada teknik-teknik dan proses untuk mencapai hasil.
10. Mengutamakan sistem terbuka, organisasi selalu memantau dan menanggapi setiap perubahan yang terjadi di luar lingkungan organisasi.

Menurut Harvey dan Brown (1992) budaya organisasi yang disebut sebagai *corporate culture*, adalah suatu sistem pembagian nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang berinteraksi dengan orang-orang di dalam organisasi, struktur dan sistem organisasi untuk menghasilkan nilai-nilai perilaku. Dengan kata lain budaya organisasi merupakan cara dalam menyelesaikan tugas.

Budaya perusahaan adalah sistem nilai yang dikembangkan dari pola kebiasaan, falsafah dasar pendirinya yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi acuan yang dipakai sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang akhirnya dapat membentuk nilai-nilai individu.

Aspek budaya bergerak dari asumsi dasar, kepercayaan dan nilai untuk menghasilkan suatu benda (*artifacts*) dalam bentuk cerita-cerita, dongeng-



dongeng dan simbol-simbol yang pada akhirnya mengeksploitasi dimensi-dimensi budaya (Brown, 1992).

Gibson (1995) mengutip beberapa definisi budaya organisasi, yang juga menjadi budaya organisasi sesuatu hal yang penting dalam mencapai efektivitas perusahaan. Budaya organisasi dengan istilah sederhana adalah "kepribadian" atau "perasaan" organisasi. Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi. Bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja, dan memandang masa depan yang sebagian besar ditentukan oleh norma budaya, nilai-nilai dan kepercayaan.

Budaya organisasi adalah cara melihat dan berfikir mengenai perilaku dari dan dalam organisasi, suatu perspektif untuk memahami apa yang sesungguhnya sedang terjadi. Dalam kaitan ini budaya organisasi ditujukan pada sekumpulan pokok pikiran yang mencoba menjelaskan dan memperkirakan bagaimana organisasi dan manusia bertindak dalam lingkungan yang berbeda

Budaya organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma kekhasan dan pola perilaku. Budaya yang ditunjukkan pada suatu organisasi berupa kepribadian seperti yang dimiliki oleh individu tersembunyi, bahkan relatifseragam, yang memberikan arti, arah dan mobilitas. Budaya dalam suatu organisasi membantu pekerjaan memberikan tanggapan atas ketidakpastian yang tidak bisa dihindarkan dan keruwetan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Jika dilaksanakan dengan baik, budaya dapat menjembatani pelaksanaan strategi formal organisasi. Sehingga dapat mempengaruhi organisasi tersebut menjadi lebih efektif.

Budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi melalui pembagian nilai, alat-alat simbolis dan ide-ide sosial. Kuat atau lemahnya budaya organisasi tergantung pada keterpaduan, kesepakatan nilai dan komitmen individu terhadap tujuan bersama (Krietner dan Kinichi 2000). Robbins (1996) mengatakan bahwa budaya yang kuat akan membangun keterpaduan, loyalitas dan tanggungjawab pada organisasi. Pada akhirnya tentu akan meningkatkan efektivitas organisasi. Pada umumnya budaya organisasi ditemukan atau diciptakan oleh pendiri perusahaan atau pimpinan paling atas (*top management*) yang mendirikan atau merintis perusahaan tersebut. Falsafah atau strategi yang ditetapkan oleh para pendiri ini lalu menjadi petunjuk dan pedoman bawahan mereka dalam melaksanakan tugas.

Bila implementasi strategi ini ternyata berhasil baik dan dapat bertahan beberapa tahun, maka filosofi atau visi, yang diyakini tersebut akan berkembang menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi oleh pendiri atau top management akan diterapkan pada semua sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut, dengan demikian budaya organisasi dapat diartikan sebagai wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beranekaragam. Definisi tersebut menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku di tempat kerja. Ketiga, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Budaya organisasi juga dapat menumbuhkan komitmen yang melebihi tujuan pribadinya sendiri. Budaya organisasi juga menjadi

mekanisme kontrol yang memberikan bimbingan dan membentuk sikap dan perilaku dari karyawan. Sama seperti peraturan-peraturan organisasi, budaya organisasi mendorong terjadinya konsistensi pada sikap karyawan. Keduanya bisa saling menunjang, bila dalam peraturan dinyatakan bahwa penyalahgunaan aset membentuk sikap mental karyawan untuk tidak melakukan penyalahgunaan aset organisasi, maka peraturan-peraturan mengenai hal tersebut bisa sangat efektif dan tak perlu pengawasan maksimal.

2.5.2 Tipe Budaya Organisasi

Agar penerapan suatu budaya organisasi ini sesuai, maka perlu diketahui mengenai tipe-tipe budaya organisasi. Sonnenfeld dari Universitas Emory (Robbins, 1996) mengemukakan empat tipe budaya organisasi.

Akademi: suatu akademi adalah tempat untuk memanjat ajek (steady) yang ingin menguasai benar-benar tiap pekerja baru yang menerimanya. Perusahaan suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka banyak pelatih istimewa dan kemudian dengan seksama mengemudikan mereka melewati ribuan pekerja terkhusus di dalam suatu fungsi tertentu. Contoh perusahaan tipe akademi adalah IBM, Coca-cola dan General Motor.

Kelap: ini menaruh nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem, kesetiaan pada komitmen. Senioritas merupakan kunci dalam kelap. Usia dan pengalaman diperhitungkan. Kontras dengan akademi, kelap menumbuhkan manajer sebagai generalisasi. Contoh kelap adalah United Parcel Service, Delta Airlines, perusahaan operasi Bell, Badan Pemerintah dan Militer.

Tim Bisbol, organisasi ini adalah pelabuhan yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil resiko dan inovator. Tim bisbol mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman kemudian memberi imbalan untuk apa yang mereka produksikan. Karena mereka menawarkan intensitas finansial yang sangat besar. Dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi, loncatan pekerjaan diantara organisasi-organisasi ini merupakan hal yang biasa. Contohnya perusahaan yang bergerak di bidang akuntansi, hukum perbankan investasi dan konsultasi, agen periklanan.

Benteng: sementara tim bisbol menghargai keinventifan, benteng sibuk dengan upaya bertahan hidup (surviva/). Banyak yang dulunya akademi, kelap atau tim bisbol terperosok ke masa yang sulit dan sekarang berusaha membalikkan nasibnya yang merosot. Benteng tidak banyak menawarkan keamanan pekerja

namun perusahaan ini dapat merupakan tempat yang mengasyikkan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai tantangan dari suatu perubahan haluan. Contohnya pengecer besar, perusahaan hasil hutan dan perusahaan eksplorasi gas alam.

Berdasarkan hasil studi kasus tersebut, Robbins (1996) menyimpulkan bahwa kesesuaian antara tipe Budaya Organisasi dan jiwa atau kepribadian seseorang akan mempermudah seseorang meningkatkan kariernya.

Pengembangan tipe budaya organisasi di dasarkan pada tingkat formalisasi dan sentralisasi.

Formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi yaitu: budaya birokrasi. Dimana semua pekerjaan sudah diatur secara sistematis melalui berbagai macam prosedur, kalau perlu dengan waktu dan pembelajaran yang cermat (time and motion study). Sehingga pekerjaan seseorang sudah ditetapkan dan bersifat rutin.

Formalisasi rendah, sentralisasi tinggi yaitu: dalam organisasi ini tidak terdapat peraturan atau prosedur. Kekuasaan tertinggi berada di tangan satu orang atau sebuah kelompok kecil yang memberi komando dan pusat, seperti seekor laba-laba yang berada di tengah jaringnya.

Formalisasi tinggi, sentralisasi rendah. Budaya ini terdapat pada kelompok-kelompok kerja interdisipliner yang diorganisasikan berdasarkan suatu proyek atau tugas. Cara kerja masing-masing elemen sangat independen tetapi mereka terikat oleh berbagai prosedur yang ketat.

Formalisasi rendah, sentralisasi rendah: tipe budaya yang sangat desentralisasi dan informal. Para anggotanya mempunyai tujuan atau kepentingan yang sama tetapi masih menikmati kebebasan individu yang tinggi.

Budaya organisasi harus sesuai dengan sikap dan perilaku individu, tingkat kesesuaian tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang dalam perusahaan.

2.5.3 Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Budaya organisasi yang dikehendaki oleh suatu lembaga organisasi apapun adalah budaya yang kuat (*Strong Culture*). Menurut Robbins (1996) ada dua





faktor yang menentukan kuat lemahnya budaya perusahaan, yaitu faktor penyebaran (*sharedness*), yang menunjukkan tingkat seberapa besar karyawan mempunyai nilai-nilai yang sama; dan faktor yang kedua adalah intensitas (*intensity*) yaitu tingkat komitmen karyawan terhadap nilai inti yang sama tersebut. Kekuatan budaya perusahaan dapat ditandai dengan adanya homogenitas dan stabilitas dari anggota perusahaan yang berada dalam suatu pengalaman bersama. Suatu kelompok anggota organisasi jika berhasil mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dalam waktu yang panjang, pengalaman yang bervariasi dan berintensitas tinggi, akan menguatkan budaya perusahaan dan membedakan perusahaan dari yang lain. Sedangkan, O'Reilly (Rois, 2003) menyatakan bahwa terdapat dua dimensi yang menentukan kuat lemahnya suatu budaya perusahaan. Dua dimensi tersebut adalah *intensity* dari budaya, atau jumlah persetujuan atau ketidaksetujuan atas suatu harapan; dan kristalisasi, atau tingkat konsensus atau konsistensi atas kebersamaan norma. Suatu budaya perusahaan akan kuat jika terdapat intensitas dan kristalisasi. Namun demikian, terdapat kemungkinan suatu budaya perusahaan yang kuat tidak sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan (Rois, 2003), sehingga asumsi implisit dari budaya yang kuat adalah komitmen dan harapan yang kuat pula dianut oleh anggota perusahaan dan harus bersifat positif terhadap perusahaan.

Tujuan manajemen budaya perusahaan adalah menciptakan dan memelihara budaya yang kuat. Di dalam manajemen budaya, harus disadari bahwa kristalisasi bukanlah suatu yang mudah untuk diperoleh. Di dalam perusahaan terdapat berbagai sistem nilai yang berbeda dan saling bersaing, yang



menciptakan suatu bentuk kebhinekaan dan bukan suatu keseragaman budaya. Hal ini lebih dikenal sebagai sub-budaya. Karena itu beberapa pemerhati yang menggunakan istilah budaya perusahaan biasanya mengacu pada budaya yang dominan di dalam perusahaan.

Budaya dominan adalah nilai-nilai inti yang dimiliki oleh mayoritas anggota perusahaan. Sub-budaya di perusahaan dapat dibangun pada kelompok-kelompok profesional, seperti bagian pemasaran dan akuntansi, kelompok sosial atau etnis tertentu, kelompok dengan status sosial tinggi versus kelompok dengan status sosial rendah, kelompok-kelompok dengan perbedaan sikap kerja, antar cabang, dan lain-lain. Karena itu selalu terjadi kemungkinan perusahaan menjadi semacam perang budaya. Sub-sub budaya dapat berkembang dalam bentuk budaya yang berlawanan (*counter culture*), sebagai oposisi terhadap nilai-nilai dominan perusahaan. *Counter culture* ini lebih mungkin timbul dalam perusahaan yang besar dan kompleks, karena suatu perusahaan yang kompleks memiliki nilai-nilai, persepsi-persepsi dan kepentingan-kepentingan yang berlawanan. Karena itu, suatu organisasi yang kecil cenderung homogen dan memiliki budaya yang lebih kuat dibandingkan dengan perusahaan yang lebih besar. O'Reilly (Rois, 2003), merekomendasikan empat mekanisme yang dapat digunakan untuk mengembangkan budaya yang kuat. Mekanisme tersebut adalah partisipasi serta tindakan-tindakan yang jelas dan nyata dari manajemen di dalam mendukung nilai-nilai yang diinginkan, seperti menginterpretasikan sejarah perusahaan; menceritakan, menggunakan bahasa yang menyakinkan, simbol-simbol dan upacara yang memadai; pesan yang jelas dari manajemen; dan sistem imbalan yang tidak hanya sekedar bersifat moneter, melainkan juga dalam bentuk

penghargaan dan dukungan. Tiga mekanisme pertama berhubungan dengan komunikasi keyakinan dan nilai-nilai manajemen puncak kepada para pegawai, sehubungan dengan pemeliharaan budaya. Selanjutnya yang berhubungan dengan proses komunikasi dengan memberikan *reward* yang bisa memberikan motivasi dan bentuk keterlibatan yang berkelanjutan terhadap organisasi.

Budaya perusahaan yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh sumber budaya manusia untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu bervariasi. Oleh karena itu untuk menjadikan budaya perusahaan itu menjadi kuat ditentukan oleh beberapa faktor utama, yaitu: Pertama, penyebaran nilai budaya, yang lebih efektif dijalankan dengan melakukan orientasi tugas dan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai sumber budaya manusia yang ada di perusahaan mengetahui secara jelas nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya perusahaan tersebut; Kedua, tingkat komitmen anggota organisasi terhadap inti dari nilai-nilai yang ada (*core values*). Lebih jauh Triguna (2003) menjelaskan bahwa budaya yang lemah tidak mampu memberi dorongan kepada karyawan untuk memiliki keinginan maju bersama perusahaan. Karakteristik budaya perusahaan yang lemah adalah: tidak memiliki nilai-nilai atau keyakinan yang jelas tentang bagaimana dapat berhasil di dalam usaha, meskipun mungkin memiliki banyak keyakinan tetapi tidak disepakati sebagai suatu hal yang penting, tokoh panutan hanya merusak pemahaman tentang unsur-unsur budaya yang penting, dan acara-acara ritual yang dilakukan sehari-hari tidak terorganisir dengan baik sehingga masing-masing bagian atau individu bekerja sendiri-sendiri.

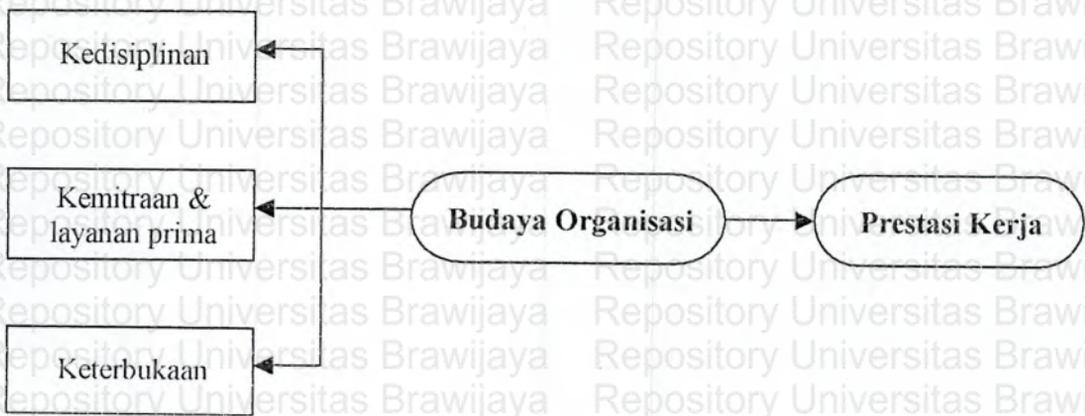


Kuat lemahnya budaya perusahaan ditentukan oleh dimensi intensitas, kristalisasi, homogenitas dan stabilitas. Budaya perusahaan yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi anggotanya untuk berkembang bersama perusahaan, sedangkan budaya lemah tidak akan mampu mendorong karyawan maju bersama perusahaan. Berdasarkan kajian pustaka ditetapkan teori-teori budaya organisasi yang digunakan sebagai pendukung disertai adalah sebagai berikut :

Tabel 2.6. Teori Budaya Organisasi Menurut Beberapa Peneliti serta Kaitannya dengan Disertasi.

<u>Wilkins</u>	<u>Harvey and Brown</u>	<u>Gibson</u>
Sesuatu yang dianggap biasa dan dapat dibagi bersama pada lingkungan sosialnya. Tujuannya untuk meningkatkan potensi individu	Corporate culture merupakan suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang digunakan untuk penyelesaian tugas guna mencapai tujuan organisasi	Merupakan kepribadian atau perasaan organisasi yang mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja dan tujuan organisasi
<u>Robbins</u>	<u>Rois</u>	<u>Schein</u>
Budaya organisasi yang kuat akan membangun keterpaduan, loyalitas dan tanggung jawab pada organisasi. Budaya organisasi ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja	Budaya yang kuat adalah komitmen dan harapan yang kuat dari karyawan dan bersifat positif bagi perusahaan. Untuk pencapaian tujuan organisasi dan prestasi kerja	Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dapat digunakan untuk melaksanakan tugas dan mengatasi permasalahan yang ada
<u>Keitner and Kinichi</u>	<u>O' Reilly</u>	<u>Disertasi</u>
Budaya organisasi merupakan perangkat sosial yang mengikat anggota dan digunakan untuk mencapai tujuan bersama	Pada budaya yang kuat berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan dari organisasi tersebut	Budaya Organisasi adalah nilai-nilai dalam organisasi yang dijadikan dasar dalam pemecahan masalah, kelancaran tugas dan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan teori dari Schein (1992) yang dipadukan dengan rumusan budaya organisasi di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dirumuskan dimensi penelitian dari variabel budaya organisasi sebagai berikut :



Gambar 2.16
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja

2.6 Prestasi Kerja

Variabel prestasi kerja merupakan bagian utama dari penelitian ini, prestasi kerja individu dilihat dari hasil kerja dengan menggunakan kriteria pengukuran yang telah ditetapkan. Untuk memberikan batasan tentang (prestasi kerja) dilakukan pengkajian secara rinci dari beberapa peneliti.

Prestasi kerja sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan (Handoko, 1998).

Prestasi kerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan prestasi. Siagian (1995), berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang, antara lain : sifat yang agresif, kreatifitas yang tinggi, kepercayaan diri sendiri, kemampuan mengendalikan diri, kualitas pekerjaan dan banyaknya prakarsa. Prestasi kerja berkaitan dengan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan.

Mangkunegara (2000), prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (1997) mengatakan prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut As'ad (1999) prestasi kerja sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Jadi prestasi kerja berkenaan dengan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu waktu tertentu.

Menurut Amstrong (1994), penilaian prestasi kerja adalah proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu. Proses ini secara menyeluruh dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan. Titik awal penilaiannya dilakukan dengan meninjau kembali prestasi dengan cara mengajukan tiga pertanyaan, diantaranya :

- (1) apa yang telah dicapai selama waktu periode tertentu dibandingkan dengan apa yang diharapkan untuk dicapai;
- (2) faktor-faktor apakah yang mempengaruhi tingkat pencapaian, hal ini dapat berhubungan dengan usaha atau kemampuan individu yang bersangkutan;
- (3) apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki prestasi.

Sedangkan menurut Simanjuntak (1985), prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai perbandingan antara hasil nyata yang dicapai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya. Apabila hasil nyata lebih besar dari standar yang telah ditetapkan menunjukkan suatu prestasi yang baik, tetapi apabila sebaliknya berarti menunjukkan prestasi yang kurang baik.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja (kinerja) adalah suatu hasil karya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

2.6.1 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Metode penilaian prestasi kerja merupakan faktor penting yang perlu dilakukan untuk menilai upaya atau hasil kerja secara tepat dan benar. Ketepatan penilaian menyatakan indikator penting untuk menentukan hasil yang dicapai dari penilaian tersebut. Metode penilaian prestasi kerja ada beberapa diantaranya Handoko (1998), menjelaskan bahwa metode penilaian prestasi kerja meliputi :

- a. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksana kerja.
- b. *Checklist*, dilakukan untuk mengurangi beban penilai, dimana penilai tinggal memilih kalimat atau kata yang menggambarkan prestasi kerja karyawan. Penilai biasanya oleh atasan langsung. Pemberian bobot dapat di skore. Metode dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, biasanya daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
- c. *Metode peristiwa*, penilaian dilakukan berdasarkan catatan yang menggambarkan perilaku karyawan, apakah itu sangat baik atau jelek berkaitan dengan pelaksanaan kerja. Metode ini sangat berguna dalam



memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.

- d. *Metode peninjauan lapangan*, misalnya seorang ahli dari departemen turun ke lapangan dan membantu para penilai dalam menilai mereka dan spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli tersebut mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi yang ada. Evaluasi dikirim kepada penilai untuk direview, spesialis personalia dapat langsung mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.
- e. *Tes dan observasi prestasi kerja*, bila jumlah pekerja terbatas, penilai prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan, ketrampilan sehingga hasilnya reliabel dan valid.
- f. *Metode evaluasi kelompok* terdiri dari tiga yaitu metode ranking, grading, dan metode *point allocation*. Metode ranking dilakukan dengan membandingkan satu karyawan dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan karyawan berdasarkan urutan ranking. Kelemahan metode ini yaitu kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*. Kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penyelesaiannya. Metode grading, yaitu memisah-misahkan para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan setiap kategori. Metode *point allocation* merupakan bentuk lain dari metode-metode grading. Penilaian diberikan dengan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantaranya para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberikan nilai lebih besar dari karyawan yang

prestasinya jelek. Kebaikan dari metode ini dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan *halo effect* bisa kesan terakhir masih ada.

Hasil penilaian prestasi kerja karyawan mempunyai banyak manfaat.

Siagian (1995) menyatakan bahwa sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti :

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai atau karyawan
- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan.
- e. Membantu para pegawai menentukan rencana karirnya dan penyusunan program pengembangan karir yang paling tepat.

Berdasarkan nilai manfaat yang ada, perlu adanya kriteria yang jelas pada setiap tahapan penilaian, dengan demikian dapat diperoleh hasil yang tepat yang pada akhirnya akan dicapai manfaat dari penilaian tersebut secara jelas.

Implementasi dari teori ini pada penelitian dapat dijelaskan bahwa : penilaian yang dilakukan pada individu mandor kebun tebu di dasarkan hasil kerja yang terdiri dari pembinaan kepada kelompok tani dalam hal pelaksanaan intensifikasi pertanian yang indikatornya dilihat dari penerapan usahatani dan jumlah produksi yang dihasilkan.

Prestasi kerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi yang biasanya dipakai dasar penilaian atas karyawan atau organisasi. Prestasi kerja dimaksudkan adalah “sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan seseorang atau sekelompok orang”. (Dharma,



1985). Berdasarkan pengertian tersebut, maka prestasi kerja dapat dilihat dari dua sisi, yakni dari sisi individu maupun dari sisi organisasi. Penekanan dalam penulisan ini nantinya pada sisi individu artinya prestasi kerja secara individu.

Di samping itu Moenir (1987), menjelaskan pula bahwa “Arti prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil yang baik atau menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi”. Sejalan dengan ini, Moenir (1987) mendefinisikan bahwa “Kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu”.

Dari beberapa penjelasan tersebut pada penulisan ini yang dianggap sebagai prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang mandor kebun tebu yang baik dan mempunyai kelebihan menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan dalam waktu tertentu.

Penilaian prestasi kerja dilakukan pada seorang individu pekerja seperti pada rencana penelitian disertasi ini di duga mempunyai manfaat sebagai berikut :

- a. Meningkatkan prestasi kerja dari individu yang dinilai.
- b. Perlakuan secara adil pada pekerja terutama di dasarkan pada produktivitas tenaga kerja.
- c. Sebagai dasar untuk menetapkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dalam rangka meningkatkan produktivitas.
- d. Penyesuaian kompensasi yang didasarkan pada prestasi yang dicapai oleh masing-masing tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas individu.
- e. Sebagai dasar untuk promosi dan demosi pada tenaga kerja sesuai dengan hasil prestasi kerja yang telah dicapai pada periode waktu yang telah ditetapkan.



2.6.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja Individu

Prestasi kerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apa bila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks. Mar'at (1982) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja seseorang adalah : faktor individu dan faktor situasi kerja.

Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi prestasi kerja seorang mandor kebun tebu. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu. Adapun faktor situasi kerja yang mendukung prestasi kerja diantaranya adalah identitas tugas, otonomi, balikan, ini merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya, merupakan karakteristik organisasi.

Menurut Siagian (1995), bahwa prestasi kerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang memiliki kondisi yang baik mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada akhirnya tercermin dalam kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas tinggi dan sebaliknya. Prestasi karyawan adalah berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

Faktor-faktor yang menyebabkan berbeda di setiap individu, karena adanya perbedaan kondisi fisik, kemampuan, motivasi dan faktor-faktor individual lainnya.

Faktor-faktor situasi juga berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, dimana situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi kerja yang mendukung, sarana yang menunjang, ruangan yang tenang, sehat, adanya pengakuan atas

prestasi yang ada, pemimpin yang mengerti akan kebutuhan karyawan, serta sistem kerja yang mendukung, tentunya akan mendorong pencapaian prestasi kerja yang tinggi, dan disinilah letak peranan seorang pemimpin untuk dapat lebih teliti di dalam melihat kebutuhan karyawan yang akan menunjang peningkatan prestasi kerja karyawan.

Dengan demikian maka prestasi kerja yang tinggi akan dapat terlaksana bilamana pimpinan dapat mempergunakan metode-metode yang tepat dalam manajemen, dalam arti pimpinan dapat memberikan rangsangan (motivasi) yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan baik secara material maupun secara non material.

2.6.3 Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan organisasi secara efektif dan efisien, dengan dilaksanakannya penilaian prestasi kerja berarti organisasi tersebut telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada secara baik dan terencana. Penilaian prestasi kerja merupakan tugas penting dari seorang manajer atau pimpinan, karena hasil dari penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan kepegawaian dan memberikan pengaruh balik terhadap karyawan tentang prestasi kerja yang diperoleh.

Penilaian dari hasil pelaksanaan tugas merupakan sebuah teknik penilaian kinerja karyawan yang tidak secara universal di terima berdasarkan target-target yang telah ditetapkan. Evaluasi pekerjaan merupakan perbandingan pekerjaan yang diklasifikasikan untuk menentukan standar kompensasi yang sesuai bagi

karyawan. Indeks prestasi harus menjadi dasar untuk menetapkan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan, terutama dalam penentuan yang berkaitan dengan promosi dan pemberhentian. Penilaian prestasi kerja merupakan proses yang berkesinambungan untuk melaporkan hasil kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu tertentu. Proses ini secara menyeluruh digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan. Mendefinisikan penilaian prestasi kerja adalah : suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan yang tidak hanya dilihat dari hasil fisiknya tetapi juga : kemampuan mengerjakan, disiplin kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal lain yang sifatnya khusus sesuai bidang pekerjaan dan jabatannya. {Nic. Brech (2001), Faustino. C. G (2000), Malayu (2002), Amstrong (1994) dan Supriyanto (1998)}.

Prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses dari organisasi untuk melakukan evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya. Kegiatan tersebut dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik pada karyawannya tentang pelaksanaan tugasnya. Untuk mengukur prestasi kerja atau pelaksanaan yang mengarah pada pencapaian sasaran maka harus ditetapkan tolak ukur atau kriteria kemajuan pelaksanaannya. Penilaian prestasi kerja merupakan penilaian yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya. Apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus meningkatkan loyalitas organisasi. {Handoko (1998) dan Martoyo (1996)}.

Dari pendapat beberapa ahli tersebut dapat ditentukan bahwa penilaian terhadap prestasi kerja karyawan harus dilaksanakan secara obyektif, sehingga manfaat dari penilaian prestasi kerja tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Implementasi dari teori-teori tersebut terhadap rencana disertasi dapat dijelaskan pada Tabel 2.5 berikut ini.

Tabel 2.7
Teori Penilaian Kinerja dan Implementasinya pada Disertasi

<u>Nic Breck</u> Prestasi kerja merupakan penilaian pekerjaan secara keseluruhan. Manajer atau pimpinan bertugas menilai bawahannya secara kuantitatif dan kualitatif	<u>Fanstino C.G</u> Evaluasi pekerjaan merupakan perbandingan pekerjaan untuk menentukan standart kompensasi yang sesuai.	<u>Amstrong</u> Penilaian prestasi kerja merupakan proses berkesinambungan untuk melaporkan hasil kerja dan kemampuan pekerja
<u>Suprivanto</u> Penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang digunakan untuk menilai apakah karyawan telah melaksanakan tugas dengan baik.	<u>Handoko</u> Prestasi kerja merupakan penilaian organisasi pada karyawannya yang dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia.	<u>Martoyo</u> Penilaian prestasi kerja apabila dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasi.
<u>Disertasi :</u> Penilaian prestasi kerja merupakan penilaian terhadap kinerja pembina kebun tebu yang dilakukan oleh sinder untuk tujuan mengevaluasi hasil kerja. Penilaian didasarkan pada kualitas dan kuantitas hasil kerja seuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada.		

2.6.4 Pengukuran Prestasi Kerja Individu

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia mempunyai arti yang sangat penting. Hal ini di dasarkan pada kehidupan organisasi yang realitanya bahwa setiap orang sebagai

sumber daya manusia ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan telaah teori ditetapkan bahwa : cara pengukuran prestasi kerja individu yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

Pengukuran prestasi kerja di dasarkan pada : kuantitas atau jumlah yang dapat dicapai dari hasil kerja yang didasarkan pada kuantitas atau jumlah yang dapat dicapai dari hasil kerja yang dilakukan, kualitas atau mutu dari pekerjaan yang dihasilkan dan ketepatan waktu yang didasarkan pada kecepatan dalam melakukan aktivitas produksi pada satuan waktu tertentu {Dharma (1985) dan Lopez dalam Istimijati (1999)}. Selanjutnya Syarif (1987) menetapkan bahwa “pengukuran prestasi kerja terdiri dari mutu hasil pekerjaan, jumlah waktu yang diperlukan, jumlah macam kerja yang dilakukan, jumlah jenis alat yang menjelaskan keterampilan dalam menggunakan peralatan, pengetahuan tentang pekerjaan”.

Unsur utama dalam penilaian prestasi kerja adalah kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari beberapa pendapat yang membahas tentang pengukuran prestasi kerja akan dijadikan dasar untuk menentukan variabel dari konsep prestasi kerja. Pengukuran prestasi kerja adalah :

Yang pertama, *Kuantitas*, berapa banyak pekerjaan yang diselesaikan. Kedua, *Kualitas*, mutu sasaran yang dicapai, dan Ketiga, adalah *Waktu*, jangka waktu yang digunakan untuk mencapai sasaran. Dilain pihak, prestasi seorang pekerja ditunjukkan oleh kemandiriannya, kreativitasnya serta adanya rasa percaya diri.

Sedangkan Swasto (1996), mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang

dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur karena berhubungan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan.

Penilaian kinerja karyawan tidak hanya terbatas pada segi kuantitas dan kualitas saja, juga meliputi faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan seperti : (1) Disiplin, (2) Tanggung-jawab, (3) Kerjasama, dan (4) Inisiatif dalam menyelesaikan tugas (Heidjarachman, 1996). Swasto (1996) juga menambahkan bahwa prestasi kerja secara umum dapat diukur melalui : (1) Kualitas kerja, (2) Kuantitas kerja, (3) Pengetahuan tentang pekerjaan, (4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) Keputusan yang diambil, (6) Perencanaan kerja, (7) Daerah organisasi kerja. Untuk mengukur prestasi kerja, masalah yang paling pokok adalah mengungkapkan kriterianya.

Berdasarkan kriteria pengukuran prestasi kerja yang dirumuskan tersebut dapat dijelaskan bahwa ukuran prestasi kerja sangat kompleks sekali, tidak hanya kuantitas dan kualitas saja tetapi juga diperhatikan faktor-faktor lain secara teknis.

Bellows *dalam* As'ad (1985) menjelaskan beberapa syarat kriteria ukuran prestasi kerja yang baik adalah apabila lebih *reliabel*, *realistis*, *representatif* dan *predictable*. Kemudian dikatakan juga bahwa yang umum dipakai sebagai kriteria ukuran prestasi kerja adalah Kualitas, Kuantitas, Waktu yang dipakai, Jabatan yang dipegang, Absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Kriteria mana yang terpenting adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain, atau lebih ringkasnya dapat dikatakan bahwa pengukuran tentang prestasi kerja itu tergantung pada jenis pekerjaan dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan. Secara umum prestasi kerja dapat diukur dengan kualitas hasil pekerjaan berhubungan dengan baik tidaknya mutu yang dihasilkan.





Dalam kriteria kualitas menyangkut pengukuran keberhasilan suatu proses atau keluaran, kriteria ini mengukur baik tidaknya pelaksanaan kegiatan, terutama dikaitkan dengan bentuk keluaran, yang menurut Syarif (1987), kualitas pekerjaan terdiri dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian pekerjaan, serta waktu, yang berhubungan dengan waktu penyelesaian pekerjaan.

Dari kriteria-kriteria yang tersebut diatas tidak semuanya digunakan dalam suatu penilaian prestasi kerja, tergantung pada jenis pekerjaan yang akan dinilai.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan kriteria kualitas dan kuantitas sebagai indikator dari variabel prestasi kerja karyawan. Adapun uraian singkatnya sebagai berikut :

- (1) **Kualitas hasil kerja**, kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang telah direncanakan dan hasil pekerjaan yang diharapkan sesuai mutu yang ditetapkan.
- (2) **Kuantitas hasil kerja**, kecekatan dan kecepatan dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang tidak diserahkan dan hasilnya memenuhi target yang ditentukan.

Pengukuran prestasi kerja pada seorang pembina tebu rakyat yang diperhatikan adalah : untuk pendekatan kuantitas adalah produktivitas lahan, rendemen dan luas areal tanam, sedangkan untuk kualitas adalah mutu sasaran yang dicapai berupa : kebersihan kebun dan kebersihan tebu yang diangkat, ketepatan waktu tanam, waktu panen dan penyelesaian laporan yang tepat waktu merupakan bagian untuk mengukur prestasi kerja.

Berdasarkan dari pengukuran prestasi kerja yang dilakukan oleh beberapa ahli secara singkat dapat diperhatikan pada Tabel 2.6 berikut ini.

Tabel 2.8 Pengukuran Prestasi Kerja

Dharma	Swasto	Bellows	Heidjarachman	Lopez	Pada Disertasi
<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas • Kulaitas • Ketepatan waktu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas • Kualitas • Disiplin • Tanggung jawab • Kerjasama • Inisiatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas • Kualitas • Waktu • Jabatan • Absensi • Keselamatan dalam tugas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas • Kualitas • Disiplin • Tanggung jawab • Kerjasama • Inisiatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas kerja • Kualitas kerja • Pengetahuan ttg pekerjaan • Keputusan yang diambil • Perencanaan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kerja yang dicapai • Kuantitas kerja yang dicapai

Hasil penelitian dari : Dharma, Swasto, Bellows, Heidjarachman dan Lopez menyimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan dapat diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas dari hasil kerja yang telah dicapai. Berdasarkan kajian tersebut, pendekatan penelitian pada variabel prestasi kerja untuk Pembina tebu rakyat intensifikasi digunakan dimensi kuantitas dan kualitas hasil kerja yang telah dicapai dan penilaiannya dilakukan oleh atasan. Prestasi kerja karyawan dapat dikemukakan seperti yang tertera pada gambar 2.17. sebagai berikut :



Gambar 2.17.
Dimensi dari Variabel Prestasi Kerja

2.7 Penarikan Model Hipotesis

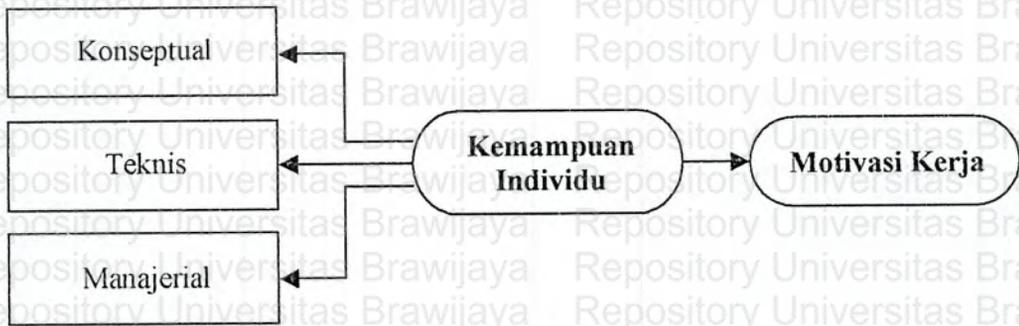
Berdasarkan telaah teoritis diajukan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh pada motivasi (gambar 2.18.)



Gambar 2.18
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

2. Kemampuan individu berpengaruh pada motivasi (gambar 2.19.)



Gambar 2.19

Pengaruh Kemampuan Individu terhadap Motivasi Kerja

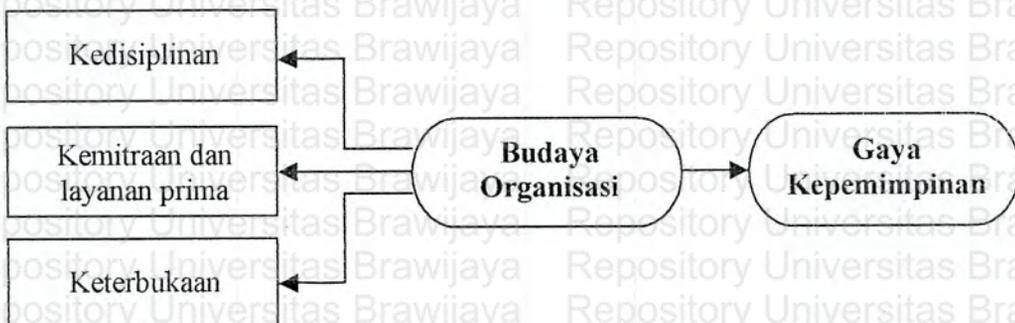
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh pada motivasi (gambar 2.20.)



Gambar 2.20.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

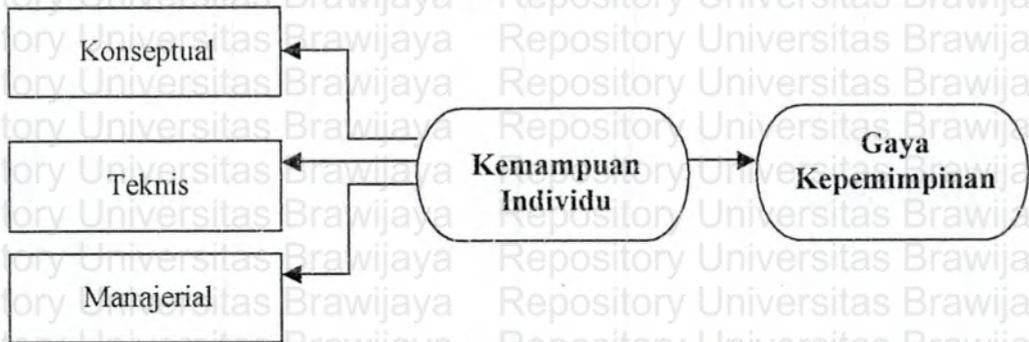
4. Budaya organisasi berpengaruh pada gaya kepemimpinan (gambar 2.21.)



Gambar 2.21

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Gaya Kepemimpinan

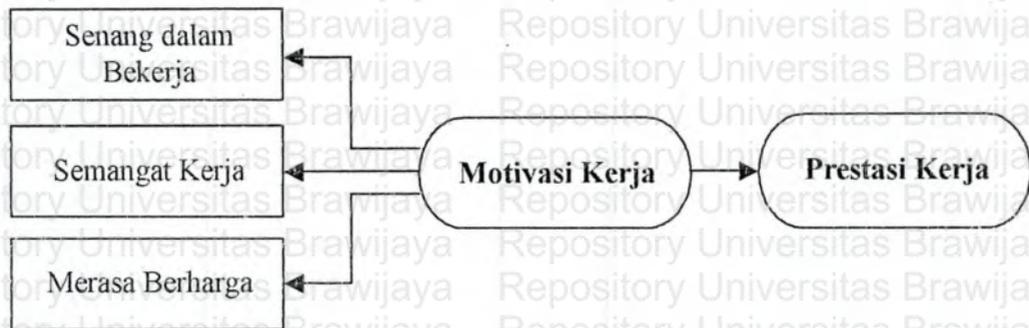
5. Kemampuan individu berpengaruh pada gaya kepemimpinan (gambar 2.22.)



Gambar 2.22

Pengaruh Kemampuan Individu terhadap Gaya Kepemimpinan

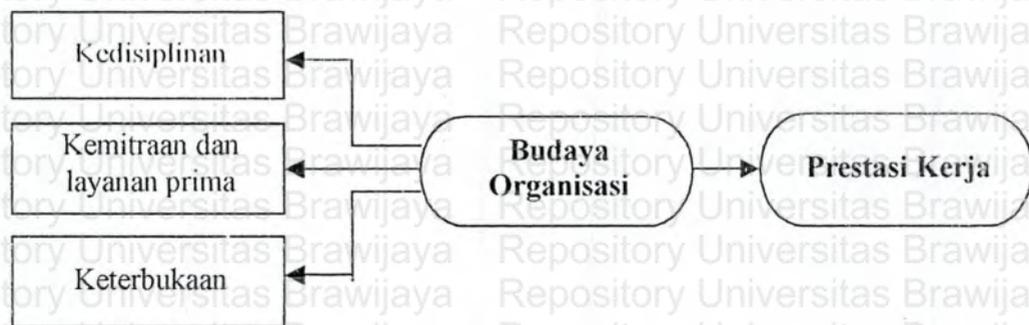
6. Motivasi berpengaruh pada prestasi kerja individu (gambar 2.23.)



Gambar 2.23

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja

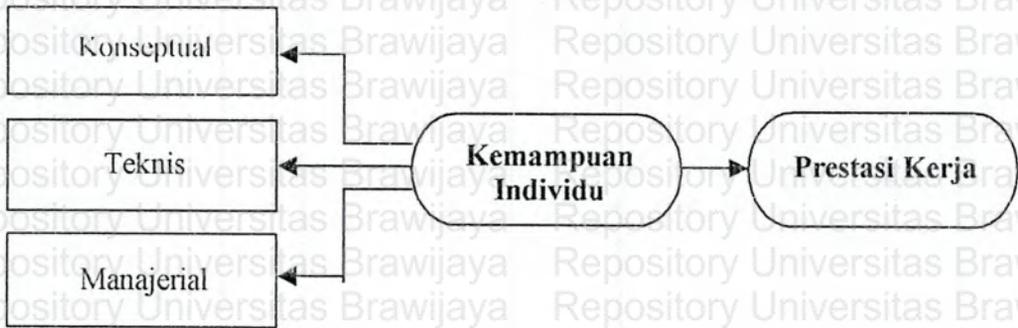
7. Budaya organisasi berpengaruh pada prestasi kerja (gambar 2.24.)



Gambar 2.24

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja

8. Kemampuan individu berpengaruh pada prestasi kerja (gambar 2.25.)



Gambar 2.25. Pengaruh Kemampuan Individu terhadap Prestasi Kerja

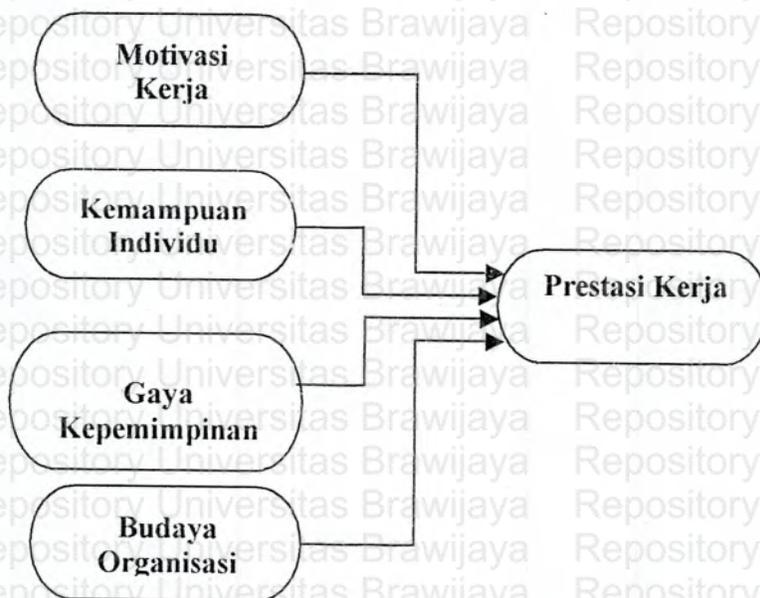
9. Gaya kepemimpinan berpengaruh pada prestasi kerja (gambar 2.26.)



Gambar 2.26 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja



10. Motivasi kerja, kemampuan individu, gaya kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja (gambar 2.27.)

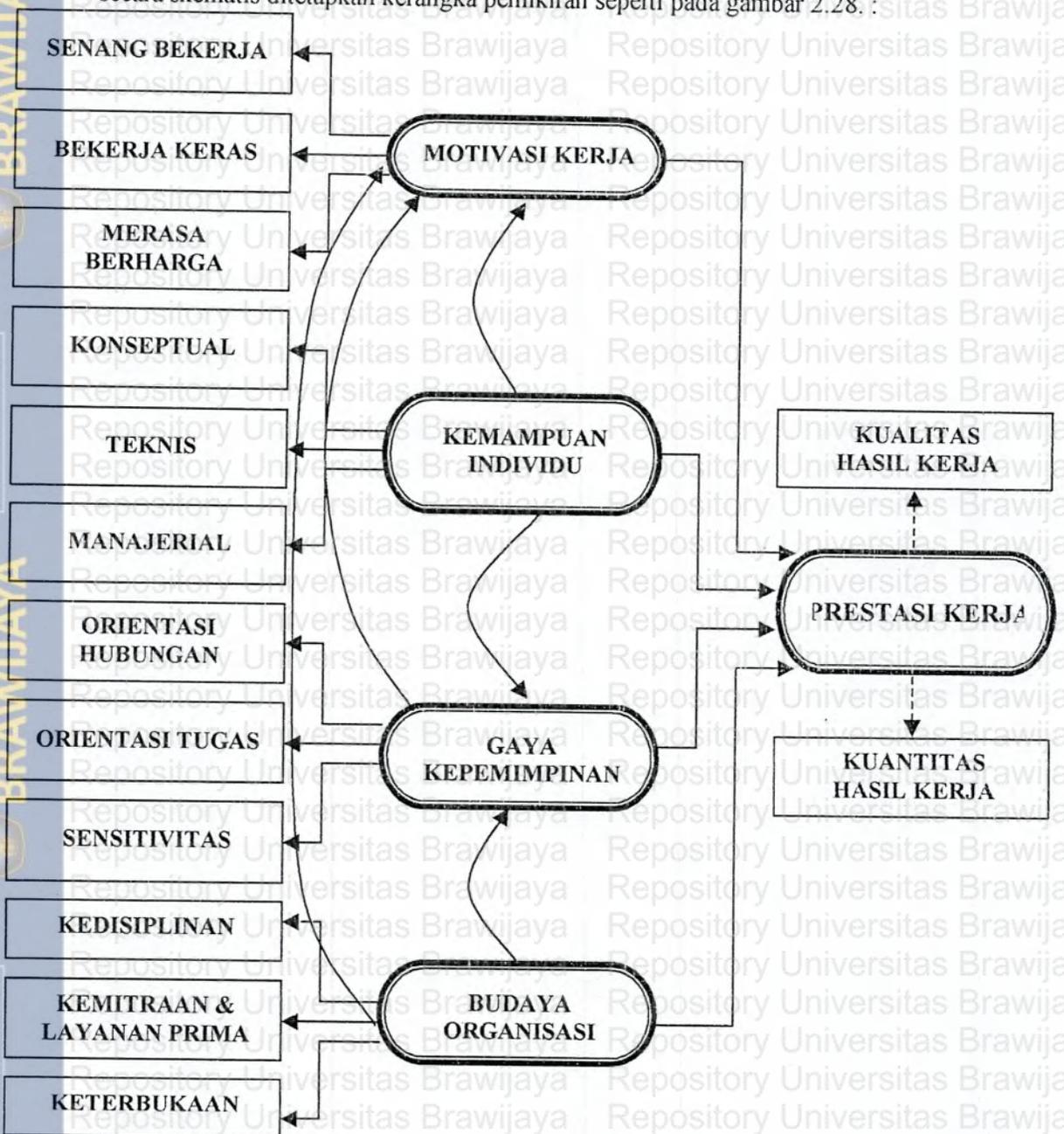


Gambar 2.27

Prestasi Kerja dipengaruhi oleh motivasi kerja, kemampuan individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

2.8 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori yang ada dan penelitian-penelitian terdahulu secara skematis ditetapkan kerangka pemikiran seperti pada gambar 2.28. :



Gambar 2.28
Kerangka Pemikiran Disertasi



2.9 Hipotesis

Penyusunan hipotesa yang didasarkan pada penelusuran teori yang berkaitan dengan motivasi kerja, kemampuan individu, kepemimpinan dan budaya organisasi serta prestasi kerja karyawan. Formulasi teori dirumuskan dalam kerangka pemikiran yang digambarkan dalam bentuk bagan. Penetapan jalur pengaruh disesuaikan dengan teori yang mendukung, demikian juga untuk penetapan dimensi dan indikator pengukur variabelnya.

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi kerja pada Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi.
2. Kemampuan individu berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi kerja pada Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja
4. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap gaya kepemimpinan Pembina Tebu rakyat Intensifikasi.
5. Kemampuan individu berpengaruh secara signifikan terhadap gaya kepemimpinan Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi.
6. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja pada Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi.
7. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja pada Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi.



8. Kemampuan individu berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja Pembina Rakyat Intensifikasi.
9. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja Pembina Tebu rakyat Intensifikasi.
10. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja melalui variabel antara (intervening variable) motivasi kerja.
11. Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja melalui variabel antara (intervening variable) motivasi kerja.
12. Kemampuan individu berpengaruh secara tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja melalui variabel antara (intervening variable) motivasi kerja.
13. Kemampuan individu berpengaruh secara tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja melalui variabel antara (intervening variable) gaya kepemimpinan.
14. Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja melalui variabel antara (intervening variable) gaya kepemimpinan.





BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan variabel-variabel prestasi kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kemampuan individu dan budaya organisasi. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian ini termasuk penelitian eksplanatories. Penelitian eksplanatories menurut Singarimbun (1995), merupakan penelitian penjelasan yang meneliti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan. Oleh karenanya dinamakan juga penelitian pengujian hipotesa atau *testing research*. Walaupun uraiannya juga mengandung diskripsi, tetapi sebagai penelitian relational fokusnya terletak pada penjelasan hubungan antar variabel.

Rancangan penelitian yang digunakan adalah rancangan survei, yang pada dasarnya merupakan penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta mengenai fenomena-fenomena yang ada dalam masyarakat untuk mencari keterangan yang lebih faktual dan sistematis (Nazir, 1988). Tujuan dari rancangan survei adalah menerangkan atau menjelaskan fenomena sosial dengan meneliti hubungan antar variabel penelitian. Secara operasional rancangan survei yang dipergunakan untuk meneliti suatu karakteristik atau fenomena dari populasi yang kemudian dijadikan subyek penelitian. Hubungan antar variabel yang diteliti didasarkan pada bagian pustaka dan penelitian terdahulu.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di tetapkan secara sengaja di wilayah Jawa Timur dengan studi kasus pada wilayah kerja PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) yang mempunyai 11 pabrik gula. Dasar yang digunakan untuk menentukan wilayah Jawa Timur karena wilayah tersebut merupakan sentra tanaman tebu dan mempunyai produksi gula terbesar secara nasional.

3.3 Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pembina tebu rakyat intensifikasi yang ada pada 11 (sebelas) pabrik gula di lingkungan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). Jumlah seluruh populasi terdiri dari :

Tabel 3.1 Jumlah SKW dan PTRI pada Perkebunan Nusantara X (Persero) Tahun 2003/2004

Pabrik Gula	Jumlah (Orang)		Luas Areal Binaan SKW
	SKW	PTRI	
Kremboong	5	53	2766
Toelangan	5	29	2045
Watoetoelis	7	73	3744
Gempolkrep	15	133	8866
Tjoekir	7	46	4460
Jombang Baru	7	55	3680
Lestari	10	100	5254
Merican	7	63	3485
Pesantren	10	151	8327
Ngadirejo	14	143	8345
Mojopanggung	8	71	3200
Jumlah	95	917	54.172

Sumber : Direksi PT.Perkebunan Nusantara X (Persero)

Keterangan

SKW: Sinder Kebun Wilayah.

PTRI: Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi.

Penelitian ini menggunakan metode sensus yang artinya seluruh populasi pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) dijadikan responden.

Jumlah responden yang diteliti 617 orang PTRI dan 82 orang sinder sebagai penilai.

3.4. Definisi Operasional Variabel

♦ **Motivasi Kerja** adalah kemauan seseorang untuk melakukan sesuatu.

Tindakan yang sifatnya: mendorong, mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan perilaku ke tujuan. Motivasi kerja diukur berdasarkan dimensi: senang bekerja, bekerja keras dan merasa berharga. **Senang bekerja** adalah ungkapan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang selama ini dilakukan yaitu sebagai pembina tebu rakyat intensifikasi.

Dimensi senang bekerja diukur dengan indikator: minat kerja, kebersamaan dalam bekerja, dan senang pada pekerjaan. **Bekerja keras** adalah semangat kerja dari pembina tebu rakyat intensifikasi yang diukur dengan menggunakan indikator: beban pekerjaan atau penyelesaian yang telah dilakukan, ketaatan pada aturan kerja dan pencapaian target pekerjaan.

Merasa berharga adalah ungkapan perasaan dari pembina tebu rakyat intensifikasi yang didasarkan pada rasa bangga dan berharga selama bekerja sebagai PTRI. Dimensi merasa berharga diukur dengan indikator : merasa berharga terhadap lingkungan kerja, adanya kesempatan untuk berprestasi dan perhatian pimpinan.

♦ **Kemampuan Individu** adalah kondisi fisik dan daya pikir yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas sebagai pembina tebu rakyat intensifikasi.



Variabel kemampuan individu diukur dengan demensi: kemampuan konseptual, kemampuan teknik dan kemampuan manajerial. **Kemampuan Konseptual** adalah kemampuan untuk melakukan perencanaan terhadap tugas-tugas yang akan atau sedang dilakukan sebagai pembina tebu rakyat intensifikasi. Demensi kemampuan konseptual ditentukan berdasarkan indikator penyusunan rencana kerja yang telah dilakukan. **Kemampuan Teknik (Keterampilan)** adalah kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan pekerjaan sebagai pembina kebun tebu rakyat intensifikasi. Kemampuan teknik dinilai dengan keterampilan dan ketangkasan untuk melaksanakan tugas. Demensi kemampuan teknik diukur berdasarkan indikator: pengalaman kerja, standart operasional dan kesesuaian pekerjaan yang dilakukan. **Kemampuan Manajerial** merupakan kemampuan untuk melakukan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas sebagai pembina tebu rakyat intensifikasi. Demensi kemampuan manajerial ditentukan oleh besarnya perhatian petani yang dibina, keberhasilan dalam memecahkan masalah dan pencapaian target pembinaan berdasarkan produksi.

- ◆ **Gaya Kepemimpinan** adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai tujuan dengan bersemangat. Variabel gaya kepemimpinan ditentukan berdasarkan: orientasi tugas, orientasi hubungan dan sensitivitas atau kepekaan. **Orientasi Tugas** adalah pola hubungan dalam bentuk perintah antara atasan dan bawahan sesuai dengan mekanisme kerja. Demensi orientasi tugas diukur berdasarkan indikator: sasaran pembinaan, pelaksanaan pembinaan dan penerapan paket teknologi. **Orientasi**

Hubungan adalah pola komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dan bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas sebaifai pembina tebu rakyat intensifikasi. Demensi orientasi hubungan di ukur berdasarkan: keaktifan diskusi, peminjaman lapang dan intensitas pertemuan. **Sensitivitas** adalah tingkat kepekaan terhadap pekerjaan dan permasalahan yang dihadapi sebagai petugas pembina tebu rakyat intensifikasi. Demensi sensitivitas ditentukan berdasarkan: kepekaan pada masalah sosial, teknis dan ekonomi.

- ◆ **Budaya Organisasi** adalah nilai-nilai dalam organisasi yang di anut oleh sumber daya manusia dalam organisasi tersebut yang dijadikan dasar dalam pemecahan masalah, kelancaran tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Variabel budaya organisasi ditentukan berdasarkan demensi: kedisiplinan, kemitraan & layanan prima dan keterbukaan. **Kedisiplinan** adalah persepsi terhadap ketaatan mengikuti aturan-aturan yang berlaku untuk melaksanakan tugas sebagai pembina tebu rakyat intensifikasi. Demensi kedisiplinan ditentukan oleh manfaat disiplin, penilaian disiplin kerja dan ketepatan waktu bekerja. **Kemitraan dan layanan prima** adalah suatu pola kerja sama antara pihak pabrik gula dengan petani tebu dalam rangka pengadaan bahan baku untuk proses produksi menjadi gula. Demensi kemitraan dan layanan prima ditentukan oleh indikator: kemudahan pelayanan, skala prioritas dan pemberian insentif. **Keterbukaan** adalah suatu nilai dalam budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh sumber daya manusia dalam rangka pelaksanaan sistem informasi secara terbuka untuk tujuan kelancaran tugas. Demensi keterbukaan ditentukan oleh indikator:

kesiapan menerima kritik dan saran, memperhatikan saran dan keterbukaan sistem penilaian.

◆ **Prestasi Kerja** adalah suatu nilai yang dihasilkan dari penilaian pimpinan atau atasan langsungnya terhadap hasil kerja yang telah dicapai oleh pembina tebu rakyat intensifikasi. Variabel prestasi kerja ditentukan oleh indikator kuantitas hasil kerja dan kualitas hasil kerja. Kuantitas hasil kerja ditentukan oleh jumlah produksi yang dihasilkan dan ketepatan waktu panen. Kualitas hasil kerja ditentukan oleh kreatifitas dan disiplin serta tanggung jawab.

3.5 Instrumen Penelitian

Penelitian memerlukan data untuk menguji hipotesis. Data tersebut merupakan fakta yang dikumpulkan. Pengumpulan data merupakan suatu proses pengadaan data melalui prosedur yang sistematis dan standar.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara :

1. Wawancara, dilakukan dengan pihak-pihak atau instansi terkait guna mendapatkan informasi untuk maksud-maksud memperluas wawasan obyek studi.
2. Kuisisioner, dilakukan dengan menyebarkan seperangkat pertanyaan kepada responden untuk mendapatkan data empiris yang berhubungan dengan hipotesis yang diajukan.

Materi wawancara maupun kuisisioner disusun berdasarkan pertanyaan terstruktur, yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam menjawab pertanyaan pada beberapa alternatif saja.



3.6 Kesahihan (*Validity*) dan Keterandalan (*Reliability*) Instrumen

Perlu diketahuinya kesahihan dan keterandalan dari alat pengukuran yang dipergunakan untuk mengungkapkan apakah instrumen penelitian mengumpulkan data atau informasi yang tepat dan relevan bagi variabel dan masalah yang dibahas, dan bila data tersebut dipergunakan untuk menguji hipotesis penelitian, maka dibutuhkan pengujian untuk mengukur kualitas data tersebut.

1. Kesahihan (*Validity*)

Mengacu pada apa yang diungkapkan oleh Hadari Nawawi (1997) bahwa kesahihan menunjukkan tingkat kemampuan instrumen penelitian untuk mengungkapkan data sesuai dengan masalah yang hendak diungkapkannya. Dari sudut instrumen, kesahihan dapat dijelaskan sebagai kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang hendak diukur secara tepat dan benar.

Penelitian menggunakan kesahihan konstruk (*Construct Validity*) sebagai alat pengukur. Sebagaimana diketahui bahwa konstruk adalah kerangka dari konsep (D. Ancok dalam Masri Singarimbun (1995), oleh karena itu kesahihan ini menekankan pada penyusunan pertanyaan demi pertanyaan atau instrumen secara keseluruhan berdasar pada kejelasan definisi secara operasional, yang terinci unsur-unsurnya, dari variabel yang diteliti (Hadari nawawi, 1997).

Setelah alat pengukur dari suatu variabel telah jelas, maka pengujian kesahihan dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi “product moment” yang menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total (D. Ancok dalam Masri Singarimbun, 1995). Dalam penelitian ini korelasi



dilakukan antara item (sebagai wujud dari masing-masing pernyataan) dengan variabel yang diukurnya (total skor).

Adapun rumus yang dipergunakan menurut Hadi Sutrisno (2001), yaitu :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} adalah Korelasi *product moment* antara x dan y

N adalah jumlah subyek yang akan diteliti

X adalah Skor tiap item

Y adalah Skor total

Untuk menghitung korelasi totalnya digunakan rumus :

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SB_y) - (SB_x)}{\sqrt{(V_y + V_x) - 2(r_{xy})(SB_y)(SB_x)}}$$

Keterangan :

r_{bt} adalah Koefisien korelasi bagian total

r_{xy} adalah Koefisien korelasi *product moment*

SB_y adalah Simpangan baku total skor

SB_x adalah Simpangan baku tiap item

V_y adalah Varians total

V_x adalah Varians bagian total

Selanjutnya penghitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer *Microstat* dengan sub program *Corelation Matrix*. Untuk menentukan kesahihan, secara statistik angka korelasi yang diperoleh (r hitung) harus dibandingkan dengan angka kritis tabel korelasi *product moment* (r tabel) pada taraf signifikansi 10 %. Bila angka korelasi yang diperoleh berada diatas

angka kritik berarti item tersebut telah sah. Sedangkan bila angka korelasi yang diperoleh berada dibawah angka kritik berarti item tersebut tidak sah.

2. Keterandalan (*Reliability*)

Reliabilitas merupakan petunjuk sejauh mana suatu alat ukur (instrumen) dapat dipercaya atau diandalkan. Dengan kata lain, sejauh mana alat ukur tersebut dapat memberikan hasil yang relatif berbeda jika dilakukan pengukuran ulang (Azwar, 1995). Dari item-item yang valid dilakukan uji keandalan (reliabilitas) butir, yang bertujuan untuk menguji stabilitas internal butir pernyataan dalam mengungkap indikator perhitungan keandalan butir dalam penelitian ini menggunakan Teknik alpha dari Cronbach. Reliabel jika $\alpha > 0,6$.

Teknik alpha digunakan karena teknik ini cocok untuk menguji reliabilitas instrumen yang masing-masing butirnya mempunyai lebih besar dari satu alternatif jawaban, di mana tidak ada jawaban yang benar atau salah. Oleh karena itu teknik ini banyak digunakan untuk mengukur sikap keyakinan (Hadjar, 1996).

D. Ancok dalam Masri Singarimbun (1995), mengemukakan bahwa keterandalan adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukuran dapat diandalkan atau dengan kata lain menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Hadari, N (1997), mengungkapkan bahwa keterandalan mengandung pengertian pokok sebagai berikut : (1) Gejala atau unsur-unsur didalam gejala yang diungkapkan dalam pengukuran pertama, ternyata tidak berubah atau sama (tetap bertalian) pada pengukuran kedua dan seterusnya, jika pengukuran dilakukan dengan



mempergunakan instrumen yang sama. (2) Hasil pengukuran sebagai data penelitian yang kedua dan seterusnya, bersifat ekuivalen (memiliki variasi yang sama) dengan hasil pengukuran sebelumnya atau yang pertama, jika pengukuran dilakukan dengan mempergunakan instrumen yang sama.

3.7 Data yang Dikumpulkan

Dalam primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari responden melalui proses wawancara secara langsung dengan bantuan daftar pertanyaan yang sudah disusun secara sistematis. Jenis data primer yang diambil meliputi : karakteristik, responden, motivasi persepsi terhadap pekerjaan, produktivitas dan prestasi kerja.

Data sekunder adalah data yang didapat tidak secara langsung dari sumbernya, tetapi melalui pustaka, data statistic, laporan-laporan dan dokumentasi

3.8 Model dan Analisis

Setelah data terkumpul, maka dalam menguji kebenaran dari hipotesis diatas perlu dilakukan analisis data dengan model SEM (Structural Equation Modelling) Teknik ini memungkinkan untuk menguji beberapa pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogen.

Solimun, (2002) menjelaskan langkah-langkah dalam analisis SEM adalah sebagai berikut :

3.8.1 Menyusun Diagram Jalur (Path Diagram) dan Konversi kedalam Persamaan Struktural.

Berdasarkan kerangka konseptual dan Hipotesis, dapat digambarkan dalam jalur seperti gambar 2.20.

Dari gambar 2.20. dapat dikonversikan kedalam persamaan struktural yang menunjukkan pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap prestasi kerja, sebagai berikut :

1. Structural Equations :

$$Y = \varphi_1 X_1 + \beta_1 X_2 + a_1 X_3 + \zeta_1$$

$$X_4 = \varphi_4 X_1 + a_4 X_2 + \zeta_4$$

$$X_5 = \varphi_5 X_1 + \beta_2 X_2 + \zeta_5$$

2. Measurement Model :

Exogenous Indicator	Exegenous Construct	Error
a. X_{111}	$= \lambda_1 X_1$	$+ \delta_{111}$
X_{112}	$= \lambda_2 X_1$	$+ \delta_{112}$
X_{121}	$= \lambda_3 X_1$	$+ \delta_{121}$
X_{122}	$= \lambda_4 X_1$	$+ \delta_{122}$
X_{131}	$= \lambda_5 X_1$	$+ \delta_{131}$
X_{132}	$= \lambda_6 X_1$	$+ \delta_{132}$
b. X_{21}	$= \lambda_7 X_1$	$+ \delta_{21}$
X_{22}	$= \lambda_8 X_1$	$+ \delta_{22}$
X_{23}	$= \lambda_9 X_1$	$+ \delta_{23}$
X_{24}	$= \lambda_{10} X_1$	$+ \delta_{24}$





$$c. X_{31} = \lambda_{14} X_1$$

$$X_{32} = \lambda_{15} X_1$$

$$X_{33} = \lambda_{16} X_1$$

$$d. Y_1 = \lambda_{11} X_1$$

$$Y_2 = \lambda_{12} X_1$$

$$Y_3 = \lambda_{13} X_1$$

$$+ \delta_{31} \quad 127$$

$$+ \delta_{32}$$

$$+ \delta_{33}$$

$$+ \varepsilon_1$$

$$+ \varepsilon_2$$

$$+ \varepsilon_3$$

3.8.2 Matrik Input

Selanjutnya dilakukan pemilihan matrik input

Bila matrik input merupakan matrik ragam-peragam (variabel-coy matrix), maka SEM menghasilkan model struktural, bermanfaat untuk prakiraan (prediksi) atau untuk pembuktian model.

Sedangkan apabila data input berupa matriks korelasi, maka SEM bermanfaat untuk pemeriksaan besar kecilnya pengaruh, baik langsung maupun tidak langsung ataupun pengaruh total variabel bebas (variabel eksogen) terhadap variabel tergantung. Oleh karena itu, dapat digunakan untuk menentukan variabel yang berpengaruh dominan, sehingga ada yang menyebutnya dengan Analisis Faktor Determinan.

3.8.3 Menilai Masalah Identifikasi

Permasalahan yang sering muncul didalam model struktural adalah proses pendugaan parameter.

Bilamana terjadi *un-identified* atau *under-identified*, maka proses pendugaan parameter tidak mendapatkan satu solusi. Sebaliknya bilamana



3.8.4 Evaluasi *Goodness-of-fit*

Sebelum membicarakan *Goodness-of-fit* model hasil analisis, untuk mendapatkan model yang valid diperlukan beberapa asumsi. Pada prinsipnya asumsi dalam SEM dapat dipilah menjadi dua, yaitu asumsi yang berkaitan dengan model dan asumsi yang berkaitan dengan pendugaan parameter dan pengajuan hipotesis.

3.8.5 Interpretasi dan Modifikasi Model

Beberapa program komputer (LISREL dan AMOS) dilengkapi dengan indeks modifikasi. Didalam modifikasi model, hal yang harus dirujuk adalah justifikasi konseptual dan dasar teorinya. Pada tahap akhir dari SEM adalah melakukan interpretasi terhadap hasil analisis. Pendugaan parameter yang menggunakan input matrix korelasi, interpretasi dilakukan dengan melihat *direct effect*, *in-direct effect* dan *total effect*.

3.9. Operasional Variabel-variabel Penelitian

Tabel 3.2 Matrik Operasional Variabel-variabel Penelitian

No.	Variabel	Demensi	Indikator	Item			
1	Motivasi kerja (X ₁)	Senang Bekerja (X1.1)	1) Minat kerja 2) Kebersamaan dalam bekerja 3) Senang pada pekerjaan	1 2 3			
		Bekerja Keras (X1.2)	1) Beban pekerjaan 2) Peraturan kerja 3) Target pekerjaan	4 5 6			
		Merasa Berharga (X1.3)	1) Lingkungan kerja 2) Kesempatan berprestasi 3) Diperhatikan Pimpinan	7 8 9			
	2	Kemampuan Individu (X ₂)	Kemampuan Konseptual (X2.1)	1) Penyusunan rencana	10		
			Kemampuan teknik (X2.2)	1) Pengalaman kerja 2) Standard operasional 3) Kesesuaian kerja	11 12 13		
				Kemampuan Manajerial (X2.3)	1) Perhatian pada petani 2) Pemecahan masalah 3) Target produksi	14 15 16	
		3	Gaya Kepemimpinan (X ₃)	Orientasi Tugas (X3.1)	1) Sasaran pembinaan 2) Pelaksanaan pembinaan 3) Penerapan paket teknologi	17 18 19	
					Orientasi Hubungan (X3.2)	1) Keaktifan diskusi 2) Peninjauan lapang 3) Intensitas pertemuan	20 21 22
						Sensitivitas (X3.3)	1) Kepekaan Sosial 2) Kepekaan Teknis 3) Kepekaan Ekonomi
4	Budaya Organisasi (X ₄)	Kedisiplinan (X4.1)	1) Manfaat disiplin 2) Penilaian disiplin kerja 3) Ketepatan waktu	26 27 28			
			Kemitraan dan layanan prima (X4.2)	1) Kemudahan pelayanan 2) Skala prioritas 3) Pemberian insentif	29 30 31		
				Keterbukaan (X4.3)	1) Kritik bawahan 2) Perhatian pada saran 3) Sistem penilaian	32 33 34	
		5			Prestasi Kerja (Y)	Kualitas hasil kerja (Y1)	1) Disiplin dan tanggung jawab 2) kreativitas dan inovatif
			Kuantitas hasil kerja (Y2)				1) Produktivitas tebu 2) Rendemen dan tebang angkut



BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN

4.1 Karakteristik Perusahaan.

PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) didirikan dengan Akta Notaris Harun Kamil, SH No. 43 tanggal 11 Maret 1996 atas dasar Peraturan Pemerintah RI No. 15 Tahun 1996 tanggal 14 Pebruari 1996 tentang pengalihan bentuk Badan Usaha Milik Negara dari PT. Perkebunan (Persero) menjadi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). Produk utama yang dihasilkan adalah Gula SHS dan Tetes yang diproduksi dari 11 pabrik gula (PG), yaitu : PG Watoetoelis, PG Toelangan, PG Kremboong, PG Gempolkrep, PG Djombang Baru, PG Tjoekir, PG Lestari, PG Meritjan, PG Pesantren Baru, PG Ngadiredjo dan PG Modjopangoong

VISI Perusahaan

Satu tekad menjadi “*World Class Company*”, dengan pengertian menjadi pemasar global, memiliki produksi citra kelas dunia, merupakan pusat keunggulan industri, serta menjadi organisasi layanan yang tumbuh dan berkembang.

MISI Perusahaan

1. Menghasilkan devisa maupun rupiah bagi negara dengan cara efisien.
2. Memenuhi fungsi pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia.
3. Memelihara kelestarian lingkungan hidup.

STRATEGI

1. Sikap akrab terhadap perubahan.
2. Pertumbuhan perusahaan vertikal dan horisontal.
3. Kemitraan usaha dengan layanan prima.
4. Kapital intelektual untuk meningkatkan nilai pasar.
5. Mutu produk melalui penyempurnaan proses.

KEBIJAKAN

1. Menjalankan perilaku berbisnis dengan cara yang fair.
2. Memantapkan penerapan budaya perusahaan-rumusan 5 K (keberhasilan, keterbukaan, komitmen, keunggulan / excellent dan kompetensi).
3. Memantapkan model operasi horisontal dengan asas kecepatan, kesederhanaan dan keluwesan.
4. Melaksanakan kepemimpinan yang menganut pemberdayaan dan pemberian kepercayaan.
5. Menumbuhkan sikap untuk selalu mengawasi setiap kegiatan dengan benar.
6. Mengutamakan kepuasan pelanggan.
7. Menekankan pengembangan SDM, utamanya pada watak dan kompetensi.
8. Memberikan penghargaan dan promosi atas dasar prestasi.

TUJUAN PERUSAHAAN

Mewujudkan PT. Perkebunan sebagai organisasi BUMN yang mampu menghadapi tantangan masa depan dalam era globalisasi menuntut adanya peningkatan produktivitas, profesionalisme dan peningkatan daya saing yang tinggi disamping upaya efisiensi dan efektivitas usaha.

BUDAYA PERUSAHAAN

1. Keberhasilan dimulai dari kebersamaan dan kerjasama serta didukung oleh prakarsa perorangan.
2. Keterbukaan menumbuhkan kreativitas dan inovasi.
3. Komitmen terhadap mutu menjiwai setiap perilaku.
4. Keunggulan (*excellence*) menjadi dasar rasa percaya diri.
5. Kompetensi dan layanan prima meningkatkan daya saing perusahaan.

PRODUKSI PERUSAHAAN

Perkembangan produksi dari perusahaan PTPN X (Persero) yang dihasilkan dari 11 (sebelas) pabrik gula di wilayah Jawa Timur dapat diperhatikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Perkembangan Luas Areal Tanam Produksi Tebu, Rendemen dan Produksi Gula PTPN X

URAIAN	1999	2000	2002	2003
Areal (Ha)	55.913	53.174	52.146	51.281
Tebu digiling (Ton)	3.997.115	4.141.122	4.276.085	4.810.133
Tebu / Ha (Ton)	71	78	81	80
Rendemen (%)	6,73	6,45	6,41	6,3
Hablur / Ha (Ton)	4,8	5,0	5,2	5,1
Produksi Hablur (Ton)	269.163	266.997	267.132	239.066
Produksi Gula (Ton)	268.645	266.624	267.160	239.702
Produksi Tetes (Ton)	219.751	217.314	231.701	238.704

Sumber : Kantor Direksi PTPN X (Persero)

Berdasarkan data pada Tabel 4.1 diketahui bahwa kinerja PT.Perkebunan Nusantara X sejak tahun 1999 mengalami penurunan yang sangat signifikan. Penyebab utamanya adalah : menurunnya luas areal tanam, jumlah tebu yang digiling, produktivitas tebu dan rendemen. Penurunan secara kuantitas dan kualitas tebu mempunyai hubungan yang erat dengan kualitas SDM dalam melakukan pembinaan terhadap petani tebu

4.2. Karakteristik Responden

Prestasi kerja PTRI dinilai berdasarkan pendekatan oleh Sinder Kebun Wilayah (SKW). Kewenangan penilaian tersebut didasarkan pada jalur struktur organisasi yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 617 orang PTRI diperoleh hasil sebagai berikut.

Kualitas kerja PTRI dari hasil penelitian dapat dijelaskan pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Kualitas Prestasi Kerja PTRI

No	Hasil Penilaian Prestasi Kerja	Kualitas Kerja				Rata-rata (%)
		Disiplin		Kreativitas		
		Freq.	%	Freq.	%	
1	Sangat baik	148	24,0	97	15,7	19,9
2	Baik	206	33,3	236	38,3	35,0
3	Sedang/cukup	185	30,0	210	34,0	32,0
4	Kurang baik	75	12,2	72	11,7	11,9
5	Sangat baik	3	0,5	2	0,3	0,4
Jumlah		617	100	617	100	

Sumber : Data pada lampiran 3

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, prestasi kualitas kerja yang didasarkan pada disiplin dan kreativitas kerja adalah sebagai berikut : kualitas kerja PTRI 55,7 % dinyatakan baik dan sangat baik, 32,0 % dinyatakan sedang dan terdapat 12,3 % PTRI yang dinilai kurang dan tidak baik kualitas kerjanya.

Keberhasilan pelaksanaan tugas oleh PTRI didasarkan pada tingkat tanggung jawab. Berdasarkan dari hasil analisa tersebut dapat dijelaskan bahwa PTRI yang bekerja pada 11 pabrik gula dibawah koordinasi PT. Perkebunan X (persero) sebagian besar mempunyai kualitas kerja yang baik.

Kuantitas kerja PTRI dari hasil penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.3. Kuantitas Prestasi Kerja PTRI

No	Hasil Penilaian Prestasi Kerja	Kuantitas Kerja				Rata-rata (%)
		Prod. Lahan		Rendemen tebu		
		Freq.	%	Freq.	%	
1	Sangat baik	97	15,7	72	11,7	13,7
2	Baik	236	32,8	219	35,5	34,1
3	Sedang/cukup	210	34,0	240	38,9	36,4
4	Kurang baik	72	11,7	82	13,3	12,5
5	Sangat baik	2	0,3	4	0,6	0,4
Jumlah		617	100	617	100	

Sumber : Data pada lampiran 3

Berdasarkan data pada Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa penilaian kuantitas kerja dari PTRI didasarkan pada pencapaian produktivitas kerja dan hasil rendemen pada kebun binaan. Berdasarkan hasil analisis data pada tabel 4.3 tersebut dapat dijelaskan bahwa : kualitas kerja PTRI dinyatakan baik dan sangat baik 47,8 % dan dinyatakan sedang 36,4 % serta dinyatakan kurang baik sebesar 12,9 %. Berdasarkan data-data tersebut masih terdapat 12,9 % dari PTRI yang kualitas kerjanya kurang baik. Dengan demikian upaya pembinaan dan pengarahan harus lebih intensif dilakukan oleh pihak perusahaan.

Tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuh oleh PTRI berdasarkan hasil analisa data dapat diperhatikan pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Tingkat Pendidikan Formal yang pernah Ditempuh oleh PTRI

No	Tingkat Pendidikan	Frequency	Prosentase (%)
1	Sarjana / Sarjana muda	72	11,6
2	Diploma	83	13,4
3	SPMA	93	15,1
4	SLTA umum	228	37,0
5	SD / SR, SLTP	141	22,9
	Jumlah	617	100

Sumber : Data pada lampiran 3

Berdasarkan data pada lampiran 3 tersebut dapat diketahui bahwa pendidikan formal yang pernah ditempuh oleh PTRI sangat beragam, mulai dari setingkat SD sampai Sarjana, hal tersebut menyebabkan adanya kendala dasar pengetahuan yang tidak sama dan pada gilirannya akan menyebabkan proses inovasi, kreativitas dan produktivitas yang juga tidak sama. Kendala lain yang dihadapi adalah kesulitan dalam memberikan pendidikan atau latihan yang berkaitan dengan pekerjaan, keragaman pendidikan formal yang pernah di tempuh akan menyebabkan daya serap dan kreativitas untuk berkembang berbeda.

Salah satu indikator dalam melakukan penilaian terhadap kemampuan teknis adalah lamanya bekerja sebagai PTRI. Berdasarkan dari hasil penelitian dapat dijelaskan pada Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5 Pengalaman Kerja sebagai PTRI di Wilayah PTPN X (Persero)

No	Pengalaman Kerja	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1	Lebih dari 12 th	263	42,63
2	Antara 9 – 12 th	162	26,26
3	Antara 6 – 9 th	122	19,77
4	Antara 3 – 6 th	51	8,26
5	Kurang dari 3 th	19	3,08

Sumber : Data pada lampiran 3

Berdasarkan data pada Tabel 4.5 tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar (68,89 %) pengalaman kerja sebagai petani tebu rakyat intensifikasi (PTRI) sudah lebih dari 9 tahun. Pengalaman yang cukup lama ada dua kemungkinan yang bisa terjadi yaitu: kejenuhan terhadap pekerjaan yang telah lama dilakukan atau makin menguasai segala permasalahan pekerjaan. Dua hal tersebut sangat mungkin terjadi pada petani tebu rakyat intensifikasi PTRI yang telah lama bekerja.

Berdasarkan data pada Tabel 4.4 dan Tabel 4.5 dapat dibuat matrik yang mempunyai hubungan antara tingkat pendidikan dengan pengalaman kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.6 Matrik Hubungan Antara Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja sebagai PTRI di Wilayah PTPN X (Persero)

No	Pengalaman Kerja	Pendidikan				
		Sarjana/Sarjana Muda (%)	Diploma (%)	SPMA (%)	SLTA/Umum (%)	SLTP/SD/SR (%)
1	Lebih dari 12 th	21 (29,17)	18 (21,69)	38 (40,86)	104 (45,61)	82 (58,16)
2	Antara 9 – 12 th	19 (26,39)	29 (34,94)	30 (32,26)	56 (24,56)	28 (19,86)
3	Antara 6 – 9 th	14 (19,44)	21 (25,30)	18 (19,35)	48 (21,05)	21 (14,89)
4	Antara 3 – 6 th	10 (13,89)	13 (15,66)	4 (4,30)	16 (7,03)	8 (5,67)
5	Kurang dari 3 th	8 (11,11)	2 (2,41)	3 (3,23)	4 (1,75)	2 (1,42)
Jumlah :		72 (100,00)	83 (100,00)	93 (100,00)	228 (100,00)	141 (100,00)

Sumber : Data pada lampiran 3

Dari tabel 4.6. dijelaskan bahwa : sebagian besar (58,16%) PTRI yang berpendidikan rendah sudah bekerja lebih dari 12 tahun. Untuk PTRI yang berlatar belakang pendidikan SPMA, sebagian besar (40,86%) juga sudah bekerja lebih dari 12 tahun.

4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Validitas menjelaskan tentang kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur data dari uji coba instrumen digunakan uji validitas instrumen. Validitas dapat diukur dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing item dengan skor total dengan menggunakan teknik korelasi product moment. Menurut Nazir (1988), apabila koefisien korelasi positif dan lebih besar dari 0,3 maka indikator pengukur tersebut dianggap valid.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari : **motivasi** diukur dengan 3 (tiga) dimensi yang terdiri dari 9 indikator, **kemampuan** diukur dengan 3 (tiga) dimensi yang terdiri dari 7 (tujuh) indikator, **budaya organisasi** diukur

dengan 3 (tiga) dimensi yang terdiri dari 9 (sembilan) indikator dan gaya kepemimpinan diukur dengan 3 (tiga) dimensi yang terdiri dari 9 (sembilan) indikator. Berdasarkan hasil uji validitas instrumen dan reliabilitas instrumen dapat dijelaskan sebagai berikut :

Variabel Prestasi Kerja (Y)

Prestasi kerja diukur berdasarkan dimensi kualitas kerja (Y1) dan kuantitas kerja (Y2) yang pada masing-masing dimensi diukur dengan dua indikator (Y1.1, Y1.2 dan Y2.1 , Y2.2). Berdasarkan hasil uji validitas instrumen dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Instrumen dari Variabel Prestasi Kerja.

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Keterangan Sig/T.Sig
Prestasi Kerja	Y11	0,813	Sig
	Y12	0,840	Sig
	Y21	0,778	Sig
	Y22	0,784	Sig

Berdasarkan pada Tabel 4.7 tersebut dapat diketahui bahwa variabel prestasi kerja dengan 4 indikator pengukurannya mempunyai nilai *pearson corelation* antara 0,778 s/d 0,840 yang berarti mempunyai nilai signifikan.

Variabel Motivasi (X1)

Motivasi kerja diukur berdasarkan dimensi : senang bekerja (X1.1), bekerja keras (X1.2) dan merasa berharga (X1.3), yang pada masing-masing dimensi diukur dengan 3 indikator. Variabel motivasi diukur dengan 9 indikator (X1.1 s/d X1.9), yang berdasarkan hasil uji validitas instrumen dijelaskan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Instrumen dari Variabel Motivasi.

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Keterangan Sig/T.Sig
Motivasi	X _{1,1}	0,549	Sig
	X _{1,2}	0,655	Sig
	X _{1,3}	0,616	Sig
	X _{1,4}	0,608	Sig
	X _{1,5}	0,631	Sig
	X _{1,6}	0,641	Sig
	X _{1,7}	0,518	Sig
	X _{1,8}	0,539	Sig
	X _{1,9}	0,544	Sig

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa pada variabel motivasi dengan 9 indikator pengukurannya mempunyai nilai *pearson correlation* 0,518 s/d 0,655 yang berarti mempunyai nilai/arti signifikan.

Variabel Kemampuan (X₂)

Kemampuan individu diukur berdasarkan dimensi kemampuan konseptual (X_{2,1}), kemampuan teknik (X_{2,2}), dan kemampuan manajerial (X_{2,3}). dari 3 (tiga) dimensi tersebut digunakan 7 (tujuh) indikator pengukur (X_{2,1} s/d X_{2,7}), yang berdasarkan hasil uji validitas dapat diperhatikan pada Tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Instrumen dari Variabel Kemampuan.

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Keterangan Sig/T.Sig
Kemampuan	X _{2,1}	0,351	Sig
	X _{2,2}	0,646	Sig
	X _{2,3}	0,604	Sig
	X _{2,4}	0,624	Sig
	X _{2,5}	0,681	Sig
	X _{2,6}	0,705	Sig
	X _{2,7}	0,695	Sig

Berdasarkan pada Tabel 4.9 tersebut dapat diketahui bahwa variabel kemampuan individu dengan 7 (tujuh) indikator pengukurannya yang mempunyai nilai *pearson correlation* antara 0,315 s/d 0,695 yang berarti mempunyai nilai signifikan.

Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)

Gaya Kepemimpinan diukur berdasarkan dimensi orientasi tugas ($X_{3,1}$), orientasi hubungan ($X_{3,2}$) dan pengambilan keputusan/sensitivitas ($X_{3,3}$), dari tiga dimensi tersebut digunakan 9 (sembilan) indikator pengukur. Berdasarkan uji validitas instrumen di dapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Instrumen dari Variabel Gaya Kepemimpinan.

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Keterangan Sig/T. Sig
Gaya Kepemimpinan	$X_{3,1}$	0,559	Sig
	$X_{3,2}$	0,596	Sig
	$X_{3,3}$	0,597	Sig
	$X_{3,4}$	0,602	Sig
	$X_{3,5}$	0,574	Sig
	$X_{3,6}$	0,574	Sig
	$X_{3,7}$	0,595	Sig
	$X_{3,8}$	0,535	Sig
	$X_{3,9}$	0,590	Sig

Berdasarkan pada Tabel 4.10 tersebut dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan dengan 9 indikator mengukurnya yang mempunyai nilai *pearson correlation* antara 0,534 s/d 0,650 yang berarti mempunyai nilai signifikan.

Variabel Budaya Organisasi (X_4)

Budaya organisasi diukur berdasarkan dimensi : kedisiplinan ($X_{4,1}$), kemitraan dan layanan prima ($X_{4,2}$), dan keterbukaan ($X_{4,3}$). Dari tiga dimensi tersebut digunakan 9 (sembilan) indikator pengukur. Berdasarkan uji validitas instrumen didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Instrumen dari Variabel Budaya Organisasi.

Variabel	Indikator	Pearson Corelation	Keterangan Sig/T.Sig
Budaya Organisasi	X _{4.1}	0,556	Sig
	X _{4.2}	0,612	Sig
	X _{4.3}	0,595	Sig
	X _{4.4}	0,581	Sig
	X _{4.5}	0,617	Sig
	X _{4.6}	0,650	Sig
	X _{4.7}	0,597	Sig
	X _{4.8}	0,534	Sig
	X _{4.9}	0,581	Sig

Berdasarkan pada Tabel 4.11 tersebut dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi dengan 9 indikator pengukur mempunyai nilai *pearson corelation* antara 0,534 s/d 0,650 yang berarti mempunyai nilai signifikan.

Reliabilitas (Keterandalan) adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Salah satu cara pengukurannya adalah dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach*, jika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6 menjelaskan bahwa instrumen tersebut reliabel (Singarimbun, 1995). Berdasarkan perhitungan koefisien *Alpha Cronbach* yang dilakukan dengan soft ware SPSS for Windows rel 10.0 dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen pada Seluruh Variabel Penelitian

Variabel	n of item	Nilai Alpha Cronbach	Keterangan (Reliabel / T.R)
Prestasi kerja	4	0,8178	Reliabel
Motivasi	9	0,7665	Reliabel
Kemampuan	7	0,7037	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	9	0,7519	Reliabel
Budaya Organisasi	9	0,7666	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen dapat dijelaskan seluruh penelitian reliabel.

Uji validitas instrumen dilakukan dengan uji interkorelasi dan jika $r > 0.3$ maka item bersangkutan dikatakan valid (Lampiran 1). Sedangkan uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan melihat koefisien α Cronbach, dan jika $\alpha > 0.6$ maka instrumen penelitian dikatakan reliabel. Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.13 sebagai berikut.

Tabel 4.13 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Uji Interkoerlasi		α Cronbach	Keterangan
	Jumlah Item	Korelasi item-total		
Prestasi Kerja	4	0.778 s/d 0.840	0.8178	Valid dan Reliabel
Motivasi	9	0.518 s/d 0.655	0.7665	Valid dan Reliabel
Kemampuan	7	0.315 s/d 0.695	0.7037	Valid dan Reliabel
Gaya Kepemimpinan	9	0.535 s/d 0.602	0.7519	Valid dan Reliabel
Budaya Organisasi	9	0.534 s/d 0.650	0.7666	Valid dan Reliabel

Berdasarkan Tabel 4.13 didapatkan bahwa instrumen penelitian bersifat valid dan reliabel. Dengan demikian data penelitian bersifat valid dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

4.4. Pemeriksaan Asumsi yang Melandasi SEM

(1) Tidak Mengandung Data *Outliers*

Data yang mengandung *outliers* bersifat bias dan tidak berkualitas. Pemeriksaan ada tidaknya data *outliers* pada penelitian ini dilakukan secara diskriptif (distribusi frekuensi), selengkapnya disajikan pada Lampiran 3. Diperoleh bahwa untuk semua item tidak ada nilai pengamatan yang berada di luar skala yang ditetapkan (minimum 1 dan maksimum 5), sehingga semua variabel tidak mengandung data *outliers*.

(2) Normalitas Data

Analisis SEM membutuhkan asumsi data berdistribusi normal ganda.

Hasil pemeriksaan asumsi normalitas data disajikan pada Lampiran 4 (termasuk hasil analisis SEM dengan *software* AMOS 4.01), menunjukkan bahwa secara multivariate data tidak berdistribusi normal ($c.r = 25.034$). Akan tetapi asumsi ini tidak bersifat kritis bilamana ukuran sampel besar. Merujuk pada Dalil Limit Pusat (*Limit Central Theorem*) bilamana ukuran sampel semakin besar, maka statistik yang diperoleh akan mendekati distribusi normal. Besar unit analisis pada penelitian ini $n = 617$ dipandang sudah memenuhi Dalil Limit Pusat, sehingga asumsi normalitas dapat diabaikan.

(3) Linieritas

Di samping memerlukan asumsi normalitas data, SEM juga membutuhkan asumsi bahwa hubungan antar variabel bersifat linier. Hasil pemeriksaan asumsi linieritas selengkapnya disajikan pada Lampiran 3. Pendekatan yang digunakan merujuk pada konsep *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, inverse, logarithmic, power, S, compound, growth dan eksponensial. Hasil pemeriksaan asumsi linieritas untuk setiap hubungan antar variabel disajikan secara ringkas sebagai berikut.

Tabel 4.14 Pengujian Asumsi Linieritas

Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil Pengujian ($\alpha = 0.05$)	Keputusan
Motivasi	Kemampuan	Semua model signifikan	Linier
	Gaya Kepemimpinan	Semua model signifikan	Linier
	Budaya Organisasi	Semua model signifikan	Linier
Gaya Kepemimpinan	Kemampuan	Semua model signifikan	Linier
	Budaya Organisasi	Semua model signifikan	Linier
Prestasi Kerja	Motivasi	Semua model signifikan	Linier
	Kemampuan	Semua model signifikan	Linier
	Gaya Kepemimpinan	Semua model signifikan	Linier
	Budaya Organisasi	Semua model signifikan	Linier

Berdasarkan Tabel 4.14 didapatkan bahwa semua bentuk hubungan antar variabel yang terdapat di dalam model struktural adalah linier. Dengan demikian asumsi linieritas pada SEM terpenuhi.

4.5. Uji Goodness of Fit Model

A. Hasil Analisis SEM Tahap Awal

Model hipotetik secara konseptual dibentuk berdasarkan variabel-variabel penyusun yang terdiri dari :

- Variabel dependen motivasi dengan variabel independen : kemampuan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.
- Variabel dependen gaya kepemimpinan dengan variabel independen kemampuan dan budaya organisasi.
- Variabel dependen Prestasi kerja dengan variabel independen motivasi, kemampuan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Langkah-langkah *Structural Squation Modelling* untuk menentukan model

hipotetik didasarkan pada :

- Pengembangan model berbasis konsep dan teori.
- Mengkonstruksikan variabel-variabel didalam diagram path.
- Konversi diagram path ke dalam model struktural.

Berdasarkan variabel penyusun dan langkah-langkah *Structural Squation Modelling* dapat disusun model hipotetik tahap awal (lampiran 4a) :

Model dikatakan baik (fit) bilamana pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM pada tahap awal secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 4. Beberapa hasil uji *goodness of fit overall model*, guna mengetahui apakah model hipotetik yang telah dikembangkan didukung oleh data empirik hasil penelitian, diberikan pada Tabel 4.15. berikut :

Tabel 4.15 Pengujian *Goodness of fit Overall Model* Tahap Awal

<i>Goodness of fit</i>	Hasil Perhitungan	<i>Cut-off</i>	Keterangan
Khi Kuadrat	1735.414 ($p=0.000$)	Kecil dan nonsignifikan	Model Marginal
RMSEA	0.053	≤ 0.08	Model Baik
GFI	0.864	≥ 0.90	Model Marginal
AGFI	0.843	≥ 0.90	Model Marginal
Khi Kuadrat/df	2.699	≤ 2	Model Marginal

Fakta pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa sebagian besar uji *goodness of fit* memberikan hasil yang menjelaskan perlunya upaya-upaya penyempurnaan terutama dalam modifikasi model agar dapat dijelaskan adanya model hipotetik yang didukung data empirik. Berdasarkan petunjuk *modification indices* kemudian dilakukan modifikasi untuk memperbaiki model sehingga valid untuk

pembuktian hipotesis. Modifikasi model diutamakan hanya pada korelasi antar item atau antar error.

B. Hasil Analisis SEM Tahap Akhir

Hasil analisis SEM pada tahap akhir selengkapnya disajikan pada Gambar (lampiran 4b)

Beberapa hasil uji *goodness of fit overall model* untuk pengujian hipotesis dijelaskan pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Pengujian *Goodness of fit Overall Model* Tahap Akhir

<i>Goodness of fit</i>	Hasil Perhitungan	<i>Cut-off</i>	Keterangan
Khi Kuadrat	619.300 ($p = 0.114$)	Kecil dan nonsignifikan	Model Baik
RMSEA	0.011	≤ 0.08	Model Baik
GFI	0.949	≥ 0.90	Model Baik
AGFI	0.935	≥ 0.90	Model Baik
Khi Kuadrat/df	1.071	≤ 2	Model Baik

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa model baik dan layak digunakan untuk pembuktian hipotesis penelitian.

4.6. Confirmatory Factor Analysis

Salah satu tehnik analisis multivariat adalah analisis faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator terukur. Tabachnick dan Fidell (1996,637) menulis :

“Confirmatory factor analysis is a much more sophisticated technique used in the advanced stages of the research process to test a theory about latent process. Variables are carefully and specifically chosen to reveal underlying processes”

Prinsip-prinsip dasar dalam analisis faktor konfirmatori adalah sebagai berikut :

1. Analisis Faktor Konfirmatori adalah salah satu jenis analisis faktor yang ditujukan untuk menguji sebuah teori atau konsep mengenai sebuah proses atau sebuah pengertian atau sebuah fenomena. Tabachnick & Fidell menyatakan bahwa tujuan analisis faktor konfirmatori adalah *“to test theory about underlying process”* atau juga *“to test theory regarding factor structure”*.
2. Analisis faktor konfirmatori dimulai setelah seorang peneliti menemukan sejumlah faktor (dimensi permasalahan) untuk kemudian masing-masing dimensi itu diselidiki secara mendalam menggunakan beberapa indikator teoritis yang memiliki dukungan teori yang kuat.
3. Analisis faktor akan mulai dari masalah, yang dirinci menjadi dimensi, untuk kemudian dikenali melalui indikator-indikator empiris.

Variabel penelitian bersifat laten dan diukur berdasarkan beberapa dimensi dan indikator. Oleh karena itu, guna memperoleh data dari variabel-variabel tersebut maka dilakukan analisis faktor konfirmatori. Data dari variabel-variabel tersebut merupakan skor faktor. Hasil analisis faktor konfirmatori seara lengkap termuat di dalam hasil analisis SEM, disajikan pada Lampiran 4.

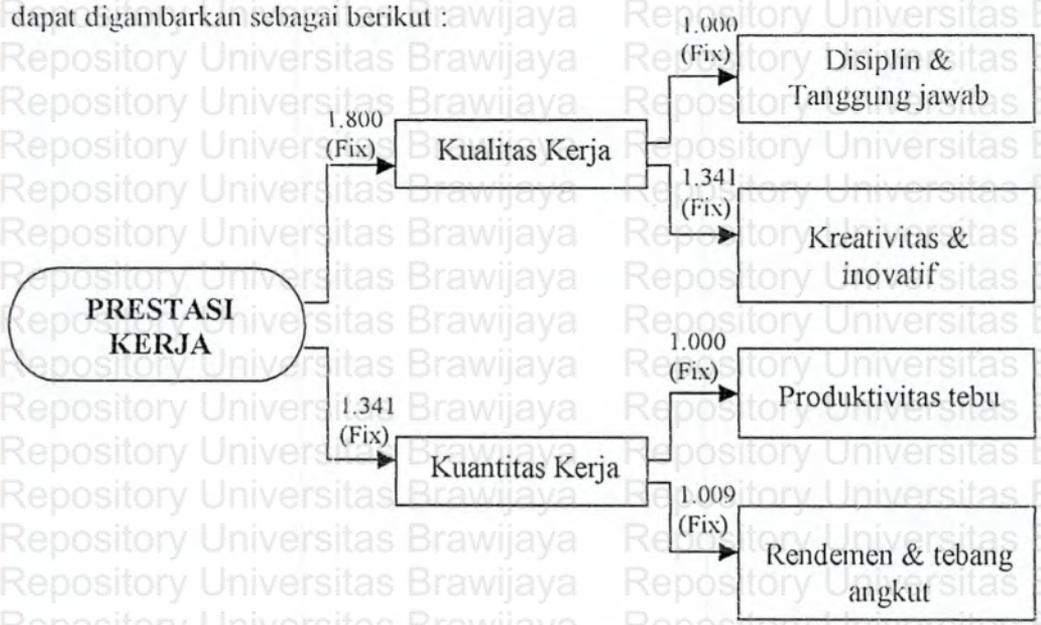
A. Variabel Prestasi Kerja

Loading factor dari setiap indikator untuk variabel **Prestasi Kerja** disajikan pada Tabel 4.17 sebagai berikut.

Tabel 4.17 Loading factor dari Dimensi dan Indikator Variabel Prestasi Kerja

Dimensi	Loading factor (p value)	Keterangan	Indikator	Loading factor (p value)	Keterangan
Kualitas	1.800 (Fix)	Fix	Y11	1.000 (Fix)	Fix
			Y12	0.043 (Fix)	Fix
Kuantitas	1.341 (Fix)	Fix	Y21	1.000 (Fix)	Fix
			Y22	1.009 (Fix)	Fix

Loading factor dari demensi dan indikator untuk variabel prestasi kerja dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1 Loading Faktor dari Dimensi dan Indikator Prestasi Kerja.

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa dimensi Kualitas dan Kuantitas sebagai pengukur Variabel Prestasi Kerja bersifat fix (tidak stokastik atau nonrandom). Demikian halnya item Y11 dan Y12 sebagai pengukur dimensi Kualitas, serta Y21 dan Y22 sebagai pengukur dimensi Kuantitas juga bersifat fix. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian layak digunakan dan hal ini konsisten dengan uji validitas dan reliabilitas seperti pada uraian sebelumnya.

B. Variabel Motivasi Kerja

Loading factor dari setiap indikator untuk variabel **Motivasi Kerja** disajikan pada Tabel 4.18 sebagai berikut.

Tabel 4.18 Loading factor dari Dimensi dan Indikator Variabel Motivasi Kerja

Dimensi	Loading factor (p value)	Keterangan	Indikator	Loading factor (p value)	Keterangan
Senang bekerja	1.476 (Fix)	Fix	X11	1.000 (Fix)	Fix
			X12	1.357 (Fix)	Fix
			X13	1.281 (Fix)	Fix
Bekerja keras	1.783 (Fix)	Fix	X14	1.000 (Fix)	Fix
			X15	1.048 (Fix)	Fix
			X16	1.159 (Fix)	Fix
Merasa berharga	1.444 (Fix)	Fix	X17	1.000 (Fix)	Fix
			X18	1.089 (Fix)	Fix
			X19	1.051 (Fix)	Fix

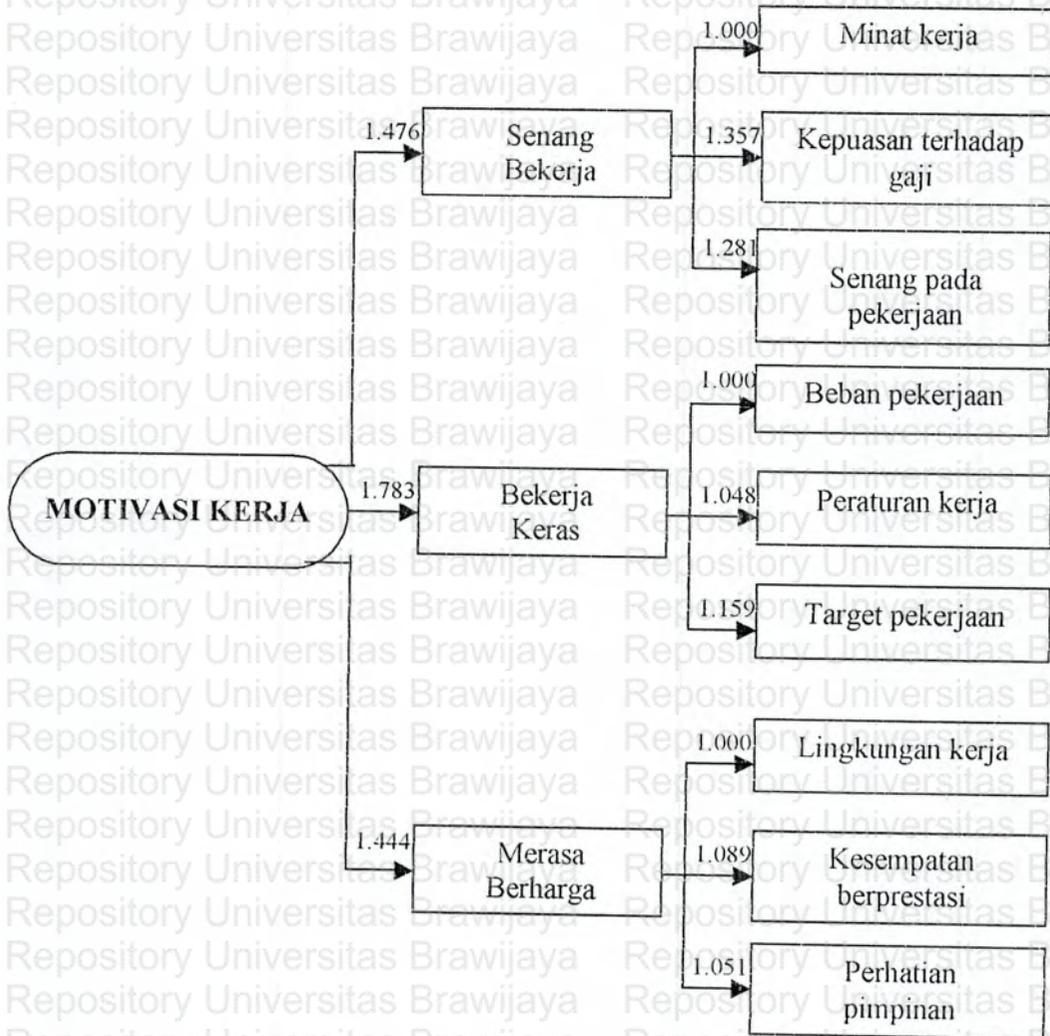
Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.18. dapat dijelaskan bahwa dimensi senang bekerja (X1.1), bekerja keras (X1.2) dan merasa bangga (X1.3) merupakan pengukur yang valid (fix) bagi variabel kemampuan individu.

Indikator minat bekerja, kebersamaan dalam bekerja dan senang pada pekerjaan merupakan pengukur yang valid (fix) bagi dimensi senang bekerja.

Indikator anggapan terhadap beban pekerjaan, ketaatan pada peraturan kerja dan pencapaian target kerja merupakan pengukur yang valid (fix) bagi dimensi bekerja keras.

Indikator lingkungan kerja yang baik, kesempatan berprestasi dan diperhatikan pimpinan merupakan pengukur yang valid bagi dimensi merasa berharga.

Loading factor dari dimensi dan indikator untuk variabel motivasi kerja dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.2
Loading Faktor dari Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja.

Dimensi Karakteristik individu, pekerjaan dan karakteristik organisasi sebagai pengukur Variabel **Motivasi Kerja** bersifat fix (tidak stokastik atau nonrandom). Demikian halnya seluruh indikator (item) sebagai pengukur ketiga dimensi tersebut juga bersifat fix.

C. Variabel Kemampuan Individu

Loading factor dari setiap indikator untuk variabel **Kemampuan Individu** disajikan pada Tabel 4.19 sebagai berikut.

Tabel 4.19 Loading factor dari Dimensi dan Indikator Variabel Kemampuan Individu

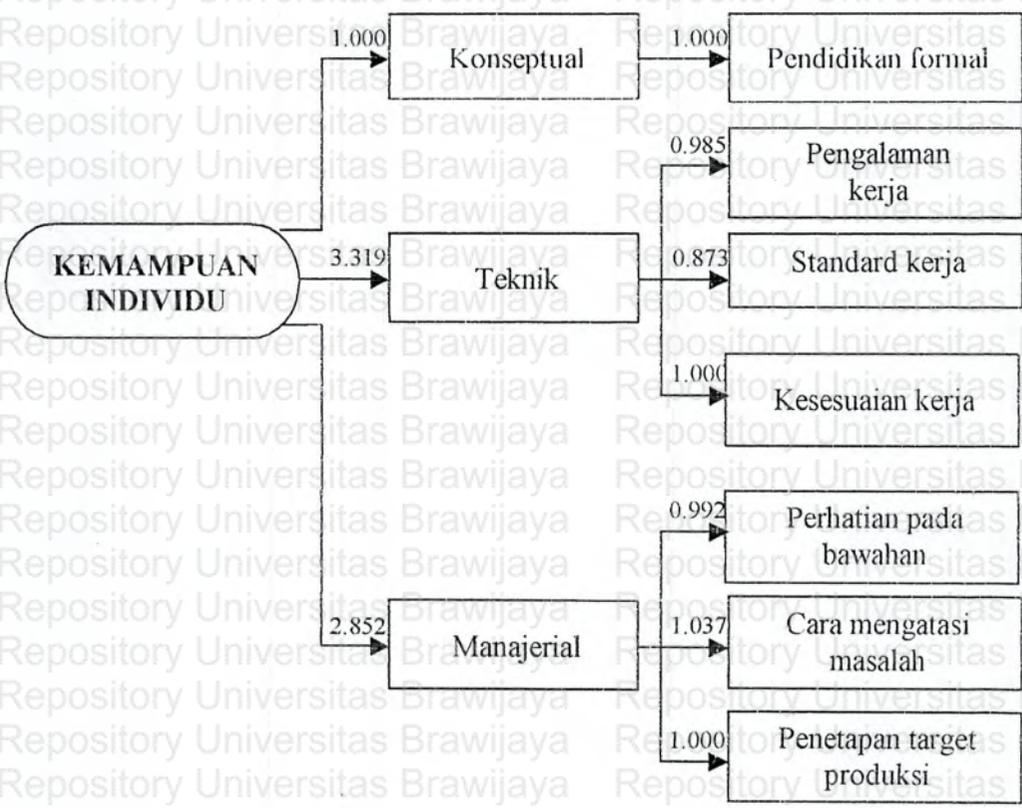
Dimensi	Loading factor (p value)	Keterangan	Indikator	Loading factor (p value)	Keterangan
Konseptual	1.000 (Fix)	Fix	X21	1.000 (Fix)	Fix
			X22	0.985 (Fix)	Fix
Teknik	3.319 (Fix)	Fix	X23	0.873 (Fix)	Fix
			X24	1.000 (Fix)	Fix
			X25	0.992 (Fix)	Fix
Manajerial	2.892 (Fix)	Fix	X26	1.037 (Fix)	Fix
			X27	1.000 (Fix)	Fix
					Fix

Berdasarkan data dari Tabel 4.19 dapat dijelaskan bahwa dimensi: kemampuan konseptual ($X_{2.1}$), kemampuan teknis ($X_{2.2}$) dan kemampuan manajerial ($X_{2.3}$) merupakan pengukur yang valid (fix) bagi variabel kemampuan individu.

Indikator: penyusunan rencana kerja merupakan pengukur yang valid (fix) bagi dimensi kemampuan konseptual. Indikator pengalaman kerja, implementasi petunjuk teknis dan kesesuaian kerja merupakan pengukur yang valid (fix) bagi dimensi kemampuan teknik.

Indikator perhatian pada petani yang dibina, kemampuan memecahkan masalah dan tingkat keberhasilan dalam penetapan target produksi merupakan pengukur yang valid (fix) bagi dimensi kemampuan manajerial.

Variabel kemampuan individu mempunyai dimensi dan indikator dengan loading factor dan p value yang fix



Gambar 4.3

Loading Faktor dari Dimensi dan Indikator Kemampuan Individu.

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa semua dimensi pengukur Variabel Kemampuan Individu bersifat fix (tidak stokastik atau nonrandom). Demikian halnya semua item pengukur semua dimensi juga bersifat fix.

D. Variabel Gaya Kepemimpinan

Loading factor dari setiap indikator untuk variabel Gaya Kepemimpinan disajikan pada Tabel 4.20 sebagai berikut.

Tabel 4.20 Loading factor dari Dimensi dan Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan

Dimensi	Loading factor (p value)	Keterangan	Indikator	Loading factor (p value)	Keterangan
Intensitas perintah (Orientasi tugas)	0.849 (Fix)	Fix	X31	1.021 (0.000)	Signifikan
			X32	1.017 (0.000)	Signifikan
			X33	1.000 (Fix)	Fix
Intensitas komunikasi (Orientasi hubungan)	0.878 (Fix)	Fix	X34	1.135 (Fix)	Fix
			X35	1.208 (Fix)	Fix
			X36	1.000 (Fix)	Fix
Pengendalian keputusan (Sensivitas)	0.929 (Fix)	Fix	X37	0.854 (0.000)	Signifikan
			X38	0.867 (Fix)	Fix
			X39	1.000 (Fix)	Fix

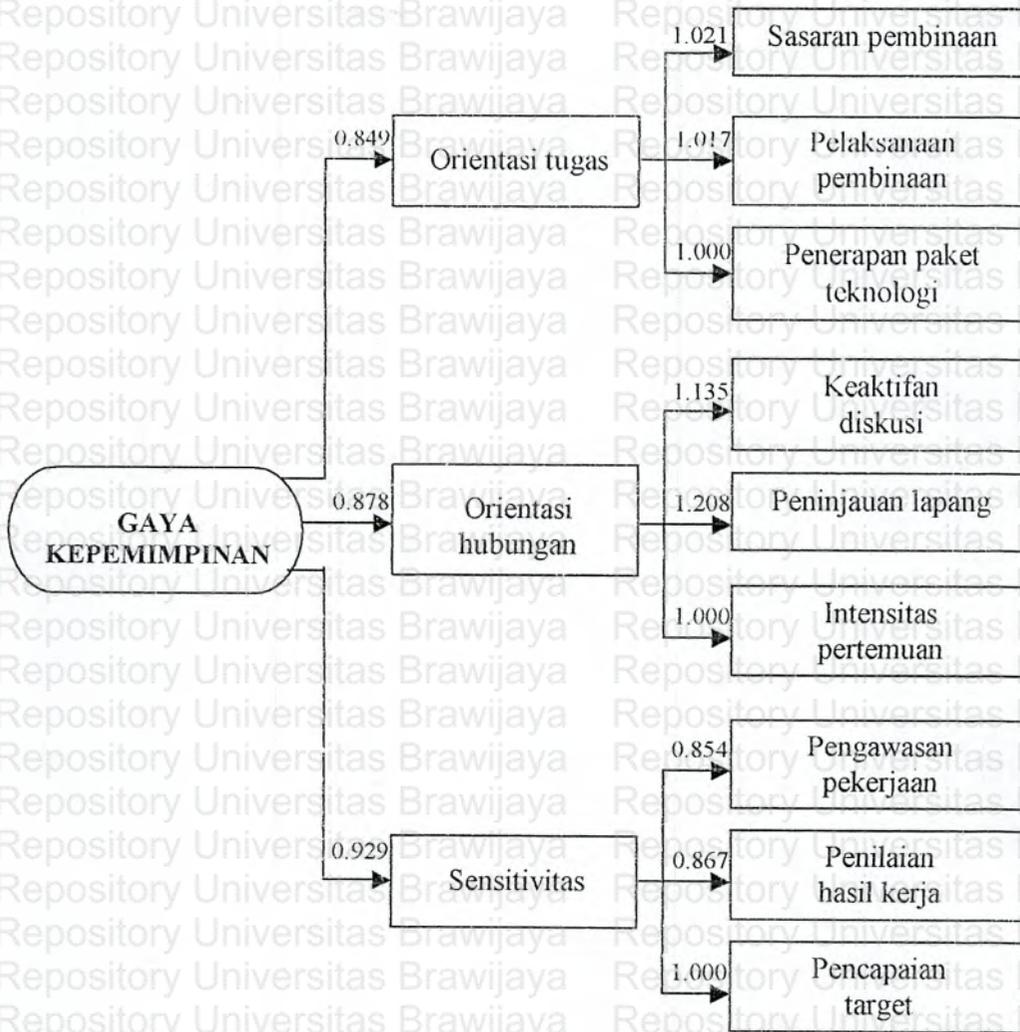
Berdasarkan data pada Tabel 4.20 dapat dijelaskan bahwa: dimensi Orientasi tugas, Orientasi hubungan dan Sensivitas merupakan pengukur yang valid (fix) bagi variabel gaya kepemimpinan.

Indikator: sasaran pembinaan, pelaksanaan pembinaan dan penerapan paket teknologi merupakan alat pengukur yang valid (fix) bagi dimensi orientasi tugas.

indikator keaktifan berdiskusi, peninjauan lapang dan intensitas pertemuan merupakan alat pengukur yang valid (fix) bagi dimensi orientasi hubungan.

Indikator kepekaan sosial, kepekaan teknis dan kepekaan ekonomis merupakan alat pengukur yang valid (fix) pada dimensi sensifitas.

Variabel gaya kepemimpinan mempunyai alat ukur (dimensi dan indikator) dengan loading factor dan p value yang fik, artinya alat ukur tersebut dapat digunakan secara baik.



Gambar 4.4
Loading Faktor dari Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan.

Dimensi orientasi tugas, orientasi hubungan dan sensitivitas sebagai pengukur Variabel kepemimpinan bersifat fix (tidak stokastik atau nonrandom).

Demikian halnya seluruh indikator (item) sebagai pengukur dimensi juga bersifat fix.

E. Variabel Budaya Organisasi

Loading factor dari setiap indikator untuk variabel **Budaya Organisasi** disajikan pada Tabel 4.21 sebagai berikut.

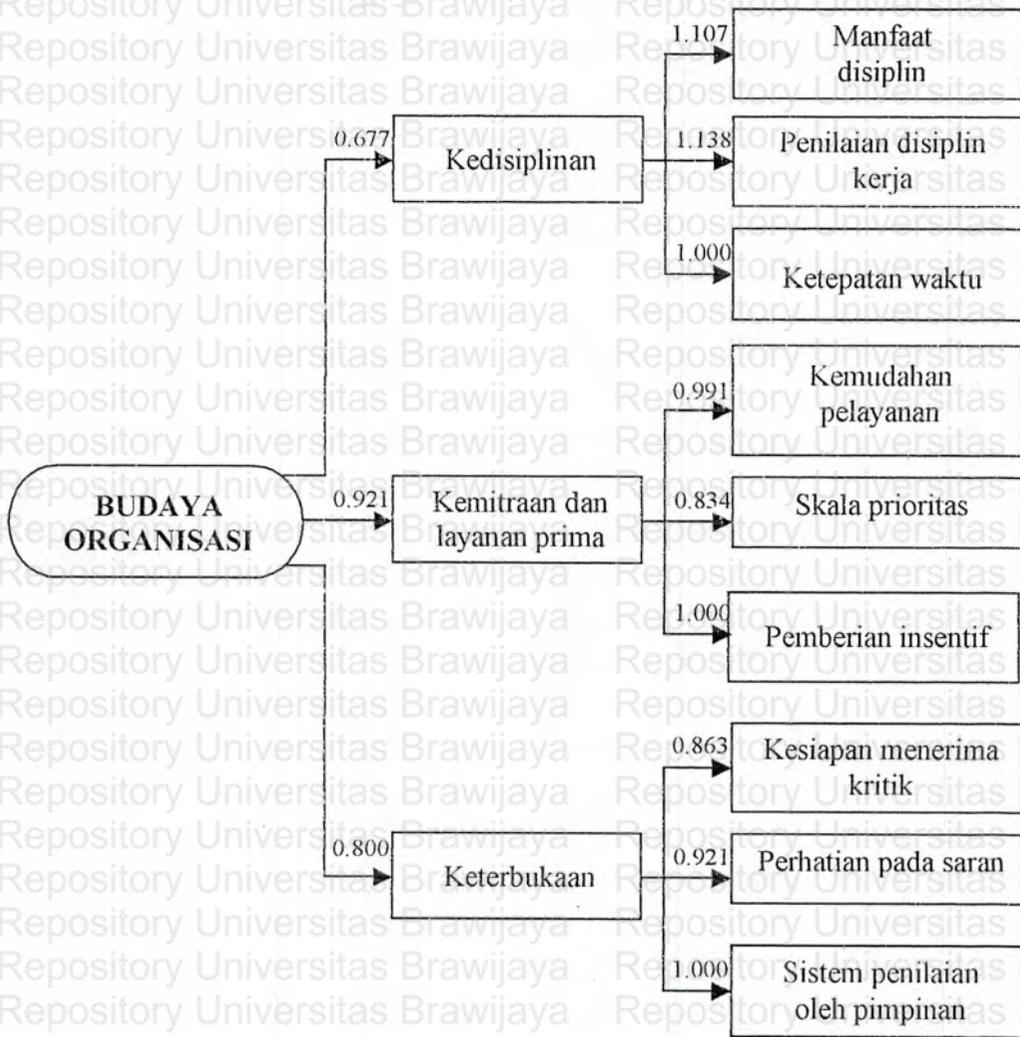
Tabel 4.21 *Loading factor* dari Dimensi dan Indikator Variabel Budaya Organisasi

Dimensi	<i>Loading factor</i> (p value)	Keterangan	Indikator	<i>Loading factor</i> (p value)	Keterangan
Kedisiplinan	0.677 (Fix)	Fix	X41	1.107 (Fix)	Fix
			X42	1.138 (Fix)	Fix
			X43	1.000 (Fix)	Fix
Kemitraan dan layanan prima	0.921 (Fix)	Fix	X44	0.991 (Fix)	Fix
			X45	0.834 (Fix)	Fix
			X46	1.000 (Fix)	Fix
Keterbukaan	0.800 (Fix)	Fix	X47	0.863 (Fix)	Fix
			X48	0.921 (Fix)	Fix
			X49	1.000 (Fix)	Fix

Berdasarkan hasil analisa pada Tabel 4.21 dapat dijelaskan bahwa: dimensi *kedisiplinan*, *kemitraan dan layanan prima* dan *keterbukaan* merupakan pengukur yang valid (fix) bagi variabel *budaya organisasi*.

Indikator persepsi terhadap pentingnya disiplin penilaian pada kedisiplinan dan upaya terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan alat pengukur yang valid (fix) bagi dimensi *kedisiplinan*. Indikator kemudahan pelayanan, skala prioritas dan perhatian pimpinan terhadap pemberian insentif merupakan alat pengukur yang valid (fix) bagi dimensi *kemitraan dan layanan prima*. Indikator kesiapan pimpinan menerima kritik dari bawahan, kesediaan bawahan untuk memberikan saran pada pimpinan dan sistem penilaian yang terbuka.

Loading factor dari demensi dan indikator variabel budaya organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.5
Loading Faktor dari Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi.

Tabel 4.21 menunjukkan bahwa semua dimensi pengukur Variabel **Budaya organisasi** bersifat fix (tidak stokastik atau nonrandom). Demikian halnya semua item pengukur semua dimensi juga bersifat fix. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian layak digunakan dan hal ini konsisten dengan uji validitas dan reliabilitas seperti pada uraian sebelumnya.

4.7. Model Struktural Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Prestasi Kerja PTRI

Hasil analisis SEM menggunakan software AMOS 4.01 secara lengkap disajikan pada Lampiran 4. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat dilakukan dengan cara melihat jalur-jalur pada model struktural yang signifikan. Untuk mengetahui jalur-jalur hubungan (pengaruh) yang signifikan dapat dilihat pada uji koefisien path secara parsial. Hasil uji secara parsial terhadap koefisien path pada setiap jalur dapat dilihat pada Tabel 4.22 sebagai berikut.

Tabel 4.22. Pengujian Hipotesis Penelitian

Variabel Independen	Variabel Dependen	Efek	Koefisien Path (p value)	Keputusan
Bdy Organisasi Kemampuan Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Langsung	1.865 (<i>fix</i>)	Diterima
		Langsung	-2.380 (<i>fix</i>)	Diterima
		Langsung	1.156 (<i>fix</i>)	Diterima
Bdy Organisasi Kemampuan	Gaya Kepemimpinan	Langsung	0.321 (<i>fix</i>)	Diterima
		Langsung	0.630 (<i>fix</i>)	Diterima
Motivasi Bdy Organisasi Kemampuan Gaya Kepemimpinan	Prestasi Kerja	Langsung	1.053 (<i>fix</i>)	Diterima
		Langsung	-0.569 (<i>fix</i>)	Diterima
		Langsung	1.597 (<i>fix</i>)	Diterima
		Langsung	-0.862 (<i>fix</i>)	Diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (Tabel 4.22) dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi secara langsung oleh variabel *budaya organisasi* (*fix*), *kemampuan kerja* (*fix*) dan *gaya kepemimpinan* (*fix*). Khusus untuk variabel kemampuan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan dari angka koefisien path dapat dijelaskan bahwa: variabel budaya organisasi mempunyai jalur pengaruh yang lebih bermakna dibandingkan dengan gaya kepemimpinan.

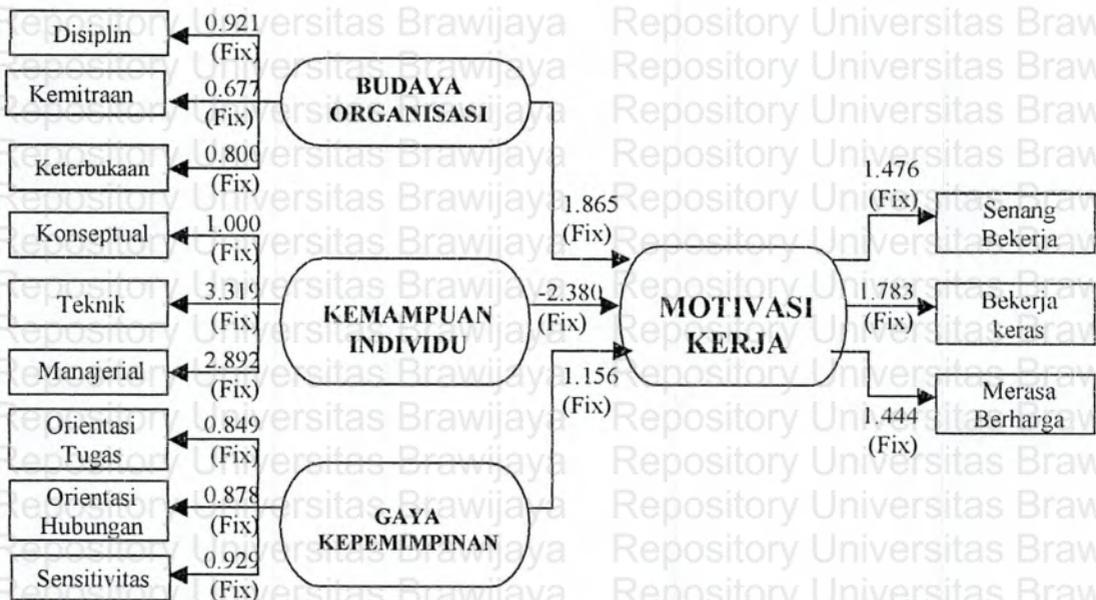
Variabel gaya kepemimpinan dipengaruhi secara langsung oleh variabel budaya organisasi (*fix*) dan variabel kemampuan kerja (*fix*). Berdasarkan dari angka koefisien path dapat dijelaskan bahwa: variabel kemampuan mempunyai

jalur pengaruh yang lebih bermakna dibandingkan dengan variabel budaya organisasi.

Variabel *prestasi kerja* dipengaruhi secara langsung oleh motivasi (fix), *budaya organisasi* (fix), kemampuan individu (fix) dan *gaya kepemimpinan* (fix).

Berdasarkan dari angka koefisien path dapat dijelaskan bahwa variabel kemampuan individu mempunyai jalur pengaruh yang lebih bermakna dibandingkan dengan variabel *motivasi*. Variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai jalur pengaruh negatif terhadap motivasi

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat digambarkan jalur pengaruh terhadap motivasi.

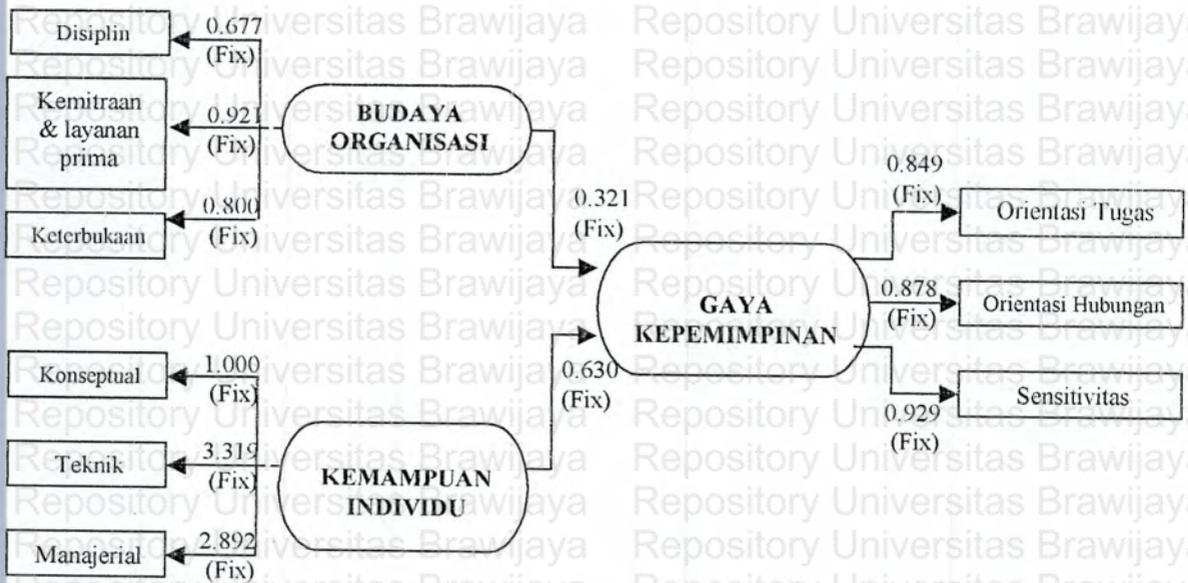


Gambar 4.6 Model Struktural Variabel jalur pengaruh untuk variabel Prestasi Kerja

Berdasarkan Tabel 4.22 dan Gambar 4.8 dapat diketahui bahwa semua jalur pengaruh bersifat fix (tidak stokastik atau non random), artinya informasi (koefisien path) tersebut jika digeneralisasikan (untuk populasi) bersifat fix.

Dengan kata lain terdapat jalur pengaruh yang bermakna, sehingga seluruh hipotesis penelitian diterima. Variable organisasi dan variable gaya kepemimpinan mempunyai jalur pengaruh positif terhadap motivasi, sedangkan kemampuan individu mempunyai jalur pengaruh negative terhadap motivasi.

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat digambarkan jalur pengaruh terhadap variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut :



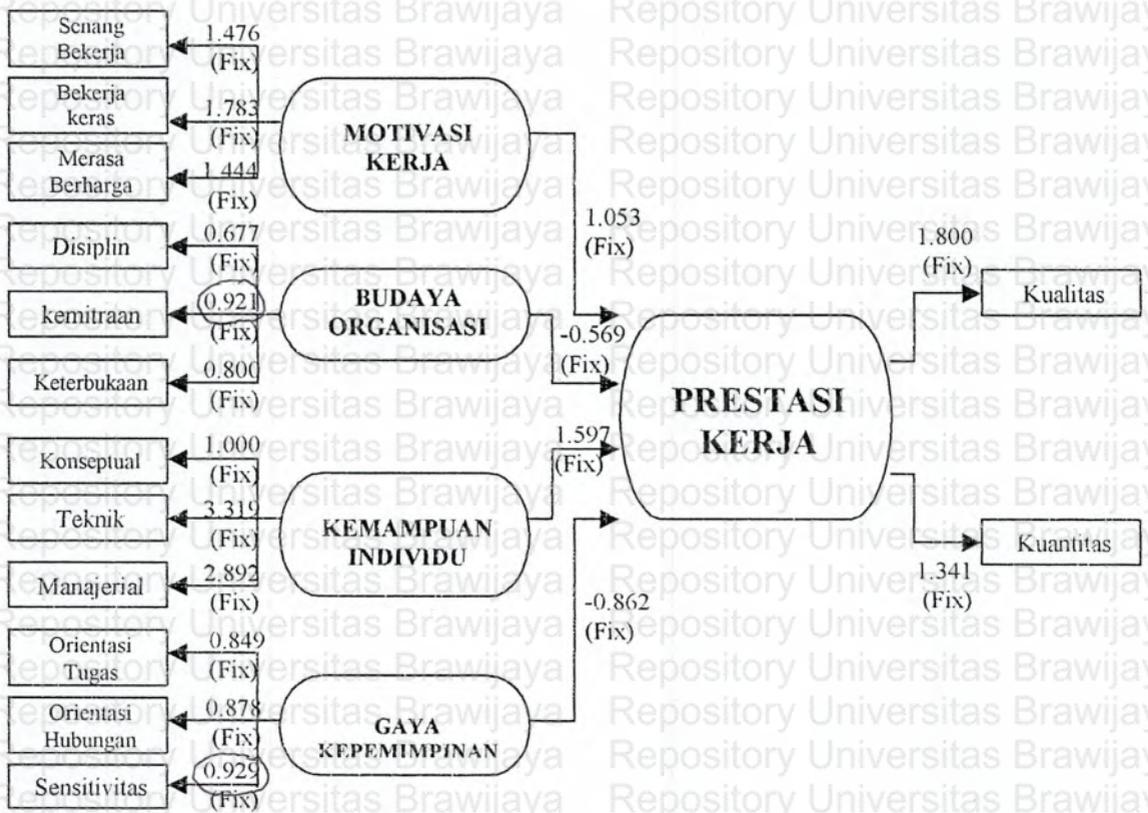
Gambar 4.7
Model Struktural Variabel Jalur Pengaruh untuk Variabel Prestasi Kerja

Berdasarkan hasil analisa model struktural variabel jalur pengaruh dapat dijelaskan bahwa : variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan (Fix) terhadap gaya kepemimpinan. Variabel kemampuan individu mempunyai pengaruh yang signifikan (Fix) terhadap gaya kepemimpinan.

Berdasarkan pada nilai koefisien path dapat dijelaskan bahwa variabel kemampuan individu mempunyai jalur pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variable budaya organisasi. Dimensi disiplin, kemitraan dan layanan prima serta keterbukaan merupakan dimensi yang signifikan (fix) untuk mengukur

variabel budaya organisasi. Kemitraan dan layanan prima mempunyai dukungan terbesar untuk mengukur budaya organisasi. Dimensi kemampuan konseptual, kemampuan teknis dan kemampuan manajerial merupakan dimensi yang signifikan (fix) untuk mengukur variabel kemampuan individu. Kemampuan teknis mempunyai dukungan terbesar untuk mengukur variabel kemampuan.

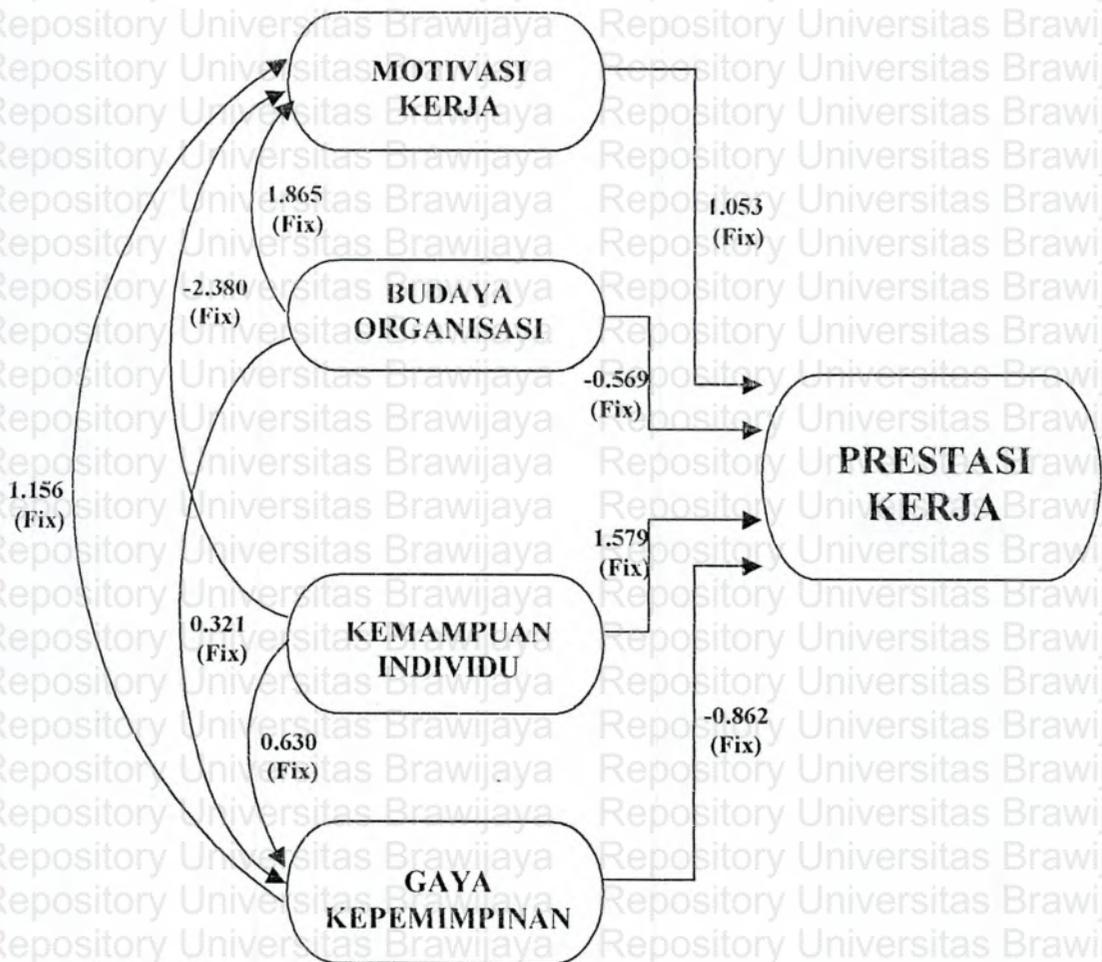
Demensi orientasi tugas, orientasi hubungan dan sensitivitas merupakan dimensi yang signifikan (fix) untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan. Orientasi hubungan mempunyai dukungan yang terbesar untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan. Berdasarkan Tabel 4.22 dapat digambarkan jalur pengaruh terhadap variabel prestasi kerja adalah sebagai berikut :



Gambar 4.8 Model Struktural Variabel Jalur Pengaruh untuk Variabel Prestasi Kerja

Variabel jalur pengaruh untuk prestasi kerja terdiri dari motivasi, budaya organisasi, kemampuan dan gaya kepemimpinan. Seluruh variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang ada berpengaruh negatif secara signifikan terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat digambarkan jalur pengaruh terhadap seluruh variabel yang ada dalam penelitian sebagai berikut :



Keterangan :

- Angka cetak tebal = koefisien path (standardize)
- Fix = p. value signifikan

Gambar 4.9

Model Struktural Prestasi Kerja PTRI.



4.8. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan pada hasil analisis *structural Equator Modelling* dengan menggunakan software AMOS 4.01 dengan cara melihat jalur-jalur pada model struktural yang signifikan dari hasil uji koefisien path. Secara rinci penyajian hipotesis penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut.

Hipotesis 1 : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap **Motivasi**

kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai

Koefisien Path : 1,865 dengan p. value : fix artinya bahwa : **budaya organisasi** berpengaruh sebesar 1,865 signifikan terhadap **Motivasi kerja (Hipotesis diterima)**.

Hipotesis 2 : Kemampuan individu berpengaruh secara signifikan terhadap

Motivasi kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai

Koefisien Path : -2,380 dengan p. value : fix artinya bahwa : **Kemampuan individu** berpengaruh langsung secara signifikan terhadap **Motivasi kerja** pada pembina tebu rakyat intensifikasi. Tetapi sifat pengaruhnya negatif (Hipotesis diterima)

Hipotesis 3 Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap

Motivasi kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai

Koefisien Path : 1,156 dengan p. value : fix artinya bahwa : **Gaya Kepemimpinan** berpengaruh langsung sebesar 1,156 secara signifikan terhadap **Motivasi kerja (Hipotesis diterima)**.

Berdasarkan hasil uji secara partial terhadap koefisien path pada setiap jalur untuk *variabel dependen motivasi* dan *variabel independen budaya organisasi, kemampuan individu dan gaya kepemimpinan*. Untuk menguji hipotesis 1, 2 dan 3 dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.23 Hasil Pengujian Hipotesis Nomor 1, Nomor 2 dan Nomor 3.

Variabel Dependen	Variabel independen	Pengaruh (efek)	Koefisien path (p. value)	Keputusan hipotesis
Motivasi	Budaya organisasi	Langsung	1,865 (fix)	Diterima
	Kemampuan	Langsung	-2,380 (fix)	Diterima
	Gaya Kepemimpinan	Langsung	1,156 (fix)	Diterima

Berdasarkan Tabel 4.23 diketahui bahwa : jalur pengaruh untuk variabel dependen *Motivasi* dengan variabel independen : *budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan individu* terdapat *Jalur pengaruh yang bermakna*, sehingga hipotesa 1,2 dan 3 diterima.

Hipotesis 4 : *Budaya organisasi* berpengaruh secara signifikan terhadap *gaya Kepemimpinan* pada pembina tebu rakyat intensifikasi.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai *Koefisien Path* : 0,321 dengan p. value : fix artinya bahwa : *Budaya organisasi* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Gaya Kepemimpinan* pada pembina tebu rakyat intensifikasi (*Hipotesis diterima*).

Hipotesis 5 : *Kemampuan individu* berpengaruh secara signifikan terhadap *Gaya Kepemimpinan* pada pembina tebu rakyat intensifikasi.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai *Koefisien Path* : 0,630 dengan p. value : fix artinya bahwa : *Kemampuan individu* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Gaya Kepemimpinan* pada pembina tebu rakyat intensifikasi (*Hipotesis diterima*).

Berdasarkan hasil uji secara partial terhadap koefisien path pada setiap jalur untuk *Variabel Dependen Gaya Kepemimpinan* dengan *Variabel Independen Budaya organisasi* dan *Kemampuan individu*. Untuk menguji hipotesis 4 dan 5 dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.24 Hasil Pengujian Hipotesis Nomor 4 dan Nomor 5.

Variabel Dependen	Variabel independen	Pengaruh (efek)	Koefisien path (p. value)	Keputusan hipotesis
Gaya Kepemimpinan	Budaya organisasi	Langsung	0,321 (fix)	Diterima
	Kemampuan	Langsung	0,630 (fix)	Diterima

Berdasarkan Tabel 4.23 dapat diketahui bahwa semua jalur pengaruh bersifat fix (tidak stokastik atau non random), artinya informasi (koefisien path) tersebut jika digeneralisasikan untuk populasi bersifat fix. Jalur pengaruh untuk variabel dependen *Gaya Kepemimpinan* dengan variabel independen : *Budaya organisasi* dan *Kemampuan individu* terdapat *Jalur pengaruh yang bermakna*, sehingga hipotesa 4 dan 5 diterima.

Hipotesis 6 : *Motivasi kerja* berpengaruh secara signifikan terhadap *prestasi kerja* pada pembina tebu rakyat intensifikasi.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai *Koefisien Path* : 1,053 dengan p. value : fix artinya bahwa : *Motivasi kerja* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Prestasi kerja* pada pembina tebu rakyat intensifikasi (*Hipotesis diterima*).

Hipotesis 7 : *Budaya organisasi* berpengaruh secara signifikan terhadap *prestasi kerja* pada pembina tebu rakyat intensifikasi.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai *Koefisien Path* : 1,053 dengan p. value : fix artinya bahwa : *Budaya organisasi*

berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Prestasi kerja* pada pembina tebu rakyat intensifikasi (*Hipotesis diterima*).

Hipotesis 8 : *Kemampuan individu* berpengaruh secara signifikan terhadap *prestasi kerja* pada pembina tebu rakyat intensifikasi.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai *Koefisien Path* : 1,597 dengan p. value : fix artinya bahwa : *Kemampuan individu* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Prestasi kerja* pada pembina tebu rakyat intensifikasi (*Hipotesis diterima*).

Hipotesis 9 : *Gaya Kepemimpinan* berpengaruh secara signifikan terhadap *prestasi kerja* pada pembina tebu rakyat intensifikasi.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai *Koefisien Path* : -0,862 dengan p. value : fix artinya bahwa : *Gaya Kepemimpinan* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Prestasi kerja* pada pembina tebu rakyat intensifikasi (*Hipotesis diterima*).

Tabel 4.25 Hasil Pengujian Hipotesis Nomor 6, Nomor 7, Nomor 8 dan Nomor 9.

Variabel Dependen	Variabel independen	Pengaruh (efek)	Koefisien path (p. value)	Keputusan hipotesis
Prestasi kerja	Motivasi	Langsung	1,053 (fix)	Diterima
	Budaya organisasi	Langsung	-0,569 (fix)	Diterima
	Kemampuan	Langsung	1,597 (fix)	Diterima
	Gaya Kepemimpinan	Langsung	-0,862 (fix)	Diterima

Berdasarkan Tabel 4.25 dapat diketahui bahwa semua jalur pengaruh bersifat fix (tidak stokastik atau non random), artinya informasi (koefisien path) tersebut jika digeneralisasikan untuk populasi bersifat fix. Jalur pengaruh untuk variabel dependen *Prestasi kerja* dengan variabel independen : *Motivasi, Budaya*

organisasi, Kemampuan individu dan Gaya Kepemimpinan, sehingga hipotesa 6, 7, 8 dan 9 diterima.

Model peningkatan prestasi kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi kerja dan kemampuan pada setiap individu. Variabel yang perlu dilakukan perubahan adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menjelaskan adanya pengaruh negatif dari kedua variabel tersebut terhadap prestasi kerja.

Model yang dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi kerja adalah meningkatkan motivasi kerja dan kemampuan individu, merubah atau memperbaiki budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

Hipotesis 10 : *Gaya kepemimpinan* berpengaruh secara tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja apabila melalui (variabel antara) *motivasi kerja*.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai *koefisien path* : (1,156 x 1,053) yang berarti bahwa : gaya kepemimpinan berpengaruh sebesar 1,22 dan bersifat signifikan terhadap prestasi kerja apabila melalui (variabel antara) motivasi kerja. (*hipotesis diterima*)

Hipotesis 11 : *Budaya organisasi* berpengaruh secara tidak langsung signifikan terhadap **prestasi kerja** apabila melalui (variabel antara) *motivasi kerja*.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai *koefisien path* : (1,865 x 1,053) yang berarti bahwa : budaya organisasi berpengaruh sebesar 1,96 dan bersifat signifikan terhadap prestasi kerja apabila melalui (variabel antara) motivasi kerja, (*hipotesis diterima*)

Hipotesis 12 : *Kemampuan individu* berpengaruh secara tidak langsung signifikan terhadap **prestasi kerja** apabila melalui (variabel antara) *motivasi kerja*.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai *koefisien path* : $\{-2,380\} \times 1,053$ yang berarti bahwa : kemampuan individu berpengaruh sebesar **-2,51** dan bersifat signifikan terhadap prestasi kerja apabila melalui (variabel antara) motivasi kerja (*hipotesis diterima*)

Hipotesis 13 : *Kemampuan individu* berpengaruh secara tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja apabila melalui (variabel antara) *gaya kepemimpinan*.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai *koefisien path* : $\{0,630\} \times (-0,862)$ yang berarti bahwa : kemampuan individu berpengaruh sebesar **-0,54** dan bersifat signifikan terhadap prestasi kerja apabila melalui (variabel antara) gaya kepemimpinan, tetapi sifat pengaruhnya negatif (*hipotesis diterima*)

Hipotesis 14 : *Budaya organisasi* berpengaruh secara tidak langsung signifikan terhadap prestasi kerja apabila melalui (variabel antara) *gaya kepemimpinan*.

Berdasarkan hasil estimasi model dan analisis data diketahui bahwa nilai *koefisien path* : $\{0,321\} \times (-0,862)$ yang berarti bahwa : budaya organisasi secara signifikan berpengaruh sebesar **-0,28** dan bersifat signifikan terhadap prestasi kerja apabila melalui (variabel antara) gaya kepemimpinan, tetapi sifat pengaruhnya negatif (*hipotesis diterima*)



Berdasarkan hasil uji secara partial terhadap koefisien path pada setiap jalur pengaruh yang mempunyai variabel antara dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 4.26 Hasil Pengujian Hipotesis Nomor 10, Nomor 11, Nomor 12, Nomor 13 dan Nomor 14.

Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Antara	Koefisien path (p. value)	Keputusan hipotesis
Gaya Kepemimpinan	Prestasi kerja	Motivasi	1,22 (fix)	Diterima
Budaya organisasi	Prestasi kerja	Motivasi	-1,96 (fix)	Diterima
Kemampuan Individu	Prestasi kerja	Motivasi	-2,51 (fix)	Diterima
Kemampuan Individu	Prestasi kerja	Gaya Kepemimpinan	- 0,54 (fix)	Diterima
Budaya organisasi	Prestasi kerja	Gaya Kepemimpinan	- 0,28 (fix)	Diterima

Motivasi untuk bekerja merupakan variabel antara yang menghubungkan pengaruh antara gaya keppimpinan dan prestasi kerja, budaya organisasi dan prestasi kerja, kemampuan individu dan prestasi kerja. Semua hubungan jalur pengaruh tersebut bersifat signifikan (fix).

Gaya kepemimpinan merupakan variabel antara yang menghubungkan pengaruh antara kemampuan individu dan prestasi kerja serta budaya organisasi terhadap prestasi kerja. Semua hubungan jalur pengaruh tersebut bersifat negatif yang artinya bertentangan dengan teori-teori.



4.9. Temuan Penelitian

Berdasarkan pengujian hipotesa dan kajian teori yang mendasari maka dapat disusun temuan-temuan penelitian sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis dirumuskan bahwa sifat pengaruhnya signifikan dan mempunyai hubungan yang negatif. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan teori Likert (1961, 1967) yang meringkas hasil studi dari University of Michigan. Likert menjelaskan :

"Gaya kepemimpinan (orientasi hubungan, orientasi tugas dan partisipatif) apabila dijalankan dengan baik akan meningkatkan prestasi kerja bawahan."

2. Budaya Organisasi berpengaruh pada prestasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis, sifat pengaruhnya signifikan dan mempunyai hubungan yang negatif. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan :

- Teori dari Schermerhorn (2000) yang mengatakan bahwa : *"Budaya yang kuat (strong culture) akan berpengaruh positif terhadap motivasi dan perilaku anggota organisasi tersebut."*

- Teori dari Robbin (1996) yang menyatakan bahwa budaya yang kuat akan membangun keterpaduan, loyalitas dan tanggung jawab pada organisasi.

Budaya yang kuat akan meningkatkan prestasi individu dan efektivitas organisasi. Robbin juga menjelaskan bahwa : *"Kesesuaian antara tipe budaya organisasi dan jiwa atau kepribadian anggota akan mempermudah meningkatkan karier."*

3. Kemampuan individu berpengaruh signifikan positif terhadap prestasi kerja, tetapi apabila ada variabel antara (intervening variable) gaya kepemimpinan, pengaruhnya menjadi negatif terhadap prestasi kerja gaya kepemimpinan yang ada saat ini berdasarkan hasil penelitian, kurang mendukung terhadap prestasi kerja PTRI.
4. Kemampuan individu berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, tetapi apabila ada variabel antara (intervening variable) motivasi kerja pengaruhnya menjadi negatif terhadap prestasi kerja. Motivasi kereja yang ada saat ini berdasarkan oleh hasil penelitian kurang mendukung terhadap prestasi kerja PTRI.

BAB V PEMBAHASAN

5.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : Budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi pada pembina tebu rakyat intensifikasi. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Robbin (1996) yang menjelaskan bahwa : kesesuaian budaya organisasi dengan jiwa atau kepribadian seseorang/karyawan akan mempermudah peningkatan motivasi kerja dan pada gilirannya akan meningkatkan prestasi kerjanya. Dasar yang disampaikan oleh Robbins adalah : budaya melakukan sejumlah fungsi dalam organisasi diantaranya adalah : budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi, budaya mempermudah timbulnya komitmen, budaya meningkatkan kemandirian sosial dan budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna bagi anggota organisasi.

Triguna (2003) juga menjelaskan bahwa : perubahan motivasi yang ditunjukkan pada perubahan sikap dan perilaku terjadi apabila anggota organisasi mendapat nilai-nilai baru dan mempunyai perangkat untuk melaksanakan dan diwujudkan dalam kenyataan. Kenyataan yang lebih baik tersebut terus dipelihara dan dikembangkan yang makin lama menjadi kebiasaan baik dan akhirnya menjadi budaya organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang di dalamnya mengandung nilai-nilai, perubahan sikap dan

perilaku, dinamika kelompok dan teknik pemecahan masalah akan berpengaruh pada motivasi anggota organisasi.

Siagian (2002) menjelaskan bahwa terdapat lima fungsi budaya

organisasi yang penting untuk diaktualisasikan adalah sebagai berikut : penentu batas perilaku, menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi, menumbuhkan komitmen diantara anggota organisasi, pemeliharaan stabilitas organisasi dan merupakan mekanisme pengawasan.

Berdasarkan fungsi dasar dari budaya organisasi tersebut dapat dijelaskan bahwa : Berfungsinya budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat berupa bangkitnya motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Budaya organisasi (Organizational Culture) merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi disebut juga sebagai budaya perusahaan (corporate culture) dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama jika budaya organisasi mendukung strategis perusahaan dan jika budaya organisasi dapat digunakan untuk menghadapi tantangan-tantangan di lingkungan perusahaan dengan tepat.

Schermerhorn, (2000) menjelaskan bahwa pada budaya-budaya yang kuat (strong culture) akan mempunyai pengaruh positif yang jelas terhadap motivasi dari perilaku anggota organisasi tersebut. Dengan budaya organisasi yang kuat akan membentuk kesepakatan dan penguatan motivasi

anggota untuk melakukan tindakan-tindakan terbaiknya guna mewujudkan pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan temuan dari hasil penelitian yang menjelaskan bahwa : budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi kerja, merupakan hasil penelitian yang mendukung teori-teori yang di sampaikan oleh : Robbin (1993), Schermerhorn (2000), Siagian (2002) dan Triguna (2003). Penelitian yang dilakukan pada Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi tersebut memberikan penegasan bahwa : peran sebagai pemimpin yang membina petani dan peran sebagai karyawan dari suatu perusahaan (pabrik gula) merupakan peran ganda yang sangat menentukan bagi keberhasilan penyediaan bahan baku bagi perusahaan yang secara keseluruhan berperan penting dalam produktivitas perusahaan.

Schein (1992) menjelaskan bahwa : pemimpin mempunyai peran sangat penting dalam memperkuat dan menanamkan budaya. Wujud yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah perhatian, reaksi terhadap krisis, permodelan peran, alokasi imbalan dan kriteria menseleksi.

Kemitraan dan layanan prima, dapat diwujudkan dalam penegasan bahwa para pemimpin mengkomunikasikan prioritas-prioritas yang perlu diperhatikan, nilai-nilai yang harus dilakukan, menanyakan tentang tugas-tugas yang telah dilakukan dan bagaimana hasilnya, memberikan pendapat, memuji dan mengkritik terhadap perilaku atau hasil kerja yang kurang baik.

Reaksi terhadap krisis, merupakan kondisi perilaku yang harus dilakukan untuk meningkatkan potensi melalui upaya-upaya mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Reaksi secara cepat pad kondisi perusahaan

yang mengalami krisis perlu dilakukan oleh para pimpinan dan karyawan dalam mengimplementasikan tentang cara-cara yang benar untuk berperilaku.

Pemodelan peran, merupakan peran yang dilakukan oleh para pemimpin untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan sendiri, khususnya pada tindakan-tindakan yang memperhatikan kesetiaan, keistimewaan, pengorbanan diri dan pelayanan yang lebih dari apa yang ditugaskan. Alokasi imbalan, merupakan kriteria atau ketentuan yang harus dilakukan atau yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan seperti : peningkatan upah, pemberian penghargaan, promosi jabatan dan penilaian prestasi kerja. Kriteria menseleksi, merupakan upaya pimpinan untuk dapat menanamkan budaya dengan cara memilih karyawan yang memiliki nilai-nilai, keterampilan dan ciri-ciri tertentu seperti yang diharapkan perusahaan untuk dipromosikan pada posisi-posisi kekuasaan.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat diketahui bahwa budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai yang diikuti oleh anggota dan akan bertahan meskipun anggota telah berubah. Budaya organisasi secara luas dipublikasikan dalam pernyataan formal pada misi dan tujuan organisasi.

Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) yang merupakan induk organisasi bagi Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi secara jelas mempublikasikan budaya organisasi dalam rumusan strategi. Memantapkan penerapan budaya perusahaan dengan rumusan 5 K (keberhasilan,

keterbukaan, komitmen, keunggulan dan kompetensi). Penjelasan singkat dari rumusan budaya perusahaan adalah sebagai berikut :

- (1) Keberhasilan diawali dari kebersamaan dan kerjasama serta di dukung oleh prakarsa perorangan.
- (2) Keterbukaan menumbuhkan kreativitas dan inovasi.
- (3) Komitmen terhadap mutu menjiwai setiap perilaku.
- (4) Keunggulan (Exelennce) menjadi dasar rasa percaya diri.
- (5) Kompetensi dan layanan prima meningkatkan daya saing perusahaan.

Penelitian ini menggunakan tiga demensi dari budaya organisasi yaitu : kedisiplinan, kemitraan dan layanan prima serta keterbukaan. Dari hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja PTRI, karena makin baik pemahaman budaya organisasi yang terdiri dari kedisiplinan, kemitaraan dan layanan prima serta keterbukaan akan meningkatkan motivasi kerja. Pemahaman karyawan PTRI tentang budaya organisasi pada perusahaan diukur dari kemitraan dan layanan prima serta keterbukaan dalam pelaksanaan dan evaluasi tugas, kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas. Kemitraan dan layanan prima merupakan dimensi yang paling besar pengaruhnya terhadap pembentukan variabel budaya. PTRI selalu memperhatikan kinerja pimpinan yang ada di atasnya, yang berarti dengan kinerja dan perhatian yang baik dari pimpinan akan mampu meningkatkan kadar budaya karyawan.

Adanya keterbukaan dalam berbagai kegiatan, terutama pada pelaksanaan tugas, evaluasi hasil kerja dan penilaian terhadap prestasi kerja serta laporan tentang kondisi perusahaan merupakan faktor penting kedua yang perlu



diperhatikan dalam mengimplementasikan budaya organisasi. Dengan adanya keterbukaan dalam berbagai kegiatan akan meningkatkan motivasi kerja.

Kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas merupakan dimensi ketiga dalam pembentukan budaya organisasi, dengan pelaksanaan kedisiplinan secara menyeluruh akan meningkatkan motivasi kerja karyawan PTRI.

Dari pembahasan tersebut dapat diketahui bahwa motivasi kerja PTRI sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang sifatnya positif.

5.2. Pengaruh Kemampuan Individu Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : kemampuan individu untuk bekerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap motivasi kerja PTRI. Tingkat kemampuan dibentuk oleh dimensi kemampuan tehknik (Loading Factor 3.319), kemampuan manajeria (Loading Factor 2.892) dan kemampuan konseptual (Loading Factor 1.000).

PTRI yang mempunyai kemampuan tinggi didasarkan pada pengalaman, sikap dan pendidikannya merasa memiliki nilai lebih dibandingkan dengan imbalan yang diterima. Dari data tersebut mengakibatkan terjadinya keadaan yang kontradiktif pada karyawan (PTRI) yang tingkat kemampuannya tinggi akan mempunyai motivasi kerja yang lebih rendah, sebaliknya pada karyawan (PTRI) yang mempunyai kemampuan rendah akan mempunyai motivasi yang tinggi. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa : “Semakin lama bekerja sebagai PTRI akan semakin menurun motivasi kerjanya dan semakin tinggi pendidikan formal yang dimiliki ternyata juga akan



menurunkan motivasi kerja sebagai PTRI. Hal tersebut merupakan temuan dalam penelitian ini”.

Ditinjau dari teori motivasi dan aplikasinya, kemampuan individu dapat digolongkan pada dua jenis yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual (Siagian, 1995). Dari batasan tersebut selanjutnya Terence Mitchell dalam Rois Arifin (2003) menjelaskan bahwa motivasi kerja secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dari karyawan tersebut yang meliputi kemampuan intelektual dan kemampuan manajerial. Setiap orang mempunyai tingkat kemampuan tertentu yang sangat mungkin berbeda antar sesama karyawan.

Indikator yang dominan untuk membentuk kemampuan teknik adalah pengalaman kerja, dengan demikian dapat dijelaskan bahwa : makin lama pengalaman kerja sebagai PTRI akan semakin rendah motivasi kerjanya. Hal ini bisa diterima karena faktor kebosanan terhadap pekerjaan teknis sebagai pembina, makin lama semakin membosankan sehingga menimbulkan pengaruh yang negatif terhadap motivasi kerja. Sebaliknya pada karyawan (PTRI) yang pengalamannya masih rendah mempunyai motivasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang sudah lama bekerja.

PTRI yang mempunyai kemampuan individu terutama kemampuan manajerialnya tinggi mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi kerja.

Pengaruh negatif tersebut disebabkan karena faktor kejenuhan bekerja karena tugas tersebut sudah terlalu lama dijalankan.

5.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : bahwa pola atau gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja PTRI, hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa setiap karyawan akan menganggap pimpinannya sebagai panutan atau orang yang diteladani, mampu memberikan dorongan dan bisa memberikan kepercayaan kepada bawahan.

Pemimpin yang dijadikan panutan PTRI adalah Sinder Kebun Wilayah (SKW) yang merupakan atasan langsung. Secara intensif SKW melakukan pembinaan, monitoring dan evaluasi terhadap tugas-tugas yang dilakukan oleh PTRI. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh SKW akan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Pemimpin akan memberikan bentuk dalam gaya manajemen, hal ini didasarkan bahwa banyak gaya manajemen yang bisa dilakukan sesuai dengan kondisi lingkungan kerja dan tantangan yang dihadapi serta peralatan yang dimiliki. Gaya kepemimpinan atau gaya manajemen yang mendasar merupakan : keteladanan, memeberikan dorongan dan memberikan kepercayaan (*ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*).

Triguna, (2003) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bisa dilakukan secara mendasar maka hasilnya akan muncul berupa sumberdaya manusia yang memiliki semangat, rasa ikut memiliki, rasa ikut bertanggung jawab



dan mawas diri. Apabila hasil tersebut dapat dicapai berarti gaya kepemimpinan telah berhasil menanamkan motivasi yang sangat mendasar.

Dari hasil pembahasan terhadap variabel-variabel yang berpengaruh pada motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut : budaya organisasi, kemampuan individu dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Kemampuan individu PTRI mempunyai pengaruh negatif signifikan yang berarti membawa pada implikasi bahwa semakin lama pengalaman kerjanya dan semakin tinggi pendidikan formal yang dimiliki akan semakin menurunkan motivasi kerja sebagai PTRI.

Semakin baik kesepakatan nilai-nilai yang merupakan bagian dari budaya organisasi (perhatian pimpinan, keterbukaan dan kedisiplinan) akan memberikan pengaruh pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif pada motivasi kerja, variabel pola kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan membawa pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja PTRI perlu dibantu dan diteladani oleh orang lain yang berperan sebagai pimpinan atau atasan. Pimpinan (SKW) dalam memberikan motivasi harus menggunakan strategi agar dapat mewujudkan hasil yang lebih baik secara optimal. Pengenalan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat disusun suatu langkah untuk membuka peluang keberhasilan melalui kesadaran untuk merubah sikap dan perilaku yang kondusif terhadap tantangan yang dihadapi.

5.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa : Budaya Organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Budaya organisasi yang merupakan kesepakatan nilai-nilai dibentuk oleh dimensi : kemitraan dan layanan prima, keterbukaan dan kedisiplinan. Perhatian pimpinan diwujudkan dalam bentuk : pemberian insentif bagi karyawan yang berhasil, lingkungan kerja yang kondusif sesuai dengan harapan karyawan dan perhatian terhadap kondisi sosial ekonomi bawahan. Keterbukaan dalam organisasi diwujudkan dalam bentuk keterbukaan pimpinan terhadap penilaian prestasi karyawan, keterbukaan terhadap saran dan keterbukaan terhadap kritik yang berasal dari bawahan sesuai dengan nilai-nilai budaya yang ada. Budaya organisasi merupakan komitmen yang luas dalam upaya : *membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik*. Untuk mencapai tingkat kualitas semakin lebih baik sangat ditentukan oleh setiap individu pimpinannya dan dukungan setiap individu yang berada dalam organisasi kerja tersebut.

Budaya Organisasi (*Organizational Cultur*) dapat diartikan sebagai suatu persepsi umum yang diterima oleh seluruh karyawan dalam memahami sesuatu. Pernyataan tersebut dijelaskan oleh beberapa ahli diantaranya adalah: (1) Wilkins (1983) mendefinisikan budaya oirganisasi merupakan sesuatu yang dianggap biasa dan dapat dibagi bersama yang diberikan kepada lingkungan sosialnya, (2) Schein (1992) mendefinisikan budaya

organisasi sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dilakukan bersama oleh anggota organisasi, (3) Robbins (1996) menjelaskan budaya sebagai nilai-nilai dominan yang di dukung oleh organisasi, dan (4) Schiffman dan Kanuk (2000) mendefinisikan budaya sebagai “*Culture as the sum total of lesrned beliefs, values and customs that serve to direct the consumer behavior of members of a particular society*”. Budaya sebagai sejumlah nilai, kepercayaan perilaku dari anggota organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat ditegaskan bahwa, Rois Arifin (2003) :

1. Budaya diciptakan (*culture is invented*)

Sistim yang dapat menciptakan budaya adalah : komponen mental (ide, kepercayaan, nilai dan pertimbangan-pertimbangan dasar), komponen teknologi (keterampilan, keahlian dan seni) dan sistem organisasi (sistem kekeluargaan, kelas sosial dan struktur organisasi).

2. Budaya dipelajari (*culture is learned*)

Untuk mengetahui budaya suatu organisai dapat dilakukan dengan pengamatan pada perilaku sehari-hari, dengan demikian dapat diketahui bahwa budaya organisasi dapat dilihat dan diamati

3. Budaya secara sosial diturunkan (*culture is socially shared*)

Nilai-nilai dan kebiasaan yang ditaati oleh karyawan saat ini merupakan nilai-nilai yang juga ditaati oleh karyawan sebelumnya.

4. Budaya bersifat adaptif (*culture is adaptive*)



Nilai-nilai yang mampu memberikan manfaat bagi para anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi merupakan budaya yang diikuti oleh karyawan dalam organisasi tersebut.

5. Budaya memberikan petunjuk (*culture is prescriptive*)

Nilai-nilai yang ada pada budaya organisasi merupakan petunjuk yang seharusnya dilakukan oleh seluruh anggota organisasi, termasuk pada pimpinannya.

Berdasarkan pendapat dari beberapa peneliti tersebut dapat diketahui bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan berpengaruh pada : cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku. Cushway dan Ledge (1993) menjelaskan bahwa sistem nilai (budaya) organisasi berpengaruh pada anggota organisasi termasuk para pimpinannya. Untuk meningkatkan pola kepemimpinan yang efektif dan efisien, salah satu variabel yang mempengaruhi adalah meningkatkan pemahaman dan pentaatan budaya organisasai yang ada pada perusahaan tersebut melalui upaya : (1) Meningkatkan perhatian pimpinan pada bawahan dalam pemberian insentif, perbaikan lingkungan kerja dan perhatian kondisi sosial, (2) Meningkatkan keterbukaan dalam penilaian, menerima saran dan menerima kritik dan (3) Meningkatkan kedisiplinan dalam bentuk penilaian disiplin kerja, pemahaman disiplin oleh seluruh karyawan dan meningkatkan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas.

Dengan melaksanakan budaya kerja berarti akan terjadi perubahan sikap dan perilaku PTRI untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja yang mengakibatkan berbeda pada nilai-nilai yang sebaiknya dimiliki oleh pimpinan puncak dan pimpinan lainnya, hal tersebut searah dengan pendapat dari Triguna, (2003) yang menjelaskan bahwa : Budaya kerja merupakan proses tanpa akhir atau berlangsung secara terus menerus. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi yang diimplementasikan dalam budaya kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap pola kepemimpinan, nilai-nilai pembentuk budaya kerja yang perlu ditingkatkan adalah perhatian pimpinan, keterbukaan dan kedisiplinan. Perubahan perilaku dimulai dari unsur pimpinannya yang menjadi panutan bawahan, yang selanjutnya akan diikuti oleh seluruh karyawan bawahannya. Produktivitas kerja yang diharapkan dapat tercapai apabila dimensi pembentuk budaya bisa di laksanakan oleh jajaran pimpinan dan seluruh anak buahnya. Kepemimpinan dalam suatu manajemen organisasi mempunyai kedudukan yang sangat strategis, pola kepemimpinan dapat dilakukan dan berhasil apabila dikerjakan secara bertanggung jawab dan konsisten dengan nilai-nilai yang disepakati serta secara terus menerus dibina dan dikembangkan untuk dijadikan kebiasaan dalam bekerja. Dari dasar bahasan tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi baru yang lebih menguntungkan dimulai dari pengembangan perhatian pimpinan, keterbukaan dan kedisiplinan dalam bekerja. Budaya kerja yang selama ini ada dan telah dirumuskan dalam SK perlu dilakukan perubahan dan penyempurnaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

5.5. Pengaruh Kemampuan individu Terhadap Gaya kepemimpinan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : kemampuan individu mempunyai pengaruh 0,630. terhadap gaya kepemimpinan dan pengaruh tersebut bersifat signifikan.

Kemampuan individu yang diukur berdasarkan kemampuan konseptual, kemampuan teknik dan kemampuan manajerial merupakan modal dasar untuk melaksanakan gaya kepemimpinan baik yang berorientasi pada tugas pada pada karyawan dan sensitivitas.

Kemampuan Teknik yang merupakan ketrampilan pembina tebu rakyat intensifikasi dalam melakukan pembinaan usahatani pada petani tebu yang bermitra dengan pabrik gula. Pembina tebu rakyat intensifikasi yang mempunyai kemampuan teknik secara baik, berarti menguasai dalam hal : pengolahan tanah, pemupukan, perawatan tanaman sampai dengan penentuan dan pelaksanaan tebang angkut. Kemampuan teknik yang dimiliki akan mendukung gaya kepemimpinan dalam melakukan pembinaan kepada petani dan kelompok tani. Berdasarkan pada hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa: kemampuan teknik yang baik dari seorang pembina tebu rakyat intensifikasi akan berpengaruh secara signifikan terhadap gaya kepemimpinan dari pembina tebu rakyat intensifikasi tersebut.

Kemampuan Manajerial yang terdiri dari kemampuan dalam pembuatan perencanaan, pelaksanaan tugas sampai dengan evaluasinya. Dalam melaksanakan tugas pembinaan pada petani dan kelompok tani, pembina tebu rakyat intensifikasi berperan sebagai seorang pimpinan yang harus

mempunyai kemampuan manajerial lebih baik. Kemampuan manajerial pembina tebu rakyat intensifikasi sangat menentukan terhadap gaya kepemimpinan pembina tebu rakyat intensifikasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa : kemampuan manajerial pembina tebu rakyat intensifikasi akan berpengaruh secara signifikan terhadap gaya kepemimpinan pembina tebu rakyat intensifikasi.

Kemampuan Konseptual merupakan salah satu dimensi untuk menentukan kemampuan pembina tebu rakyat intensifikasi dalam melaksanakan tugas pembinaan kepada petani dan kelompok tani. Kemampuan konseptual yang didasarkan pada orientasi tugas sebagai pembina tebu rakyat intensifikasi merupakan faktor penting dalam menentukan gaya . Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa : kemampuan konseptual berpengaruh secara signifikan terhadap gaya kepemimpinan pembina tebu rakyat intensifikasi.

5.6. Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : motivasi kerja mempunyai pengaruh 1,053 terhadap prestasi kerja dan pengaruh tersebut bersifat signifikan. Motivasi merupakan suatu proses yang dapat mengarahkan suatu individu untuk secara sukarela menghasilkan usaha didalam melakukan pekerjaannya (Graw 1969, Lawler, Porter dan Lawler, 1968). Manfaat dari motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan

pada pembina tebu rakyat intensifikasi mendukung teori dari Graw (1969) dan Lawler (1968).

Motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam memperoleh keberhasilan dari suatu proses kerja PTRI, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan sendiri maupun kelompok. Suatu dorongan atau kemampuan dapat berasal dari dirinya sendiri yang berupa kesadaran diri untuk bekerja lebih baik atau memberikan yang terbaik bagi kelompok atau perusahaannya. Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan melihat perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya (prestasi kerja) dari PTRI merupakan hasil dari motivasi yang berkaitan secara langsung dengan perilaku.

Bekerja Keras merupakan salah satu ciri dari pembina tebu rakyat intensifikasi yang mempunyai motivasi kerja baik. Beban kerja yang harus dilakukan oleh pembina tebu rakyat intensifikasi meliputi : pembinaan lapangan, dalam pelaksanaannya memerlukan semangat kerja yang sangat tinggi. Lokasi yang dibina sangat luas dan seringkali jaraknya berjauhan, merupakan kondisi spesifik yang harus dihadapi oleh pembina tebu rakyat intensifikasi. Hanya dengan semangat kerja yang tinggi semua beban tugas bisa dilaksanakan dengan baik. Berdasarkan kondisi tersebut dapat dijelaskan bahwa semangat kerja yang diwujudkan dalam bekerja keras dalam menjalankan tugas akan berpengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja yang dihasilkan oleh pembina tebu rakyat intensifikasi.

Senang Bekerja yang juga merupakan salah satu indikator dari pembina tebu rakyat intensifikasi yang mempunyai motivasi kerja baik. Kesenangan dalam menjalankan tugas sebagai pembina tebu rakyat intensifikasi merupakan faktor penting untuk dapat menyelesaikan segala bentuk tugas pembinaan pada petani. Pada setiap pembina tebu rakyat intensifikasi mempunyai tingkat kesenangan bekerja yang berbeda-beda, berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa : senang dalam melaksanakan tugas sebagai pembina tebu rakyat intensifikasi akan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap prestasi kerja yang akan dihasilkan.

Merasa Berharga atau perasaan bangga terhadap pekerjaan yang selama ini dilakukan adalah merupakan salah satu ciri pembina tebu rakyat intensifikasi yang memiliki motivasi kerja. Tugas yang harus dikerjakan oleh pembina tebu rakyat intensifikasi merupakan tugas pembinaan kepada petani dan kelompoknya dalam usahatani tebu. Tugas sebagai pembina akan membangkitkan rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan selama ini. Setiap pembina tebu rakyat intensifikasi memiliki rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan berbeda-beda. Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa : perasaan bangga terhadap tugas sebagai pembina tebu rakyat intensifikasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.

Prestasi kerja PTRI diukur berdasarkan kuantitas hasil kerja (produktivitas kebun dan rendemen yang dihasilkan serta kelancaran pelaksanaan tebang angkut) dan kualitas hasil kerja (disiplin dan tanggung jawab, kreatifitas dan inovatif). Penilaian / pengukuran prestasi kerja dari PTRI dilakukan oleh atasannya yaitu Sinder Kebun Wilayah (SKW) yang didasarkan pada prinsip



kualitas dan kuantitas hasil kerja. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap prestasi kerja PTRI. Peningkatan prestasi kerja dapat dilakukan dengan langkah pertama : penetapan target kerja yang realistis yang diikuti dengan pemberian penghargaan pada PTRI yang berhasil melampaui target, penetapan aturan atau standar kerja yang jelas yang diikuti dengan peningkatan disiplin dan pemberian beban pekerjaan yang disesuaikan dengan kondisi individu dan kondisi alamnya. Langkah Kedua : meningkatkan kepuasan karyawan (PTRI) terhadap gaji yang diterima, memberikan semangat untuk meningkatkan prestasi dan menumbuhkan minat kerja sebagai PTRI. Langkah Ketiga : memberikan kesempatan untuk berprestasi kerja, meningkatkan perhatian pimpinan kepada karyawan dan memperbaiki suasana lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

5.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : budaya organisasi berpengaruh langsung sebesar (-0,569) secara signifikan terhadap prestasi kerja yang sifat pengaruhnya negatif.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan pendapat Harvey dan Brown (1996) yang mengatakan bahwa : budaya organisasi merupakan suatu sistem pembagian nilai-nilai dan kepercayaan yang ditujukan untuk menyelesaikan tugas-tugas. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap prestasi kerja.

PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) sebagai organisasi BUMN yang merupakan induk organisasi dari pembina tebu rakyat intensifikasi. Budaya perusahaan ditetapkan dalam tiga dimensi yaitu : kedisiplin, kemitraan dan layanan prima dan keterbukaan.

Pada pembina tebu rakyat intensifikasi, dari hasil penelitian menjelaskan bahwa : budaya organisasi yang ada (kedisiplin, kemitraan dan layanan prima dan keterbukaan) memberikan pengaruh negatif terhadap prestasi kerja.

Kemitraan dan Layanan Prima merupakan kerjasama antara pihak pabrik gula dengan petani pemilik lahan pada kegiatan usahatani tebu. Petani sebagai pemilik lahan, menerima kredit untuk keperluan : pengolahan tanah, pengadaan sarana produksi, perawatan tanaman, tebang angkut dan biaya hidup selama masa tunggu. Selain menerima kredit dari pihak pabrik gula, petani juga mendapatkan bimbingan teknis dari pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) dalam usahatani tebu.

Pelaksanaan penyaluran kredit ke petani sering menimbulkan permasalahan, terutama jumlah yang diterima tidak dapat memenuhi seluruh biaya usahatani yang diperlukan. Akibat dari jumlah kredit yang kecil tersebut petani tidak bisa melaksanakan paket teknologi usahatani secara utuh seperti yang disampaikan oleh pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI).

Hasil akhir usahatani yang berupa jumlah berat (ton), rendemen dan kemasakan tidak bisa mencapai standar yang diharapkan.

Pola kemitraan yang terjadi antara pihak pabrik gula dan petani membawa pengaruh negatif pada prestasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI).

Keterbukaan merupakan sistem komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas rutin. Pihak pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) merasakan tidak adanya keterbukaan dalam hal penetapan standar jumlah kredit untuk petani, penilaian prestasi kerja karyawan dan sistem bonus. Dalam penetapan jumlah kredit yang diberikan untuk petani, pihak pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) tidak mempunyai peran yang menentukan, akibatnya jumlah yang diterima tidak cukup untuk keperluan usahatani. Pihak pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) mengharapkan ikut berperan dalam menetapkan jumlah kredit yang diberikan untuk petani, hal ini didasarkan pada tanggung jawab pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) pada keberhasilan petani untuk mencapai tingkat produksi yang ditetapkan.

Penetapan jumlah bonus yang diberikan pada karyawan, pihak pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) merasa belum ada kejelasan tentang standar yang digunakan. Pihak karyawan merasakan ada ketidaksesuaian dalam penetapan penerimaan jumlah bonus. Hal tersebut yang dirasakan dapat berpengaruh negatif pada prestasi kerja karyawan. Prosedur dan ketentuan tentang pemberian insentif, penerimaan bonus tahunan atau hal-hal lain berupa pemberian penghargaan dirasakan oleh karyawan masih sangat tertutup.

Penilaian prestasi kerja oleh pimpinan dirasakan oleh karyawan belum mendasarkan pada realita yang terjadi. Standar penilaian pegawai yang selama ini ada, masih sangat kurang dipahami oleh karyawan. Penilaian prestasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) belum ada standar yang jelas, sehingga belum pernah dilakukan penilaian untuk karyawan yang berprestasi dan karyawan yang tidak berprestasi. Tidak adanya keterbukaan dalam penilaian pada prestasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) menyebabkan pengaruh negatif pada pencapaian prestasi kerja. Karyawan selama ini menganggap bahwa antara yang berprestasi dan tidak berprestasi dinilai sama.

Kedisiplinan yang merupakan ketaatan dalam pelaksanaan pekerjaan yang ada pada saat ini dinilai oleh pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) masih belum mendasarkan pada realita kerja sebagai petugas lapang yang sifatnya fungsional.

Seorang pembina (mandor) jam kerjanya sangat tergantung pada situasi dan kondisi lapang. Pengetrapan disiplin (absen dikantor) akan berakibat menurunnya prestasi kerja, jam kerja dilapang tidak terdeteksi dengan baik.

Sebagai akibatnya adalah semangat kerja di lapangan menurun. Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi merasakan bahwa penetapan budaya organisasi tidak bias mendukung tugas-tugas yang diberikan terutama tugas-tugas pembinaan yang waktunya sangat fleksibel.

5.8. Pengaruh Kemampuan Individu Terhadap Prestasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : kemampuan

individu berpengaruh langsung sebesar (1,597) secara signifikan terhadap prestasi kerja.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbin (1996), Glueck (1980) dan Moekijat (1999) yang menjelaskan bahwa : kemampuan individu yang terdiri dari dua perangkat (kemampuan intelektual dan kemampuan fisik) berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Kemampuan Teknik yang meliputi ketrampilan dalam melakukan pembinaan untuk usahatani tebu sangat diperlukan oleh pembina tebu rakyat intensifikasi. Pembina tebu rakyat intensifikasi (PTRI) yang mempunyai kemampuan teknik baik berarti menguasai dalam hal pengolahan tanah, pemupukan, perawatan tanaman sampai dengan penentuan dan pelaksanaan tebang angkut. Dengan bekal kemampuan teknik yang baik pembina tebu rakyat intensifikasi dapat melakukan pembinaan kepada petani atau kelompok tani secara baik. Penjelasan tersebut dapat ditegaskan bahwa kemampuan teknik sangat mempengaruhi prestasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi.

Kemampuan Manajerial meliputi : kemampuan dalam pembuatan perencanaan, pelaksanaan tugas pembinaan pada petani dan kelompoknya, pembina tebu rakyat intensifikasi harus mempunyai kemampuan manajerial yang baik. Hal tersebut sangat diperlukan karena tugas pembinaan yang harus dilakukan mulai dari pengolahan tanah sampai panen. Kemampuan manajerial pembina tebu rakyat intensifikasi sangat menentukan terhadap keberhasilan petani dan kelompok tani yang dibina. Dengan demikian dapat

dijelaskan bahwa kemampuan manajerial sangat mempengaruhi prestasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi.

Kemampuan Konseptual yang meliputi pekerjaan perencanaan, merupakan hal penting yang perlu dilakukan oleh pembina tebu rakyat intensifikasi sebelum melaksanakan tugasnya. Kemampuan konseptual sangat menentukan terhadap kelancaran dan keberhasilan tugas yang akan dilaksanakan. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa pada pembina tebu rakyat intensifikasi yang mempunyai kemampuan konseptual baik akan berpengaruh secara langsung terhadap prestasi kerjanya.

5.9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung sebesar (-0,862) secara signifikan terhadap prestasi kerja yang sifat pengaruhnya negatif tersebut memberikan arti bahwa orientasi tugas, orientasi hubungan dan sensitivitas yang merupakan dimensi dari gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian dari Blakl dan Mouton (*dalam* Anwar S., 2002) yang menjelaskan bahwa : pimpinana yang memiliki gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas dan orientasi karyawan akan berpengaruh positif pada prestasi kerja karyawan. Demikian juga penelitian menjelaskan bahwa: orientasi tugas dan orientasi karyawan berpengaruh pada peningkatan prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan pada Pembina tebu rakyat intensifikasi menjelaskan bahwa orientasi tugas dan orientasi karyawan dan sensitivitas tidak dijalankan secara baik, akibatnya berpengaruh negatif pada prestasi kerja. Orientasi karyawan yang dilakukan masih sangat lemah dan kaku, hal ini terjadi karena pimpinan selalu menjaga jarak dengan bawahan.

Kemampuan pembina tebu rakyat intensifikasi (mandor) dalam bekerja dapat dilihat dari hasil kerjanya. Apabila seorang mandor dapat menjelaskan tugas yang dibebankan dengan baik, efektif dan efisien maka mandor tersebut mempunyai kemampuan kerja yang baik. Ra (1996) dan Robbin (1996) menjelaskan bahwa pada seorang karyawan yang sangat mampu, hanya membutuhkan usaha sangat sedikit untuk mencapai prestasi yang tinggi. Karyawan dengan kemampuan rendah harus bekerja keras untuk menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik.

Sensitivitas merupakan tingkat kepekaan terhadap segala permasalahan yang berkaitan dengan tugas sebagai pembina tebu rakyat intensifikasi. Daya sensitivitas pembina tebu rakyat intensifikasi sangat menentukan terhadap kelancaran tugas sebagai pembina tebu rakyat intensifikasi. Permasalahan yang dihadapi oleh pembina tebu rakyat intensifikasi sangat beragam dan kompleks sehingga diperlukan sensitivitas yang tinggi. Dari hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa pada pembina tebu rakyat intensifikasi yang mempunyai daya sensitivitas baik akan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap prestasi kerja yang dihasilkan.

Orientasi Hubungan merupakan salah satu ciri atau bentuk dari seorang pimpinan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pembina tebu rakyat

intensifikasi. Dalam implementasinya salah satu pendekatan yang bisa dilakukan adalah orientasi hubungan bisa diwujudkan secara lebih baik, maka prestasi kerja dari masing-masing individu akan meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa pembina tebu rakyat intensifikasi yang mempunyai orientasi tugas yang baik akan menyebabkan prestasi kerjanya meningkat. Pendekatan antar individu sangat diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang baik.

Orientasi Tugas merupakan salah satu ciri atau bentuk seorang pembinaan dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin. Gaya kepemimpinan yang diwujudkan dalam orientasi tugas untuk dapat mencapai prestasi kerja pembina tebu rakyat intensifikasi, merupakan faktor penting untuk mencapai target hasil kerja. Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan dari hasil kerja yang diperoleh. Berdasarkan hasil penelitian dijelaskan bahwa : gaya kepemimpinan yang diwujudkan dalam orientasi tugas akan menghasilkan prestasi kerja yang baik bagi pembina tebu rakyat intensifikasi. Target kerja ditetapkan berdasarkan orientasi tugas. Keberhasilan dalam pencapaian target kerja merupakan prestasi kerja dari pembina tebu rakyat intensifikasi.

5.10. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Dengan Variabel Antara Motivasi

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung sebesar 1,22 secara signifikan terhadap prestasi kerja apabila ditengahi (ada variabel antara) motivasi. Hasil penelitian pada pembina tebu rakyat intensifikasi tersebut mendukung Path

Goal Theory yang diformulasikan oleh Martin G. Evans dan Robert House (Manulang, 2001) yang menjelaskan bahwa motivasi seseorang tergantung dari harapan mengenai balasan (*reward*) dan kekuatan (*valenc*) daya tarik balasan. Faktor lain yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah karakteristik bawahan dan lingkungan kerja. Hasil penelitian tersebut juga mendukung teori Jackson dan Tyson (2000) yang menjelaskan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja.

5.11. Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Dengan variabel Antara Motivasi

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : Budaya Organisasi berpengaruh langsung sebesar (1,96) secara signifikan. Budaya organisasi yang terdiri dari kedisiplinan, kemitraan dan layanan prima dan keterbukaan mampu berpengaruh positif terhadap prestasi kerja Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi. Apabila terdapat motivasi untuk bekerja dengan baik.

Hasil penelitian tersebut mendukung teori Martin G. dan Robert (Manulang 2001). Peningkatan prestasi kerja pada pembina tebu rakyat intensifikasi (mandor) dilakukan motivasi kerja melalui harapan mengenai balasan (*reward*) dan kekuatan (*valenc*) daya tarik.

Budaya perusahaan merupakan system nilai yang dikembangkan dari pola kebiasaan, falsafah dasar pendirinya / pimpinan yang menjadi acuan, pedoman berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.



5.12. Kemampuan Individu Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Dengan Variabel Antara Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : Kemampuan individu berpengaruh langsung sebesar (-2,51) secara signifikan apabila ditengahi (ada variabel antara) motivasi. Kemampuan individu dengan dimensi kemampuan konseptual, kemampuan teknik dan kemampuan manajerial berpengaruh negatif pada motivasi kerja. Hal ini terjadi karena pada pembina tebu rakyat intensifikasi yang mempunyai pendidikan tinggi, pengalaman kerja lama, dan ketrampilannya baik, motivasinya lebih rendah. Pada mandor yang memiliki motivasi rendah meskipun kemampuan tinggi akan menurunkan prestasi kerja.

5.13. Kemampuan Individu Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Dengan Variabel Antara Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : Kemampuan individu berpengaruh langsung sebesar (-0,54). Ditengahi oleh gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pada Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi yang memiliki kemampuan tinggi tetapi gaya kepemimpinannya tidak mendukung akan berakibat rendahnya prestasi kerja. Penelitian tersebut mendukung teori Robbin (1996) dan Glueck (1980) yang menjelaskan bahwa kemampuan (ability) individu merupakan kemampuan individu untuk mengerjakan berbagai tugas, kelancaran dan keberhasilan tugas harus didukung oleh gaya kepemimpinan yang baik untuk meningkatkan prestasi kerja.

5.14. Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Dengan Variabel Antara Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Structural Equation Modeling Software AMOS 4.01 dapat diketahui bahwa : budaya organisasi berpengaruh langsung sebesar (-0,28) terhadap prestasi kerja apabila ditengahi oleh gaya kepemimpinan. Rendahnya prestasi kerja Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi penyebabnya adalah gaya kepemimpinan yang ada dilingkungan kerja kurang mendukung. Batasan yang terlalu tegas antara pimpinan dan bawahan menimbulkan suasana kerja yang menjadi tidak kondusif dan berakibat kurang berkembangnya prestasi kerja.



BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai variabel motivasi, budaya organisasi, kemampuan individu, kepemimpinan dan prestasi kerja pada Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. **Budaya Organisasi** yang dibentuk oleh dimensi kedisiplinan, kemitraan, layanan prima dan keterbukaan. berpengaruh positif signifikan terhadap **motivasi kerja**. Arah pengaruhnya sesuai/konsisten dengan teori yang mengatakan budaya organisasi akan memberikan pengaruh positif pada motivasi kerja karyawan.
2. **Kemampuan Individu** yang dibentuk oleh dimensi kemampuan konseptual, kemampuan teknik dan kemampuan manajerial. berpengaruh negatif signifikan terhadap **motivasi kerja**. Arah pengaruhnya bertentangan dengan teori.
3. **Gaya kepemimpinan** yang dibentuk oleh orientasi tugas, orientasi hubungan dan sensitivitas berpengaruh secara positif signifikan terhadap **motivasi kerja**. Arah pengaruhnya sesuai/konsisten dengan teori yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
4. **Budaya Organisasi** yang dibentuk oleh kedisiplinan, kemitraan dan layanan prima dan keterbukaan berpengaruh positif signifikan terhadap **gaya kepemimpinan**. Arah pengaruhnya sesuai/konsisten dengan teori

yang menyatakan bahwa : budaya organisasi yang di implementasikan secara baik akan berpengaruh positif terhadap pola kepemimpinan.

5. **Kemampuan Individu** yang di bentuk oleh kemampuan konseptual, kemampuan teknik dan kemampuan manajerial berpengaruh positif signifikan terhadap **gaya kepemimpinan** dengan estimasi. Arah pengaruhnya sesuai/konsisten dengan teori yang mengatakan : kemampuan individu yang baik akan berpengaruh pada gaya kepemimpinan.
6. **Motivasi Kerja** yang di bentuk oleh demensi senang bekerja, bekerja keras dan merasa berharga berpengaruh positif signifikan terhadap **prestasi kerja** dengan estimasi. Arah pengaruhnya sesuai/konsisten dengan teori yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang baik akan meningkatkan prestasi kerja dari PTRI tersebut.
7. **Budaya Organisasi** yang di bentuk oleh kedisiplinan, kemitraan dan layanan prima dan keterbukaan berpengaruh negatif signifikan terhadap **prestasi kerja**. Arah pengaruhnya tidak sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja .
8. **Kemampuan Individu** yang di bentuk oleh kemampuan konseptual, kemampuan teknik dan kemampuan manajerial berpengaruh positif signifikan terhadap **prestasi kerja** PTRI dan arah pengaruhnya sesuai/konsisten dengan teori yang menyatakan : kemampuan individu yang baik akan meningkatkan prestasi kerja.



9. **Gaya kepemimpinan** yang dibentuk oleh dimensi orientasi tugas, orientasi hubungan dan sensitivitas berpengaruh negatif signifikan terhadap prestasi kerja arah pengaruhnya bertentangan dengan teori yang mengatakan : gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan pengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.
10. **Gaya kepemimpinan** yang dibentuk oleh dimensi orientasi tugas, orientasi hubungan dan sensitivitas berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja dengan estimasi apabila ada variabel antara motivasi kerja.
11. **Budaya organisasi** yang di bentuk oleh dimensi kedisiplinan, kemitraan dan layanan prima serta keterbukaan berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja apabila ada variabel antara motivasi kerja.
12. **Kemampuan individu** yang di bentuk oleh kemampuan konseptual, kemampuan teknik dan kemampuan manajerial berpengaruh negatif signifikan terhadap prestasi kerja apabila ada variabel antara motivasi kerja.
13. **Kemampuan individu** yang di bentuk oleh kemampuan konseptual, kemampuan teknik dan kemampuan manajerial berpengaruh negatif signifikan terhadap prestasi kerja apabila ada variabel antara gaya kepemimpinan
14. **Budaya organisasi** yang di bentuk oleh dimensi kedisiplinan, kemitraan dan layanan prima serta keterbukaan berpengaruh negatif signifikan terhadap prestasi kerja dengan apabila ada variabel antara gaya kepemimpinan.

6.2. Saran

1. Untuk meningkatkan prestasi kerja Pembina Tebu Rakyat Intensifikasi (PTRI) dapat dilakukan dengan :

- Meningkatkan kemampuan individu khususnya kemampuan teknik dan kemampuan manajerial.
- Meningkatkan motivasi kerja khususnya pada peningkatan semangat kerja dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.
- Memperbaiki atau merubah gaya kepemimpinan khususnya pada sensitivitas, orientasi hubungan dan orientasi tugas agar dapat meningkatkan prestasi kerja.
- Memperbaiki budaya organisasi yang terdiri dari kemitraan atau kerjasama, keterbukaan dan disiplin kerja.

2. Untuk meningkatkan prestasi kerja apabila terdapat variabel antara motivasi perlu dilakukan :

- Pembatasan jangka waktu untuk bekerja sebagai PTRI. Apabila terlalu lama akan timbul kejenuhan / kebosanan terhadap pekerjaan tersebut yang kemudian akan menurunkan motivasi kerja dan pada akhirnya prestasi kerja juga menurun.

3. Kemampuan individu PTRI dapat ditingkatkan melalui perubahan atau perbaikan gaya kepemimpinan, terutama meningkatkan sensitivitas atau kepekaan, orientasi hubungan antar individu dan orientasi tugas. Tiga pendekatan gaya kepemimpinan tersebut akan menciptakan suasana kondusif dalam bekerja, yang pada akhirnya setiap individu PTRI berupaya untuk meningkatkan kemampuannya guna meningkatkan prestasi kerja.





DAFTAR PUSTAKA

Anonim., 1998, *The Benefits of Performance Management*, The Mercer Bulletin, Volume 48, No. 4, April 1998, Canada, US.

Anonim., 1999, *Manajemen Kinerja Efektif : Dalam Nilai Terbaik Lingkungan*, Management Accounting-London Vol. 77, p.38-40

Amstrong. M., 1994, *A Handbook of Human Resource Management*, Terjemahan, Elex Media Komputindo, Jakarta.

Anderson, Norman. H., Butzin, Clifford. A., 1974, *Performance = Motivation * Ability : An Integration-Teoritical Analysis*, Journal of Personality and Social Psychology, Volume 30, U California, San Diego.

As'ad. M., 1985, *Psikologi Industri*, Edisi 4, Liberty, Yogyakarta.

Azwar, 1995, *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

Badan Pusat Statistik, 2000, *Statistik Produksi dan Konsumsi Gula Nasional*.

Benard, Chester, 1962, *The Functions of The Executive*, Harvest University Press, Cambridgh.

Borg, Ingwen, Braun, Michael, 1996, *Work Values in East and west Germany, Different, Weight, but Identical Structures*, Journal of Organization Behavior.

Brenda Paik Sunoo., 2000, *DuPont Pharmaceuticals Writes New-hire Prescription*, Volume 79, United States.

Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Brown, M. C. (1982). Administrative succession and organizational performance: the succession effect. *Administrative Science Quarterly*, 29, 245-273.

Capozzoli, Thomas K, 1997, *Creating a Motivating Environment for Employees*, Journal Starting a Cycle of Success, April 1997, Vol 58, ISS - 4, Page 16-19.

Challagalla Goutam. N, Shervani Tasadduq. A., 1996, *Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction*, Journal of Marketing, Volume 60, Georgia Inst. Of Technology, Atlanta, US.

- Coch, L., & French, J. R. P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Connelly Mary Shane, Gilbert Janelle. A, Zaccaro Stephen. J, et al, 2000, *Exploring The Relationship of Leadership Skills and Knowledge to Leader Performance*, Leadership Quarterly, Volume 11, U Oklahoma, Dept. of Psychology, Norman, OK, US.
- Cowling dan James, 1996, *Manajemen Personalia dan Hubungan Industrial*, Edisi Pertama, Andi and Simon and Schuster (Asia) ptc. Ltd.
- Colquitt.J.A, Lepine J.A, R.A Noe, 2000, *Personel and Organizational Psychology and Training Motivation : A meta- Analytic path Analysis of 20 years of research*, *Journal of Applied Psychology*, vol 85 : hal 678-707.
- Cushway Barry and Lodge Derek. (1993). *Organizational Behavior and Design*. Alih bahasa, Sularno Tjiptowardojo. Jakarta; Elex media Komputindo.
- Dahourou Donatie, Kone Daboula, Mullet Etienne, 1995, *Prediction of Performance from Motivation and Ability Information in Burkina Faso Adolescents*, *Journal of Psychology*, Volume 129, U Ouagadougou, Burkina Faso.
- Dessler, G., 1986, *Management Personalia* (terjemahan), Erlangga.
- Davis, keith and John.W.N, 1993, *Perilaku dalam Organisasi*, Alih bahasa Agus Dharma, Erlangga, jakarta
- Devis. K., 1996, *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Mc. Graw Hill, Singapore.
- Dharma. A, 1985, *Manajemen Prestasi Kerja : Pedomam Praktis Bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja*, Radjawali Press, Jakarta.
- Donnelly, 1990, *Fundamental of Management*, Business Publication, Texas.
- Edward G. Vogeley and Louise. J. Schaeffer, 1995, *Link Employee Pay to Competencies and Objectives*, *Journal HR magazine*, Volume 40, US.
- Edward. R. Collins, 2002, *An Employee Benefit That Sets You Apart*, *Journal Compensation and Benefits Management*, Volume 18, United States.
- Emily. B., 2000, *The Company They Keep*, Volume 22, United States.



Faustino. C. G, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke IV*, BPFE, Yogyakarta.

Federico Richard. F, Goldsmith Howard. B., 1998, *Linking Work or Life Benefits to Performance*, Volume 30, United States.

Flippo. E.B., 1981, *Personel Management*, Fifth Edition, McGraw-Hill Kogakusha, Tokyo.

Fleishman, E. A. (1953). The description of an executive's job. *Personnel Psychology*, 37, 1-6.

Fred Luthans, 2000, *The Important of Recognition on Employee Performance : Theory, Research and Practice*, University of Nebraska, Department of Management, Lincoln, United States.

French, J. R. P. (1950). Field experiments: Changing group Productivity. In J. G. Miller (Ed.), *Experiments in social process*. New york: McGraw-Hill

French, J. R. P., Israel, J., & As, D. (1960). An experiment on participation in a NoMregian factory. *Human relations*, 13, 3-19.

Galbraith Jay, Cummings. L.L., 1967, *An Empirical Investigation of Task Performance : Interactive Effects Between Instrumentality-valence and Motivation-ability*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 2, Massachusetts Inst. Of Technology.

Gary Yukl, 1994, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi terjemahan, Prenhallindo, Jakarta.

Gibson. James. I., John. M. Ivancevich, and James. H. Donnelly, 1985, *Organizations Behavior, Structure, Processes*, 5th ed., Bussiness Publications, INC., Texas.

Gibson. 1995, *Organisasi Edisi kedelapan jilid 2*. Binarupa Aksara. Jakarta.

Gorenflo-Gilbert, Melanie Anne, 1999, *The Effects of Implicit Theories of bLeadership Ability on Goal Orientation, Attributional Processes, and Learning Outcomes*, Volume 60, New York, United States.

Gregory and Annie, 2001, *The Toughest Move of All*, Journal Works Management, Volume 54, United States.

Glueck, W.F, 1980, *Business Policy and Strategic Management*, New York.

Hadjar, 1996, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif Dalam Pendidikan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.



- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds), *Leader behavior: Its descriptions and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business research, Ohio State University, pp. 39-51.
- Handoko.T.H., 1989, *Manajemen Edisi ke dua*, Penerbit PT. BPFE, Yogyakarta.
- Handoko T.H., 1998, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Balai Penerbit Fak. Ekonomi Univ. Gajah Mada.
- Handoko T.H., 2001, *Manajemen*, Edisi 2, Penerbit PT. BPFE, Yogyakarta.
- Haryanto. Idha., dkk, 1991, *Keunggulan Komparatif Pengembangan Gula di Indonesia*, Pangan, No. 8, Vol. II, April 1991.
- Hasibuan. M., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Heidjarachman dan Suad Hasnan, 1990, *Manajemen Personalialia Edisi ke IV*, Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.), *leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of business Research, Ohio State University, pp. 6-38.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Kent., 1995, *Perilaku Dalam Organisasi*, Penerbit Rajawali press, Jakarta.
- Herzberg, 1996, *Work and The Nature of Man*, (Cleveland World Publishing).
- Horlick, Nicola, 1997, *Motivation Was Not Just About Money*, Journal British Journal of Administratif Management (AMT), Dec 1997, Page 14-19.
- Ishak.A., Henri.T, 2003, *Manajemen dan Motivasi*, PT.Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Irianto. J, 2001, *Tema-tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia, Surabaya.
- Istimijati, 1999 *Pengaruh Pemberian Motivasi Pemimpin Terhadap Prestasi Kerja*, Tesis, Unibraw, Malang.
- Jilly. Welch., 1996, *Pay Plans Worry Civil Servants*, Volume 2, UK.



- John. J. Bowen JR., 1999, *Incentive Compensation*, Journal Executive Excellence, Volume 16, United States.
- Jon-Chao Hong, Sung-De Yang, Li-Jung Wang, En-fu Chiou, Fan-yin Sun and Tsui-Lan Huang, 1995, *Impact of Employee Benefits on Work Motivation and Productivity*, International Journal of Career Management, Volume 7, Taiwan.
- Kanfer Ruth, Ackerman Phillip. L., 1989, *Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative / Aptitudetreatment Interaction Approach to Skill Acquisition*, Journal of Applied Psychology, Minnesota, Minneapolis, United States.
- Kukla. and Andy., 1974, *Performance as a Function of Resultant Achievement Motivation (Perceived Ability) and Perceived Difficulty*, Journal of Research in Personality, Volume 7, U Toronto, Canada.
- Koentz, Harold, Cyriil O'Donnell dan Heinz Weinhrich, 1996, *Manajemen*, Penerjemah Gunawan Hutahuruh, Erlangga, Jakarta.
- Komaruddin, 1974, *Ensiklopedia Manajemen*, Alumni, Bandung.
- Kreitner, R and Kincki, A, 2000, *Organizational Behavior*, The Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of social psychology*, 10, 271-301.
- Likert, R. (1961). N. (1961). *New patterns of management*. New York: Mcgraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: Mccraw-Hill.
- Laabs, Jennifer, 1998, *Satisfy Them With More Than Money Work Force Journal*, Vol. 77, Page 40-43.
- Locke Edwin. A., Mento Anthony. J, Katcher Bruce. L., 1978, *The Interaction of Ability and Motivation in Performance: An Exploration of The Meaning of Moderators*, Personal Psychology, U Maryland, College Park.
- Locke. Edwin.A., 1965, *Interaction of Ability and Motivation in Performance*, Perceptual and Motor Skills, Volume 21.
- Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.



Mar'at M., 1982, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, BPFE, Yogyakarta.

Maslow, 1984, *Motivasi dan Kepribadian*, Pustaka Binangan Prestindo, Jakarta.

Maslow, 1985, *Motivasi dan Kepribadian terjemahan seri management, No 104* PT. Pustaka Binawan, Pressindo, Jakarta.

Malayu. S.P., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Edisi ketiga.

Mary Rau-Foster, 1999, *Employee Benefit for Performance : The Success Factor*, Articles Dealing With Workplace Issues.

Martoyo, Susilo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, BPFE, Yogyakarta.

Mc. Clelland dan Atkinson, 1958, *Motives in Fantasy, Action, and Society*, (Princeton M.J. Van Nostrand).

Mc.Cregor, D. (1960). *The human side enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Munandar. Sri.Utami., 1985, *Disiplin, Motivasi dan Sikap Kerja dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Kerja, Tinjauan dari Segi Psikologis Pendidikan*, Kertas Kerja, Pokja Produktivitas.

Moenir. A. S, 1988, *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian Cetakan I*, PT. Gunung Agung, Jakarta.

Moekijat, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung.

Moekijat, 2002, *Dasar-Dasar Motivasi*, CV. Pionir Jaya, Bandung.

Manulang, Marihhot, 2001, *Manajemen Sumber daya manusia*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.

Morse, N. C., & Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 120-129.

Nasir, 1988, *Metodologi Penelitian*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.

Nawawi. H, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Cetakan Pertama, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Nicholls. J.G., 1984, *Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice, and Performance*, Psychology Review, Purdue U, West Lafayette.





- Nic. Brech, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Edisi Kedua, Jakarta
- Nitisemito, A.S., 1982, *Manajemen Personalia*, Cetakan Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Parek, Udai, 1985, *Pendayagunaan Peran-peran Keorganisasian*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Pattikawa. B. 1988, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Efektivitas Kerja Tenaga Administrasi*, Universitas Patimura, Tesis, PPS UGM, Yogyakarta.
- Polly. A. Phipps., 1995, *Work Place Practices, Company Performance, and Unionization*, Journal Monthly Labor Review, Volume 118, United States.
- Porter, L. W. dan Lawler, E. E. 1966, *Transisi Sumber Daya Manusia, Sumber Daya yang Efektif : Kesuksesan Menghububgkan Individu dengan Pekerjaan*, Terjemahan, Jakarta.
- Porter, L. W., dan Lawyer, E. E. 1968. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Rao. T.V., 1996, *Penilaian Prestasi Kerja*, Teori dan Praktek, Cetakan Ketiga, P.T. Ikrar Mandiri Abadi, Jakarta.
- Rebecca Ganzel., 1998, *What's Wrong With Pay Performance ?*, Journal Training, Volume 35, United States.
- Robert. Prutter., 2001, *Financial Education Can Improve Employee Financial Well-Being, Employer Profitability*, Journal Employee Benefit Plan Review, Volume 55, United States.
- Rois.Arifin, 2003, *Perilaku Organisasi*, Bayumedia, Malang.
- Ron. Basu., 2001, *New Criteria of Performance Management : A Transition From Enterprise to Collaborative Supply Chain*, Volume 5, United Kingdom, United states.
- Sarwoto, 1997, *Dasar-dasar Manajemen Organisasi*, Ghalia, Jakarta, Indonesia.
- Santoso, 2001, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametri*, PT Elex Media, Jakarta.
- Schermerhorn. J.R., 2000, *Manajemen*, Penerbit Andi, Yogyakarta.

- Siagian, Sondang, P., 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Siagian, Sondang, p 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Ardi Mahasatya. Jakarta.
- Simanjuntak, 1985, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, LPEE, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Singarimbun, M, 1995, *Metode Penelitian*, Survey LP3 ES, Jakarta.
- Singh Ramadhar, Singh Prabha, 1994, *Prediction of Performance Using Motivation and Ability Information: New Light on Integrational Capacity and Weighting Strategies*, Cognitive Development, Dept. of Social Work and Psychology, Singapore.
- Soekartawi, 1991, *Kemampuan Industri Gula Pasar untuk Mencapai Swasembada Gula*, Majalah Pangan, No. 8 Vol. II, April 1991.
- Stephen. P. Robbins, 1996, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia jilid I, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Stoner dan Freeman, 1996, *Manajemen Jilid II*, BPFE, Yogyakarta.
- Soeprihanto. John., 1987, *Manajemen Sumber Daya manusia II*, Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Solimun. 2002. *Structural Equition Modeling Lisrell dan Amos*. Cetakan I, Universitas Negeri Malang.
- Sujak. A., 2000, *Kepemimpinan Manajerial*, Rajawali Press, Jakarta.
- Supardi, Syaiful Anwar. 2002, *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*. Cetakan pertama. UII Press, yogyakarta
- Supriyanto, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Karunia, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Swasto. B., 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Universitas Brawijaya, Malang.
- Swasto. B., 1996, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, FIA Inibraw, Malang.
- Swasto. B., 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bayu Media, Malang.
- Syarif, 1987, *Manajemen Produktivitas*, Edisi Revisi, Penerbit Angkasa, Bandung.



- Schein, Edgar.H, 1992, *How Culture Forms, Develops and Changes*, Denpasar.
- Thill Edgar. E, Maillhot Louis, Mouanda Jacques, 1998, *On How Task-contingent Rewards, Individual Differences in Causality Orientations, and Imagery Abilities are Related to Intrinsic Motivation and Performance*, Journal of Social Psychology, Volume 28, Clermont Ferrand, France.
- Thoha. M., 1996, *Perilaku Organisasi Konsep dan Aplikasinya*, Cetakan Ketujuh, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Triguna, 2003, *Budaya Organisasi*, PT.Golden Terayon press, Jakarta.
- Tyson. S. & Jakson. T. (2000). *Prilaku organisasi*. Penerbit Andi, yogyakarta
- Vincola Ann and Mobley Nancy, 1998, *Performance Manajement Trhought a Work or Life Lens*, Journal HR Focus, Volume 75, United States.
- Werther. J. R dan Davis. B., 1996, *Human Resources and Personal Management*, Fifth Edition Mc. Graw - Hill, Ins. USA.
- Wexley dan Yukl, 1992, *Organizational Behavior and Personal Psychology*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Widjaja, A.W., 1986, *Administration Kepegawaian Suatu Pengantar*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Williams. D.C., 1975, *Attributions of Ability and Motivation Under Conditions of Performance Change*, Representative Research in Psychology, U New Hampshire.
- Wofford Jerry. C., Srinivasan T.N., 1983, *Experimental Test of The Leader-Environment-follower Interaction Theory of Leadership*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 32, U Texas, Arlington.
- Wood. J.M., 1998, *Organizational Behavior An. Asia, Pasific Perspective*, Australian Edition, Jacananda Wiley Ltd, Queensland, Australia.
- Wright Patrick. M., Kacmar. K. Michele, McMahan Gary. C, Deleeuw Kevin, 1995, *P-f(MXA): Cognitive Ability as a Moderator of The Relationship Between Personality and Job Performance*, Journal of Management, Dept. of Management, Texas, United States.
- Wilkins,A,L, 1983, *The Culture Audit, A Tool For Understanding Organizations*, Organizational, Dynamic.
- Zainun B, 1989, *Manajemen dan Motivasi*, Penerbit Balai Aksara, Jakarta.