

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan asset strategis dalam suatu organisasi, karena sumberdaya manusia merupakan motor penggerak yang menjalankan organisasi. Untuk itu sumber daya manusia selalu diperhatikan, dijaga, dan ditingkatkan kualitasnya. Pengembangan sumberdaya manusia pada dasarnya adalah upaya untuk peningkatan kinerja pegawai, dengan menilai, dan mengukur berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Peningkatan prestasi individu menjadi jaminan bagi organisasi untuk tetap melanjutkan usahanya, karena dianggap mampu menjawab setiap tantangan perubahan masa kini, dan masa yang akan datang. Dengan demikian maka prestasi organisasi sangat ditentukan oleh prestasi sumberdaya manusia.

Kualitas sumber daya manusia Indonesia dewasa ini masih rendah dibanding dengan kualitas sumber daya manusia di beberapa Negara anggota ASEAN . Indikasi tersebut dapat dilihat dari produktifitas per jam kerjanya yang masih rendah Menurut *World Development Report*, Indonesia pada tahun 2002 produktifitas kerja per jam Indonesia sebesar US \$1.84 , tertinggi adalah Singapura US \$ 35.92, diikuti Malaysia US \$ 4.71 , sedangkan Thailand sebesar US \$4.56. Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktifitas kerja atau kinerja, untuk itu organisasi

perusahaan harus menjamin agar faktor-faktor yang berkaitan dan berpengaruh dengan produktifitas kerja atau kinerja dapat dipenuhi secara maksimal.

Kualitas sumber daya manusia (SDM) Indonesia tahun 2000, jauh tertinggal dibanding dengan negara ASEAN lainnya yang didasarkan pada indikator Human Development Index (UNDP:2006) dalam (<http://www.kompas.com:2006>). Indonesia menempati peringkat 102 dengan angka indeks 0,641. Sedangkan negara ASEAN lain berada pada peringkat 34 sampai 53 dengan angka indeks antara 0,826 sampai 0,881, kecuali Filipina di urutan 95 dengan angka indeks 0,666. Rentang peringkat lebih jauh lagi sangat nampak bila dibanding Jepang, Hongkong dan Korsel. Kualitas SDM ditentukan oleh pendidikan, untuk itu pemerintah terus berupaya memperluas pemerataan pendidikan disertai peningkatan mutu. Berdasarkan sensus nasional tahun 1995 menyebutkan bahwa, penduduk Indonesia yang berusia diatas 10 tahun dan tamat SLTP lebih dari 25%. Jumlah penduduk berusia diatas 10 tahun tetapi buta aksara, semula 40% pada tahun 1971, turun menjadi 14 persen pada tahun 1995. Kondisi ini pun masih jauh tertinggal dibanding Singapura, Filipina, Thailand, Sri Lanka dan Korea Selatan yang hanya berjumlah 2 – 12%.

Kawasan timur indonesia memiliki potensi sumberdaya alam yang sangat besar, tetapi menurut Raharto A dan Romdiati H (2008) bahwa kawasan timur Indonesia belum memiliki kualitas sumberdaya manusia

yang dapat mengembangkan potensi sumberdaya alam tersebut, untuk itu diperlukan mobilisasi penduduk yang berpotensi dari daerah yang lebih berkembang ke daerah yang lebih membutuhkan.

Provinsi Sulawesi Selatan merupakan daerah pengirim sumberdaya manusia tertinggi ke daerah lain di kawasan Timur Indonesia. Menurut Manning, Chris dan Michael, Rumbiak (1989) mengatakan bahwa kualitas sumberdaya manusia di Sulawesi Selatan lebih tinggi, tetapi potensi pengembangannya sangat rendah, sehingga terjadi arus migrasi penduduk pencari kerja tertinggi dan terdidik yang tinggi atau sekitar 15% dari jumlah arus migrasi . Dengan demikian diperlukan pengembangan industri yang berbasis sumber daya manusia sebagai wadah penampungan dan pengembangan sumberdaya manusia dalam kawasan Sulawesi Selatan.

Kawasan Industri Makassar merupakan wadah pengembangan industri di Sulawesi Selatan, juga merupakan salah satu tujuan para pekerja migran, sebagai pencari kerja di Indonesia Timur. Pengembangan kualitas sumber daya manusia yang ada dalam lingkup Kawasan Industri Makassar pada dasarnya merupakan hasil proses manajemen sumberdaya manusia yang dibina secara berkesinambungan yang disesuaikan dengan lingkungan geografis, lingkungan budaya, lingkungan peradaban dan sebagainya. Inilah yang menimbulkan adanya perbedaan yang nyata antara kualitas sumber daya manusia dari lingkungan kawasan industri yang satu dan lingkungan lainnya. Berdasarkan Tabel

1.1 menunjukkan arus pencari kerja yang cukup tinggi yang berasal dari luar Sulawesi Selatan, dengan demikian maka menjadi peluang untuk memanfaatkan karyawan dari berbagai latar belakang, dengan keakhlian yang berbeda-beda.

Tabel 1.1 Distribusi Pekerja Migran Kawasan Industri Makassar Menurut Daerah Asal tahun 2010

Status Tenaga Kerja	Sumatera	Jawa	Sulawesi (Diluar Sul-Sel)	Kalimantan	Ambon/Papua NTT/NTB	Total
Belum Menikah	119	180	740	82	53	1.174
Menikah Tanpa Anak	118	147	890	130	21	1.306
Menikah Punya Anak	102	122	421	157	83	885
	339	449	2.051	369	157	3.365

Sumber: PT.KIMA (Persero) Tahun 2010

Perputaran karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar pada periode 2007-2010 agak berfluktuasi sampai tahun 2010. Perputaran karyawan pada tahun 2008 menunjukkan angka yang sangat tinggi sedangkan tahun 2010 menunjukkan angka yang sangat rendah. Berdasarkan Tabel 1.2 dimana kondisi tersebut menunjukkan adanya pembinaan tenaga kerja yang lebih baik. Berdasarkan temuan Hall, R.E (1970) bahwa perputaran tenaga kerja yang rendah adalah indikator pengelolaan tenaga kerja yang sudah membaik. Indikasi perputaran tenaga kerja tersebut berarti beberapa perusahaan sudah melakukan praktik pengelolaan sumberdaya manusia dengan baik, sudah melakukan pemberian motivasi, dan sudah menunjukkan adanya kepuasan kerja.

Tabel 1.2 Kondisi Perputaran Tenaga Kerja Kawasan Industri Makassar Tahun 2007-2010

Tahun	Kondisi Tenaga Kerja				Jumlah Tenaga Kerja	Perputaran Tenaga Kerja
	Masuk	%	Keluar	%		
2.007	319		240		10.111	79
2.008	218	-32%	102	-58%	10.227	116
2.009	202	-7%	121	19%	10.308	81
2.010	221	9%	210	74%	10.319	11

Sumber: PT.KIMA (Persero) Tahun 2010

Posisi pemimpin perusahaan sebagai pengendali utama perusahaan memiliki perilaku atau tipe kepemimpinan yang berbeda-beda. Menurut Schermerharn (2003) bahwa pimpinan atau manajer yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Adanya perilaku pimpinan sebagai identitas gaya kepemimpinan, maka akan mempengaruhi kebijakannya dalam mengelola sumberdaya manusia dalam perusahaan. Perilaku pimpinan yang tidak sinkron dengan keinginan dan kebutuhan bawahan, maka akan menimbulkan konflik internal. Sebaliknya pimpinan yang selalu mendekati bawahan dengan melakukan partisipasi dalam kerja, memberi motivasi, dan menerima saran dan keluhan karyawan, maka akan meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan.

Pembentukan kualitas sumber daya manusia berawal dari proses rekrutment. Menurut Schein (1992) bahwa pimpinan dapat membentuk motivasi apabila sumberdaya manusia dikelola secara profesional. Dalam

proses rekrutment pegawai, manajemen mensyaratkan berbagai kualifikasi seperti pendidikan, pengalaman kerja, motivasi, daya kreatifitas, dan lain sebagainya, dengan maksud untuk mengetahui tingkat kecocokan karyawan dengan pekerjaan yang akan dijalankan. Proses pengembangan sumber daya manusia diantaranya dengan memberikan bimbingan teknis, pelatihan teknis dan non teknis tentang peningkatan kompetensi individu adalah kelanjutan dari proses rekrutment, kelanjutan tersebut untuk mengetahui fleksibilitas karyawan tentang pengenalan kerja, dan perubahan metode kerja. Berarti untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas, maka pihak manajemen tetap memberikan bimbingan dan pelatihan yang berkelanjutan.

Kinerja karyawan dapat meningkat jika terjadi sinergi berupa komitmen bersama antara pemilik dan karyawan melalui pengelolaan sumber daya manusia untuk saling menguntungkan. Menurut Mathis dan Jackson (2001) bahwa komitmen organisasi bagi karyawan adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap eksis dalam organisasi, ditunjukkan melalui jumlah ketidakhadiran dan masuk keluarnya karyawan *worker turnover* yang tinggi. Tingginya komitmen karyawan bukan hanya ditunjukkan dengan lamanya bekerja pada perusahaan, tetapi kontribusi apa yang diberikan pada perusahaan, misalnya bagaimana merubah cara produksi yang lebih baik, bagaimana menciptakan metode baru, dan bagaimana karyawan berinteraksi dengan karyawan lain untuk saling mengisi dan saling

membimbing. Untuk itu komitmen organisasi bagi karyawan perlu ditingkatkan agar lebih lama bekerja dan ,memberikan kontribusi yang bernilai ekonomis bagi perusahaan.

Produktifitas pegawai dapat meningkat jika pemilik perusahaan bukan hanya sebagai motivator, dan stimulator, tetapi juga berfungsi sebagai mitra kerja terhadap bawahannya. Tidak semua karyawan memiliki potensi dan motivasi kerja yang sama, tetapi dengan pemberian perlakuan dalam suatu iklim kerja yang sangat kondusif, maka seluruh bawahan akan berperilaku seragam sesuai etika dan norma dalam perusahaan. Menurut Wijono (2001) bahwa terdapat pengaruh interaksi diantara motivasi kerja, motif afiliasi dan kekuasaan dengan kepribadian terhadap prestasi kerja. Pimpinan berfungsi sebagai pemberi dan pencipta suasana kerja yang kondusif, seperti harmonisasi hubungan antar pegawai, hubungan antara atasan dengan anak buah, adanya sistem karir yang jelas dan tidak memberi perlakuan yang berbeda-beda pada bawahan, dan renumerasi serta pemberian tunjangan/*reward* yang seimbang dengan prestasi kerja.

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor yang tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin akan memproyeksikan keyakinan dirinya untuk mengelola organisasi semaksimal mungkin dan berusaha menanamkan *image* yang baik kepada bawahan. Perilaku pemimpin yang bertindak dengan penuh keyakinan dan percaya diri, serta dapat memberikan *image* yang baik

kepada bawahannya, akan menimbulkan rasa simpatik bawahan terhadap pemimpinnya, sehingga mereka akan selalu berusaha mematuhi perintah atasannya, dan bekerja secara optimal. Sesuai dengan penelitian Behling dan McFillen (1996) bahwa perilaku pimpinan dapat memberi motivasi dan produktifitas kerja bawahannya. Behling dan McFillen memberikan indikator keyakinan *projects self-assurance* dan penanaman image *enhances the leader's image* terhadap bawahannya. Jadi perilaku pemimpin adalah faktor utama untuk mengelola sumberdaya manusia.

Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia ditandai dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti pemberian motivasi, perlakuan adil, perhatian, pemberian promosi jabatan, memenuhi keinginan dan kebutuhannya, dan menanggapi komplain karyawan. Gibson (1996) dalam Ermayanti (2001) dan Brahmasari (2005) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan akibat dari perlakuan pimpinan, seperti memberi motivasi, memberi penghargaan, dan memberi perhatian. Kinerja karyawan. Menurut Drago *et. al.* (1992) bahwa pembayaran dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen organisasi, tetapi menurut Porter dan Steers dalam Mobley (1986) bahwa terdapat hubungan negatif antara perputaran karyawan dengan kepuasan terhadap kompensasi kerja. Jadi dengan meningkatnya kepuasan kerja maka akan meningkatkan motivasi kerja.

Motivasi kerja merupakan aspek psikologis dan sebagai pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001) mengemukakan bahwa motivasi kerja berasal dari dalam diri karyawan, juga berasal dari lingkungan kerjanya. Seorang manajer perlu memacu motivasi kerja bawahannya dengan menciptakan kondisi atau iklim organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi. Karyawan yang merasa senang dengan kondisi kerjanya, lebih terpacu untuk bekerja lebih keras. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda.

Penilaian kinerja karyawan bagi manajemen perusahaan merupakan suatu program kerja untuk mengevaluasi sistem pengelolaan sumberdaya manusia dan kontribusinya terhadap perusahaan. Delery dan Doty (1996) mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan akibat dari serangkaian tindakan dan perlakuan yang telah diberikan pada karyawan. Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai. Untuk melakukan penilaian kinerja, terlebih dahulu menetapkan suatu model atau keinginan yang akan dicapai misalnya penetapan target produksi, target kehadiran karyawan, kreatifitas karyawan, dan ketaatan terhadap norma atau aturan kerja dalam perusahaan. Untuk itu kinerja karyawan

perlu dievaluasi untuk mengetahui sejauhmana efektifitas perlakuan yang telah diberikan oleh perusahaan.

Praktik manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Hasil penelitian Delery dan Doty (1996) yang menemukan bahwa kinerja dipengaruhi oleh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang terdiri dari : (1) penggunaan karir internal, (2) system *training* formal, (3) penilaian berorientasi hasil, (4) kinerja berdasarkan kompensasi, (5) rasa aman karyawan, (6) suara karyawan, dan (7) pendefinisian pekerjaan yang luas. Demikian pula Delaney & Huselid (1996), dalam studinya terhadap 590 perusahaan baik yang berorientasi *profit* dan *non profit* mendapatkan hubungan positif antara Praktik manajemen Sumber Daya Manusia seperti *training* dan *staffing selectivity* dengan kinerja organisasi. Fey *et al.*, (2000), dalam penelitiannya juga menunjukkan pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja di mana sebagai variabel independen digunakan manajemen sumber daya manusia dan sebagai variabel dependen adalah kinerja organisasi, sedangkan sebagai *mediating* variabel dipertimbangkan *motivation, retention dan development* yang merupakan *output* dari sumber daya manusia.

Praktik pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Praktik selalu dilakukan dengan merekrut, melatih dan mengembangkannya potensi karyawan agar memiliki

kompetensi tertentu sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan. Robbins (1993) bahwa dalam praktik pengelolaan sumberdaya manusia diawali dengan tahapan perencanaan kebutuhan, seleksi, dan sosialisasi sebelum terbentuknya motivasi kerja. Sosialisasi adalah proses di mana organisasi itu berniat membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan motivasi kerja. Tenaga kerja harus diberdayakannya sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan perusahaan dan memeliharanya sebagai asset dengan memberikan *rewards* . Memang bisa terjadi pengaruh bolak-balik yang bersifat siklikal antara satu variabel terhadap variabel lain (Ndraha, 1997), misalnya budaya organisasi pada awalnya dipengaruhi oleh praktik pengelolaan sumber daya manusia, dan kemudian dengan berjalannya waktu terjadi koreksi sebaliknya.

Seorang pemimpin perusahaan memegang peran penting untuk menggerakkan organisasi kearah pencapaian tujuan. Perlu disadari bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh potensi diri dalam lingkungan sosial budayanya. Penelitian Fiedler (1996), menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama suksesnya suatu organisasi, dimana keefektifan dari seorang pemimpin akan menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Seorang pimpinan yang *transformational* menurut Nicholls, (1988).dilengkapi dengan keterampilan yang *visioner* akan memotivasi organisasi untuk mencapai kinerja yang *Superior*. Maka oleh pimpinan tetap diperlukan pendekatan yang memotivasi karyawan. Sinkronisasi

antara pemimpin dan bawahan akan menimbulkan sinergi yang tinggi. Penelitian Simms (1997) bahwa hubungan antara pimpinan dengan kinerja organisasi sangat positif. Perubahan kepemimpinan dapat memperbaiki kinerja suatu organisasi perusahaan. Pimpinan dalam satu organisasi berfungsi mempengaruhi perilaku orang lain (bawahan), sehingga mereka akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan kemauan yang tinggi dan antusias.

Pemimpin yang bersifat motivator memberikan pemahaman dan menanamkan intisari nilai-nilai budaya perusahaan baik yang formal maupun non formal, serta strategi-strategi antisipasi dalam menghadapi perubahan dan perkembangan lingkungan. Penelitian Behling dan McFillen (1996) bahwa perilaku pimpinan dalam memberdayakan karyawan dengan menggunakan indikator Meyakinkan bawahan akan kompetensinya *assures followers of their competency* dan memberikan peluang untuk belajar dari pengalaman *provides opportunities for followers to experience success*. Kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakannya sendiri, dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat. Dalam penelitian Ogbonna (2000) bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi dengan melakukan motivasi kerja. Ternyata hasil studinya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja organisasi tetapi berpengaruh terlebih

dahulu terhadap motivasi kerja dan baru berdampak terhadap kinerja organisasi, dalam arti bahwa komitmen, kesungguhan tekad dari pimpinan terutama pimpinan puncak suatu organisasi, merupakan faktor utama dan sangat mendukung terlaksananya suatu motivasi kerja dalam perusahaan.

Komitmen organisasi dan praktik pengelolaan sumber daya manusia pada beberapa perusahaan industri manufaktur dalam lingkup Kawasan Industri Makassar masih rendah. Menurut Mobley (1986) bahwa perputaran karyawan yang tinggi adalah indikator rendahnya kualitas pengelolaan sumber daya manusia dan rendahnya komitmen karyawan.

Tabel 1.3. Kondisi Jumlah tenaga Kerja dan Jumlah Perusahaan dalam Kawasan Industri Makassar tahun 2003-2009

Tahun	Jumlah Perusahaan	Jumlah Tenaga Kerja	Perputaran Tenaga Kerja
2003	150	8.556	17
2004	170	9.081	11
2005	187	9.353	19
2006	199	10.092	21
2007	212	10.158	20
2008	221	10.288	24
2009	225	10.319	29

Sumber: PT.KIMA (Persero) Tahun 2010

Dalam tabel 1.3 kondisi tersebut ditunjukkan pada dengan tingginya perputaran (*turnover*) karyawan. Dampak dari keluar masuknya karyawan membutuhkan biaya yang lebih tinggi untuk merekrut karyawan baru sampai pada pelatihan dan meningkatkan keterampilannya. Setiap manajer sumberdaya manusia mengeluarkan kebijakan pembenahan yang terstruktur dan terencana untuk meningkatkan kualitas sumberdaya

manusia. Dengan tingkat perputaran karyawan yang tinggi maka biaya dan waktu yang dikeluarkan untuk membentuk karyawan terampil merupakan kerugian yang perlu diperbaiki. Menurut House dan Mitchell (1974) bahwa perputaran tenaga kerja yang tinggi membutuhkan kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan yang instruktif, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan, agar pegawai lebih terkonsentrasi, dan terjadi interaksi antara pemberi kerja yang mengelola sumberdaya manusia, dengan tenaga kerja agar terjadi sinergi yang berkinerja tinggi.

Perilaku pimpinan pada beberapa perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar belum memberikan dorongan dan pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Pada tabel 1.4 menunjukkan kinerja karyawan yang mengalami fluktuasi, bahkan pada tahun 2009 mengalami penurunan.

Tabel 1.4. Kondisi Absensi, Waktu Non Produktif dan Rata-rata Persentase Penyelesaian Kerja dalam Kawasan Industri Makassar tahun 2003-2009

Tahun	Total Waktu Produktif	Jumlah Absensi karyawan		Waktu Non Produktif		Rata-rata Persentase Penyelesaian Kerja
2003	4230 Jam	121	13%	121 Jam	2,8%	87%
2004	4230 Jam	141	15%	141 Jam	3,3%	93%
2005	4270 Jam	84	0.9%	84 Jam	1,9%	93%
2006	4384 Jam	172	19%	172 Jam	3,9%	95%
2007	4384 Jam	109	14%	109 Jam	2,4%	96%
2008	4384 Jam	131	15%	131 Jam	2,9%	92%
2009	4384 Jam	143	16%	143 Jam	3,2%	94%

Sumber: PT.KIMA (Persero) Tahun 2010

Menurut Bleudorn (1978) kurangnya partisipasi, afeksi, serta semangat pencapaian oleh pimpinan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Kondisi tersebut ditunjukkan dengan peningkatan ketidakhadiran karyawan yang meningkat, waktu non produktifnya juga meningkat, dan persentase penyelesaian pekerjaan sedikit meningkat. Indikator tersebut menunjukkan bahwa walaupun praktek pengelolaan sumber daya manusia sudah dilaksanakan, tetapi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 1.5 Kondisi Pelatihan, Promosi jabatan, dan Waktu Interaksi dan tatap Muka Pimpinan dalam Kawasan Industri Makassar tahun 2003-2009

Tahun	Pelatihan Teknis	Pelatihan Non Teknis	Promosi Jabatan	Interaksi dan tatap Muka Pimpinan	
2003	107	53	34	35	8%
2004	112	47	19	42	10%
2005	113	52	12	47	11%
2006	122	58	27	65	15%
2007	160	54	57	67	16%
2008	164	62	61	86	20%
2009	171	67	72	78	19%

Sumber: PT.KIMA (Persero) Tahun 2010

Pada tabel 1.5 menunjukkan beberapa indikator praktik pengelolaan sumber daya manusia yang meningkat pada beberapa perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar. Diantaranya ialah pelatihan dan promosi jabatan, tetapi interaksi pimpinan sedikit mengalami penurunan, kondisi tersebut menurut Berkowitz *et. al.* (1987), dan Robbins (1997) bahwa praktik pengelolaan sumberdaya manusia tanpa

memberikan pengaruh partisipasi, arahan, dan target pencapaian secara langsung oleh pimpinan maka tidak menjadi jaminan pencapaian kinerja karyawan. Indikator dari pernyataan tersebut menunjukkan pimpinan tidak hanya memberikan bimbingan, pelatihan, peningkatan gaji, dan promosi jabatan, tetapi harus dibarengi dengan perhatian yang lebih partisipatif.

Pada Tabel 1.6 berikut ini menunjukkan kondisi beberapa faktor ketidakpuasan dan komplain yang ditunjukkan oleh sejumlah tenaga kerja terhadap beberapa perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar

Tabel 1.6. Jumlah Komplain dan Unjuk Rasa dalam Kawasan Industri Makassar tahun 2003-2009

Tahun	Jumlah Komplain	Pokok Masalah Komplain	Komplain Ditanggapi	Jumlah Unjuk Rasa	Pokok Masalah Unjuk Rasa
2003	107	Upah	53	7	Gaji
2004	112	Upah	47	0	-
2005	113	Keamanan	52	2	Jabatan
2006	122	Keselamatan Kerja	58	0	-
2007	160	Perlakuan	54	1	Upah
2008	164	Lingkungan	62	3	Upah
2009	171	Perburuhan	67	2	Perlakuan Pimpinan

Sumber: PT.KIMA (Persero) Tahun 2010

Kondisi tersebut menurut Morrison dan Robinson (1997) bahwa semua komplain yang ditanggapi dengan baik akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perusahaan dan akan berdampak pada komitmen karyawan. Waldman (1993) mengatakan bahwa dalam mengelola bisnis yang sehat dapat dilakukan melalui praktik manajemen kualitas, dengan

cara tersebut akan merubah pola kerja yang lebih positif seperti penciptaan budaya organisasi yang dapat merubah pola perilaku kerja dan memperkuat manajemen kualitas. Untuk itu maka perlakuan terhadap karyawan bukan mutlak bersifat materi tetapi juga non materi berupa kualitas pembinaan.

Mengingat pentingnya faktor-faktor yang terkait dengan aspek sumber daya manusia, maka penelitian ini mencoba untuk menganalisis lebih jauh bagaimana **“Pengaruh Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, Praktek Pengelolaan Sumberdaya Manusia, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Pada Perusahaan Industri Dalam Lingkup Kawasan Industri Makassar”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dilakukan dalam latar belakang, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi dalam lingkup Kawasan Industri Makassar?
2. Apakah Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dalam lingkup Kawasan Industri Makassar?

3. Apakah Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah di atas, secara umum studi ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Industri dalam Kawasan Industri Makassar.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai dalam studi ini adalah:

- a. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Organisasi dalam lingkup Kawasan Industri Makassar.
- b. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Motivasi Kerja dalam lingkup Kawasan Industri Makassar.

- c. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya bagi dunia penelitian akademik di bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Sebagai bahan informasi bagi keperluan penelitian lanjutan, baik dalam khasanah keilmuan maupun kepentingan perusahaan atau organisasi yang terkait.
3. Sebagai bahan masukan bagi pembuatan kebijakan perusahaan, sehingga dapat dicapai peningkatan kinerja pada Perusahaan Industri dalam lingkup Kawasan Industri Makassar.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Titik fokus utama penelitian ini adalah menganalisis pengaruh Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Industri dalam Kawasan Industri Makassar.

Ruang lingkup penelitian ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana pengaruh variabel eksogen yaitu Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel endogen, melalui variabel intervening yaitu Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja.

Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan dalam perusahaan industri yang berada dalam lingkup Kawasan Industri Makassar. Disamping itu peneliti akan melihat berbagai trend yang terkait dengan pengelolaan sumberdaya manusia, serta produktivitasnya.

Walaupun penelitian ini mempunyai ruang lingkup yang cukup terbatas, namun hasil yang diharapkan kiranya masih tetap relevan dengan rmasalah kinerja karyawan dan keterkaitannya dengan manajemen dalam mengelola sumberdaya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Penelitian ini dilaksanakan dengan memberikan kejelasan tentang variabel yang digunakan, sebagai dasar menyusun kerangka pikir, serta pengembangan hipotesis . Penelitian ini menghimpun berbagai kajian teori dan sejumlah temuan dalam bentuk konstruk yang akan digunakan sebagai kajian, dimana berikut ini secara berturut-turut akan dibahas.

1. Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia Membangkitkan Motivasi Kerja

Praktik pengelolaan sumber daya manusia yang terencana dapat memberikan rasa aman karyawan. Munculnya perasaan aman akan kebutuhan, perlindungan terhadap risiko kerja, dan jaminan pada masa tua merupakan indikator penting bagi pekerja untuk memotivasi dirinya. Pada umumnya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya apabila semua keinginannya terpenuhi. Praktik pengelolaan sumber daya manusia menurut Handoko (1992) merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi pada masa akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja. Jadi mediasi antara kebutuhan pelanggan dan kebutuhan karyawan merupakan sentral dari pengelolaan sumberdaya manusia.

Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan adalah bagaimana dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut Schermerharn (2003) bahwa pimpinan atau manajer yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Permasalahan peningkatan produktivitas kerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi karyawan, bagaimana pengawasan dilakukan, dan bagaimana cara mengembangkan budaya kerja yang efektif serta bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar karyawan dapat bekerja optimal agar dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Flippo (1980) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang dalam posisi manajemen untuk menjalankan aspek-aspek yang terkait dalam sumber daya manusia.

Schein (1992) bahwa pimpinan dapat membentuk motivasi apabila sumberdaya manusia dikelola secara profesional. Menurut Dessler (1997) bahwa langkah atau praktik pengelolaan sumberdaya manusia yang profesional ialah (1) melakukan analisis jabatan (menetapkan sifat dan pekerjaan masing-masing karyawan), (2) merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut para calon pekerja, (3) menyeleksi para calon pekerja, (4) memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru, (5) menata olah upah dan gaji (cara mengkompensasi karyawan), (6) menyediakan insentif dan kesejahteraan, (7) menilai kinerja, (8) mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan), (9) pelatihan dan pengembangan, dan (10) membangun komitmen karyawan, yang diawali dengan pemberian motivasi.

Praktik pengelolaan sumberdaya manusia dapat membangkitkan motivasi kerja, jika dilakukan secara terstruktur, terencana, dan berimbang pada semua kepentingan. Ndraha (1997) motivasi kerja dipengaruhi oleh praktik manajemen sumber daya manusia yang terencana dan terstruktur, kemudian Robbins (1993) mengatakan bahwa terbentuknya motivasi kerja dipengaruhi oleh tahapan-tahapan seleksi, perencanaan kerja, dan sosialisasi kebijakan kerja. Semua karyawan harus melalui tahapan yang sama, berarti terdapat perlakuan yang adil, terencana, dan terstruktur. Unsur keadilan membuat setiap orang merasa aman, karena merasa tidak dikhiyanati atau diambil haknya. Sementara itu karyawan merasa aman karena dibimbing dan diarahkan agar terhindar dari kesalahan teknis.

Dengan demikian maka motivasi kerja adalah suatu tahapan pencapaian dari praktik pengelolaan sumberdaya manusia yang terencana, dan terstruktur.

2. Teori Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Peranan karyawan sebagai kontributor dalam pencapaian tujuan organisasi sudah banyak diulas oleh para ahli. Teori pengelolaan sumberdaya manusia oleh Robert Owen dalam Pace, R. Wayne, Don F. Faules (2005) bahwa karyawan sebagai “mesin hidup” yang berada dalam perusahaan. Berarti perusahaan akan berjalan cepat jika di motori oleh karyawan yang terdidik, disiplin, dan kreatif. Henry Fayol dalam Karno (2001) memandang staf sebagai perluasan pekerjaan manajer. Semakin erat komunikasi kerja antara manajer dan karyawan, semakin kuat jangkauan manajer.

Bakke dalam Behling, O., & McFillen. J.M., (1996) bahwa fungsi sumber daya manusia dalam suatu perusahaan diberdayakan seimbang dengan sumber daya lainnya. Pengelolaan sumberdaya yang tidak seimbang akan menimbulkan kerugian disatu sisi. Waldman, D.A. (1993) pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian dari strategi korporasi agar dapat dipakai sebagai dasar untuk mempengaruhi keputusan-keputusan terhadap karyawan dalam hal hukum ketenagakerjaan, rekrutmen karyawan, rencana pensiun, keselamatan dan kesehatan kerja.

Kepuasan karyawan adalah kondisi terpenuhinya kebutuhan karyawan. Karyawan yang puas akan kompensasi dan fasilitas kerja yang diperolehnya merupakan indikator praktik pengelolaan sumberdaya manusia yang tepat. Pekerja pada dasarnya membutuhkan pemenuhan fisik dan non fisik, secara fisik kita ketahui bahwa terkait dengan materi atau uang yang dibayarkan, sedangkan pemenuhan non materi berupa interaksi positif dengan lingkungan kerja, seperti penghargaan, kepercayaan, dan sharing dengan sesama karyawan, atau antara karyawan dengan atasan. Dalam penelitian Taylor (1871) bahwa kebutuhan manusia sebagai pekerja adalah sangat kompleks, meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adaptasi lingkungan, dan kemampuan lain. Sinergi pemenuhan kebutuhan tersebut maka karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

Banyak faktor atau indikator penting yang harus dinilai dalam praktik manajemen sumber daya manusia Fey *et al.*, (2000) yang menggunakan 10 indikator aktifitas praktik manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: Kinerja Individu, Merit-Based Promotion, Jaminan Kerja, Pelatihan Teknis, Pelatihan Non Teknis, Perencanaan Karir, Pengambilan Keputusan terdesentralisasi, Promosi Internal, Sistem Komplain, dan Gaji. Baiknya pengelolaan sumberdaya manusia oleh Fiedler dalam Robbins (2003) bahwa semakin baik hubungan pemimpin-anggota, semakin berstruktur pekerjaan itu dan semakin kuat posisi,

semakin banyak kendali atau pengaruh yang dimiliki pemimpin yang bersangkutan.

Teori sumberdaya manusia yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dkk dalam Luthans, Fred (2002) bahwa sikap dan pengalaman yang tinggi dari seseorang menentukan kualitas pekerjaannya. Faktor-faktor yang diidentifikasi sebagai konteks pekerjaan adalah faktor hygiene (preventif) yaitu : pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja fisik, gaji, kebijakan perusahaan, administrasi, keuntungan dan keselamatan kerja. Jika faktor-faktor ini menurun dibawah apa yang dipandang pekerja sampai pada titik tertentu, maka akan mengakibatkan ketidakpuasan. Sebaliknya jika faktor-faktor meningkat maka akan tercapai kepuasan kerja, sehingga tumbuh sebagai “motivator” yaitu faktor-faktor seperti prestasi, pengakuan atas pencapaian kerja yang menantang, tanggungjawab yang meningkat, dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

Teori hygiene-motivasi oleh Herzberg telah menerima dukungan dan kritik. Kritik karena belum ada bukti adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan produktivitas. Namun demikian hasil penelitian Wijono (2001) bahwa terdapat pengaruh interaksi diantara motivasi kerja, motif afiliasi dan kekuasaan dengan kepribadian terhadap prestasi kerja. Sebaliknya tidak ada pengaruh interaksi diantara motif keberadaan dan motif berprestasi dengan kepribadian terhadap prestasi kerja. Sistem pengelolaan sumberdaya manusia jauh lebih baik dibanding dengan

praktik pengelolaan sumberdaya manusia, dan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan karena mengaitkan dengan banyak stakeholder dan keterkaitan dengan lingkungan (Becker & Huselid, 1998)

3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Meningkatkan Komitmen Organisasi

Perusahaan menginginkan pencapaian tujuan tanpa banyak mengalami kendala. Banyak tujuan yang akan dicapai secara bertahap seperti laba, memenangkan persaingan, memenuhi kepuasan pelanggan. Namun permasalahan pencapaian tujuan tidak sesederhana yang dipikirkan pihak manajemen. Kendala-kendala utama yang timbul terutama dapat berasal dari para karyawan sebagai anggota organisasi, seperti rendahnya komitmen karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang ditentukan perusahaan. Komitmen organisasi menurut Mathis dan Jackson (2001) adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap eksis dalam organisasi, dimana tertera dalam jumlah ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (*turnover*). Sedangkan menurut Luthan (1995) Komitmen organisasi adalah

- a. Suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu.
- b. Keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi.

- c. Suatu kepercayaan tertentu di dalam, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut.

Porter (Mowday, *et. al.*, 1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Kepercayaan dan penerimaan merupakan kesesuaian persepsi pribadi tenaga kerja terhadap tujuan-tujuan organisasi, yang akan diperlihatkan pada bentuk nyata apakah mereka tetap ingin berada di dalam organisasi atau tidak. Karyawan akan berada di dalam organisasi jika tujuan perusahaan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan memberikan kontribusi tidak hanya kepada pencapaian tujuan organisasi semata, namun juga mampu memenuhi tujuan individu atau karyawan organisasi.

Dessler (1997) mengatakan bahwa kuatnya komitmen organisasi bagi para pekerja karena tingginya motivasi yang dibangun. Frank Gilbert dalam Angle, H.L., dan Perry, J.L. (1981) telah meneliti gerakan-gerakan

para pekerja serta sarana dan metode kerja, dengan harapan agar menemukan cara yang lebih baik untuk mengurangi kelelahan dan meningkatkan efisiensi, dengan memberikan penghargaan kepada pekerja atas kinerjanya agar memberikan kepuasan kerja, dan ternyata dalam mengelola sumber daya manusia harus ada keseimbangan antara pemberi kerja dan pekerja yang membangkitkan komitmen organisasi.

4. Faktor Penentu Komitmen Organisasi

Faktor penentu komitmen organisasi dapat berasal dari internal karyawan maupun kondisi eksternal yang berasal dari perusahaan. Kedua penentu ini berpengaruh besar dalam menciptakan komitmen organisasi.

Menurut Luthans (1995), determinan komitmen organisasi ialah variabel umur, masa jabatan dalam organisasi, dan pembagian seperti positif atau negatif, afeksi, atau kedudukan kontrol internal dan eksternal, desain kerja, dan gaya kepemimpinan/ pengawas.

Umur karyawan menunjukkan catatan biografis lamanya masa hidup seseorang yang digolongkan dalam dua dimensi yakni tua dan muda, sedangkan masa jabatan merupakan lamanya seseorang bekerja atau menjabat suatu posisi di dalam organisasi. Umumnya orang-orang yang berusia lebih tua dan telah lama bekerja memiliki komitmen organisasi yang tinggi dibandingkan dengan mereka yang berusia muda. Hal ini dipengaruhi oleh pandangan bahwa masa hidup mereka baik kehidupan biologis maupun usia kerja di perusahaan hanya tinggal

sesaat, sehingga mencegah mereka untuk keluar dari perusahaan, dalam arti mereka tetap komit dengan organisasi. Masalah pembagian juga menentukan tetap atau tidaknya seseorang di dalam organisasi. Pembagian dalam hal ini adalah masalah pembayaran atau gaji yang diterima, dalam arti positif pembayaran adalah pemenuhan gaji yang layak, sebaliknya pembayaran negatif adalah ketidaklayakan penerimaan gaji. Pembayaran yang cukup akan mendorong besarnya komitmen seseorang kepada organisasi, tidak memikirkan hal lain untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan tidak memiliki keinginan untuk melakukan penyelewengan kekuasaan dan wewenang, seperti korupsi atau memanipulasi aktivitas-aktivitas tertentu dalam organisasi untuk menambah kekurangan pembayaran.

Afeksi juga merupakan determinan komitmen ditandai dengan sikap-sikap emosional yang timbul dengan adanya *Locus of Control* internal dan eksternal. Lokus internal berasal dari dalam diri seseorang dengan merasa bahwa mereka dapat mengendalikan sendiri kondisi mereka, dan lokus eksternal menganggap adanya hal di luar diri yang menentukan kondisi hidup mereka, seperti misalnya sesuatu yang berasal dari organisasi, kebijakan organisasi, sikap kepemimpinan organisasi, kontrol dari atasan. Dari penelitian ditemukan orang-orang yang memiliki nilai tinggi dalam lokus eksternal umumnya memiliki kepuasan kerja rendah dibanding dengan kaum internal (Spector dalam Robin, 1996). Rendahnya kepuasan kerja ini mendorong karyawan untuk tidak komit

kepada organisasi, sehingga merugikan organisasi itu sendiri, seperti menurunnya prestasi kerja, rendahnya semangat kerja, menurunnya tingkat disiplin.

Meyer dan Allen (1991) pembedaan bentuk komitmen organisasi yang dibaginya atas tiga komponen, yaitu :

- a. Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
- b. Komponen *normatif* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
- c. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Jadi komitmen organisasi ditandai dengan kesediaan karyawan untuk terjun dan terlibat dalam organisasi, bekerja dan berupaya untuk kemajuan organisasi, memberikan tenaga, pikiran, ide, waktu agar organisasi berkembang dan mencapai kemajuan, memberikan informasi-informasi positif tentang organisasi kepada orang lain di luar organisasi, menonjolkan kelebihan-kelebihan organisasi dan merasa bangga menjadi anggota organisasi, serta memiliki pemikiran untuk tetap berada dalam organisasi, merasa akan menemukan masalah dan hambatan jika keluar dari organisasi. Sedangkan mereka-mereka yang tidak memiliki komitmen

organisasi akan memiliki persepsi-persepsi sebaliknya dari unsur-unsur di atas.

5. Kompensasi Finansial Determinan Komitmen Organisasi

Tidak ada satupun perusahaan yang berhasil mencapai tujuannya jika hak-hak individu karyawan tidak diperhatikan, misalnya hak pembayaran finansial, gaji, atau apapun istilah yang digunakan. Pada saat karyawan telah memenuhi kewajibannya menjalankan tugas, giliran perusahaan untuk memenuhi kewajibannya dalam memberikan balas jasa finansial kepada karyawannya. Istilah kompensasi atau balas jasa oleh Hasibuan (2000) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Nawawi (2000) mengartikan kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Kompensasi mencakup semua jenis pembayaran baik secara langsung maupun tidak langsung, berbentuk materil/uang maupun penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Dalam tulisan ini mengambil satu jenis kompensasi yakni pembayaran langsung berbentuk finansial yang disebut dengan gaji.

Bentuk kompensasi pegawai yang langsung merupakan upah dan gaji (Mangkunegara, 2000). Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara

periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya (Hasibuan, 1997). Gaji dan upah merupakan pembayaran yang perlu diberikan dalam jumlah layak sesuai dengan aturan yang ditetapkan pemerintah dalam bentuk peraturan upah minimum. Perusahaan memperhatikan kelayakan pembayaran dilihat dari kebutuhan hidup yang sebenarnya tidak dapat dipandang dari kebutuhan minimum, sebab beragam kebutuhan, kenaikan harga merupakan dasar dalam menentukan kelayakan pembayaran karyawan. Flippo (1994) menjadikan faktor biaya hidup yang harus dipertimbangkan dalam menentukan kebijakan kompensasi disamping faktor lainnya.

Pentingnya pembayaran kompensasi adalah untuk menghilangkan dampak buruk yang dapat mendorong perputaran karyawan dalam tingkat yang lebih tinggi karena adanya ketidakpuasan pada gaji (Simamora, 1995). Studi Berkowitz *et. al.* (1987) menyatakan bahwa nilai yang dirasakan dari kerja dan penghargaan seseorang merupakan peramal yang penting untuk kepuasan atas gaji. Hal ini menunjukkan bahwa gaji yang didasarkan pada kerja pribadi menyebabkan kepuasan terhadap gaji tersebut. Porter dan Steers dalam Mobley (1986) mengungkapkan adanya suatu hubungan negatif antara pergantian karyawan dengan kepuasan terhadap pembayaran. Melalui penelitiannya Drago *et. al.* (1992) menemukan bahwa pembayaran dapat meningkatkan kepuasan dan

komitmen organisasi. Pernyataan-pernyataan di atas menunjukkan pembayaran menentukan komitmen seseorang dalam bekerja dan bertahan pada organisasi. Hubungan negatif seperti dinyatakan Poter dan Steers memperlihatkan bahwa pergantian karyawan sebagai indikasi komitmen organisasi akan tinggi jika karyawan tidak dipenuhi haknya dalam pembayaran. Sebaliknya komitmen akan tinggi dan keinginan untuk keluar (*turnoverintention*) menjadi rendah pada saat perusahaan telah memberikan kecukupan pembayaran finansial.

Banyak kerugian yang dialami perusahaan jika komitmen anggota menjadi rendah, yang berakhir dengan tingginya *turnover* karyawan. Bleudorn (1978) mengantisipasi bahwa perputaran karyawan (*turnover*) merupakan sebuah masalah yang cukup pelik dan perlu dicermati oleh pimpinan. Keluar masuk karyawan membutuhkan *cost* yang tinggi untuk merekrut kembali karyawan, mengadakan pelatihan dan menyediakan tenaga pelatih, mengembangkan karyawan dalam waktu yang lama, kredibilitas perusahaan menjadi rendah di mata masyarakat yang akan mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap organisasi, dan hal-hal lain berupa kerugian material dan non material.

Mobley (1986) menggambarkan kerugian-kerugian dari adanya tingkat *turnover* yang tinggi sebagai penanda rendahnya komitmen organisasi menyangkut masalah :

a. Biaya

Biaya untuk sebuah pergantian karyawan adalah pengorbanan yang harus diberikan untuk menggantikan sumber daya-sumber daya manusia yang sekarang sedang dipekerjakan, biaya-biaya sebagai akibat pergantian karyawan yang sekarang, dan biaya-biaya pemerolehan karyawan serta pengembangan penggantinya.

b. Masalah prestasi

Karyawan-karyawan yang memiliki prestasitinggi yang meninggalkan organisasi mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Organisasi kehilangan orang-orang potensial yang selama ini dapat menunjukkan prestasi mereka dalam membangun organisasi.

c. Pola komunikasi dan social.

Jika orang-orang yang pergi meninggalkan organisasi adalah orang-orang yang memiliki pengaruh dalam lingkungan kerjanya, akan menyebabkan terganggunya komunikasi dan interaksi sosial dalam bentuk hilangnya keakraban dan keterpaduan dalam kelompok-kelompok yang mengalami banyak pergantian karyawan.

d. Merosotnya semangat kerja

Karyawan-karyawan yang masih berada dalam organisasi akan terpengaruh atas tindakan rekan kerjanya yang meninggalkan organisasi, dan kemungkinan menyebabkan keinginan baru bagi

mereka untuk mengikuti jejak rekan yang telah keluar. Akibatnya semangat kerja orang-orang yang masih bekerja akan menurun karena terpengaruh keinginan untuk keluar.

e. Strategi-strategi pengendalian yang kaku

Pergantian karyawan menyebabkan timbulnya kebijakan-kebijakan baru manajemen yang lebih tidak fleksibel dibanding sebelumnya, seperti aturan yang semakin ketat, pengawasan dan evaluasi menjadi kaku, penerapan sanksi-sanksi yang memberatkan dan merugikan karyawan.

f. Peluang strategik

Peluang-peluang yang seharusnya dapat meningkatkan kemampuan perusahaan ditunda untuk mengantisipasi terjadinya kekurangan sumber daya manusia akibat perputaran atau keluarnya karyawan.

Kerugian-kerugian di atas menunjukkan perlunya sebuah penyelidikan dan pengkajian faktor-faktor yang dapat mencegah keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi, dan sebaliknya untuk menumbuhkan komitmen yang kuat bagi karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

O'Reilly et al dalam Nehme,Ranya (2009), bahwa secara psikologis komitmen organisasi mengikat karyawan dalam organisasi terdiri dari ketaatan *compliance*, penentuan identitas *identification* dan

rasa kepemilikan *internalisation*. Faktor psikologis merupakan faktor modulasi akibat serangkaian faktor lain yang melemah. Faktor kompensasi merupakan krusial yang tidak dapat dipandang kecil dalam menangani masalah komitmen.

6. Motivasi yang Kuat Akan Meningkatkan Komitmen Organisasi

Setiap orang dalam organisasi dapat berkomitmen kuat untuk tetap mempertahankan kinerjanya. Untuk itu Schein (1992) mengatakan bahwa terbangunnya suatu komitmen organisasi harus diawali dengan dorongan atau motivasi yang berimbang. Berarti komitmen organisasi dan motivasi masih bernuansa psikologis, yang terukur dari kinerjanya. Stoner et.al (1996) menyatakan bahwa motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen organisasi seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja.

Sumberdaya lain tidak dapat dijalankan tanpa dimotori oleh sumberdaya manusia. Manusia sebagai sumber daya, merupakan faktor sentral yang harus memberdayakan sumber daya lainnya termasuk sumber daya manusia sendiri. Zadjuli (2001) mengemukakan bahwa manusia sebagai makhluk ciptaan Allah terdiri dari enam unsur sumber daya insani yang meliputi: (1) Cahaya Tuhan, (2) Ruh, (3) Kalbu/hati nurani, (4) Akal, (5) Nafsu, dan (6) Raga. Dalam kedudukannya sebagai faktor *sentral* itu berarti juga sumber daya lainnya tidak dapat menjalankan fungsinya tanpa sumber daya manusia. Sumber daya lainnya harus

diberdayakan manusia dalam kegiatan manajemen untuk menggerakkan organisasi di dalam bidangnya masing-masing.

Robbins (1997) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan individual. Dari berbagai definisi tersebut di atas dapat diartikan bahwa motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tertentu sesuai tujuannya. Komitmen yang dibangun oleh sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, apakah eksekutif sebagai pelaksana manajemen, dan non eksekutif merupakan gerakan organisasi yang efektif dan efisien. Kerjasama dan koordinasi tersebut dimaksudkan untuk mewujudkan dan meningkatkan efisiensi pengimplementasian salah satu model manajemen, agar tujuan organisasi/perusahaan yang berpengaruh pada eksistensinya suatu komitmen organisasi yang tinggi.

Dalam mengimplementasikan kegiatan manajemen sumber daya manusia diperlukan pelaksanaan secara keseluruhan (Dessler, 1997) sebagai berikut: (1) kegiatan analisis pekerjaan, (2) perencanaan sumber daya manusia, (3) rekrutmen, (4) seleksi, (5) orientasi dan penempatan, (6) pelatihan, (7) pengembangan, (8) penilaian kinerja, dan (9) perencanaan kompensasi. Dalam penelitian ini dipertimbangkan beberapa kegiatan atau praktik manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan akan mempengaruhi kinerja perusahaan di antaranya: (1)

sistem insentif, (2) jaminan kerja, (3) pelatihan dan perencanaan karir, (4) sistem desentralisasi, (5) promosi internal, dan (6) sistem *complaint resolution*.

1. Sistem Insentif (*Incentive Systems*)

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu (Nawawi, 1998). Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi.

Menurut Handoko (1992), istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas karyawan atau profitabilitas organisasi atau kedua kriteria tersebut. Istilah sistem insentif mempunyai pengertian yang terbatas, karena tidak mencakup banyak jenis perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan.

Tujuan sistem insentif pada hakikatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial di atas atau melebihi upah dan gaji dasar. Menurut Handoko (1992) jenis rencana insentif ada 2 (dua) kategori yaitu, (1) insentif individual, yaitu memberikan pemasukan lebih

dan di atas gaji pokok kepada karyawan individual yang memenuhi satu standar kinerja individual spesifik, (2) insentif kelompok, yaitu memberikan upah lebih dan di atas gaji pokok kepada semua anggota tim ketika kelompok atau tim secara kolektif mencapai satu standar yang khusus untuk kinerja, produktivitas, atau perilaku sehubungan dengan kerja lainnya.

Rencana-rencana insentif bermaksud untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan efisiensi produksi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Delery dan Doty (1996) bahkan mengidentifikasi bahwa kompensasi yang disebabkan prestasi karyawan atau kinerja individu merupakan variabel utama penyebab meningkatnya kinerja perusahaan. Penelitian serupa juga dilakukan Huselid (1995) yang menemukan bahwa kompensasi akibat kinerja individu merupakan salah satu *high-performance* dan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Sistem insentif juga dapat berbentuk promosi internal yang didasarkan pada prestasi daripada sistem senioritas. Bentuk insentif promosi ini juga berpengaruh terhadap *motivation* dan *retention* dan karyawan (Guest, 1997)

2. Jaminan Kerja (*Job Security*)

Di lingkungan suatu perusahaan setiap karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya sebagai pekerja/karyawan tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.

Dalam studinya terhadap para karyawan di sektor perbankan di Amerika, Delery dan Doty (1996) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan nyata antara jaminan kerja bagi karyawan dengan kinerja perusahaan. Dengan adanya jaminan pekerjaan maka akan berdampak pada peningkatan komitmen dan motivasi karyawan.

3. Pelatihan dan Perencanaan Karir (*Employee Training and Career Planning*)

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1990) pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis serta penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Pelatihan dan pendidikan pada dasarnya merupakan *indirect investment* pada proses produksi dan merupakan *direct investment*

terhadap *human resources* (Zadjuh, 2001). Beberapa penelitian, di antaranya Huselid (1995) dan Koch & Mc Grath (1996) menemukan bahwa pelatihan baik yang bersifat teknis maupun non teknis akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, dan pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan. Ditemukan pula bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki program *training* yang baik berhasil menekan *turn over* para karyawannya. Sementara itu dengan adanya sistem perencanaan karir akan mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab mengembangkan dirinya sendiri. Sistem perencanaan karir bukan hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi perusahaan untuk beroleh keunggulan bersaing di masa datang.

Sementara itu perencanaan karir menurut Handoko (1989) adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur ke sasaran tersebut. Perencanaan karir seorang individu diharapkan dapat mengevaluasi kemampuan dan niatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir dan merencanakan aktivitas pengembangan karir. Fokus utama perencanaan karir haruslah pada *matching* tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia. Perencanaan karir haruslah tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan-kesempatan promosi. Pada beberapa point, perencanaan karir perlu terfokus pada pencapaian keberhasilan psikologis yang tidak harus selalu memerlukan promosi.

4. Desentralisasi (*Decentralization*)

Sistem desentralisasi dalam pengambilan keputusan manajerial terbukti sebagai salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang utama (Arthur, 1994), sistem non hirarki dalam operasional perusahaan ternyata memperkuat komitmen karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini senada dengan hasil penelitian Wagner (1994) yang mendapatkan bahwa partisipasi karyawan secara statistik berpengaruh nyata, walaupun kecil tapi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

5. Promosi Internal (*Internal Promotion*)

Menurut Soepono dalam Siswantoro (1994) promosi adalah kenaikan pangkat seorang pekerja dengan jabatan yang lebih baik, dalam arti tanggung jawabnya lebih besar, prestasi lebih besar, keahlian lebih tinggi, dan terutama lebih tingginya tingkat upah/gaji. Sedangkan menurut Handoko (1992) kebijaksanaan promosi dari dalam dimaksudkan untuk memberikan kepada karyawan kesempatan pertama untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Kebijakan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan, serta membantu kegiatan pemeliharaan para karyawan.

Untuk membangun komitmen, program promosi dari dalam hendaknya komprehensif. Promosi dari dalam yang efektif juga tergantung pada aksi-aksi sumber daya manusia lainnya. Hal itu tergantung pada pemberian pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk membantu

karyawan mengidentifikasi dan mengembangkan potensial promosi mereka.

6. *Complaint Resolution System*

Adanya suatu sistem yang berfungsi untuk meresolusi komplain akan meredakan konflik-konflik yang mungkin terjadi dalam sebuah perusahaan. Proses penanganan komplain yang baik akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perusahaan (Morrison and Robinson, 1997), dan akan berdampak pada terpeliharanya komitmen karyawan.

7. Budaya Organisasi Merubah Pola Perilaku Kerja

Budaya organisasi adalah pola nilai yang diciptakan dari anggota organisasi itu, kemudian dipandang sebagai langkah yang diterima secara syah dan dapat digunakan sebagai indikator untuk memecahkan masalah. Sigler dan Pearson (2000), dan Schein (1985, 1992) bahwa nilai yang diciptakan, kemudian meyakini nilai tersebut, maka akan menjadi ikatan bagi sesama pekerja untuk dijadikan strategi dalam mencapai tujuan. Kuatnya kebersamaan menurut Marcoulides dan Heck (1993) dapat menciptakan nilai yang perlu dipertahankan. Nilai sebuah kebersamaan dalam arti yang positif sulit tercipta karena adanya kepentingan yang berbeda-beda, sehingga perlu penyamaan visi dan misi yang harus dijalani bersama.

Dalam konteks manajemen kualitas, nilai dan keyakinan adalah budaya organisasi yang dijadikan kebijakan serta filosofi. Kebijakan

yang didukung oleh nilai dan filosofi akan memperkuat keyakinan bagi karyawan dan pengelola, untuk meningkatkan komitmen dan motivasi kerja. Penelitian Waldman (1993) mengatakan bahwa mengelola bisnis yang sehat dapat mengembangkan praktik manajemen kualitas, karena pola manajemen tersebut akan merubah pola kerja yang lebih positif. Dengan penciptaan budaya organisasi, maka berubah pola perilaku kerja yang dapat memperkuat manajemen kualitas.

Pengembangan budaya organisasi, sejalan dengan perubahan lingkungan. Budaya organisasi yang baik ialah lebih fleksibel untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, berarti tidak kaku dan berkembang. Budaya organisasi itu sendiri terukur terhadap eksternal, dan terukur secara internal. Menurut Martinsons dan Chong (1999) bahwa budaya organisasi menciptakan budaya perubahan, utamanya pada teknologi . Pendapat tersebut berarti secara kedalam, budaya organisasi selalu mengarah kepada perubahan yang lebih baik, dan secara keluar budaya tersebut sangat dinamik terhadap lingkungannya.

Konflik kepentingan dalam suatu organisasi merupakan stagnasi budaya organisasi. Tidak semua budaya organisasi yang diciptakan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen kerja, tetapi budaya perubahan, yang didukung oleh rasa kebersamaan, sudah kita terima sebagai budaya yang mengarah pada peningkatan kinerja. Sedangkan budaya organisasi yang sebaliknya akan menghambat pencapaian kinerja. Menurut penelitian Cooper (1994) bahwa budaya organisasi dapat

menghambat kinerja jika terjadi konflik kepentingan, karena ada yang setuju, menolak, dan ada yang memerlukan modifikasi . Berarti konflik kepentingan merupakan budaya organisasi yang tidak tepat, dan sangat menghambat pencapaian kinerja perusahaan.

Budaya organisasi dapat merealisasikan nilai dalam bentuk implementasi manajemen kualitas dan praktis. Penelitian Sousa-Poza, Nystrom, dan Wiebe, (2001) bahwa setiap perusahaan harus memiliki budaya organisasi yang menunjang implementasi kerja yang lebih baik. Beberapa penelitian yang mengidentifikasi karakter budaya organisasi yang dapat menciptakan implementasi kerja yang lebih baik. Prajogo dan McDermott (2005) Budaya organisasi yang menciptakan implementasi kerja yang baik terdiri dari beberapa indikator, yaitu budaya berkelompok *group culture*, Budaya Pengembangan *developmental culture*, dan Budaya rasional *rational culture* . Semua indikator tersebut sangat menentukan terciptanya budaya organisasi yang sehat. Selanjutnya Prajogo dan McDermott (2005) mengatakan bahwa ada budaya organisasi yang tidak sehat yang menganut istilah *hierarchical culture* yang selalu melihat jenjang senioritas, umur, dan pangkat , dan mengabaikan tujuan organisasi itu sendiri.

Pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun menurut Brahasari (2004) bahwa masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus

diobservasi dan diukur . Hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja. Ndraha (2003) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Glaser *et al.* (1987) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hofstede (1986) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok kelompok orang dalam lingkungannya.

Tika (2006) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri. Sementara itu Robbins (1996) dalam Tika (2006) menjelaskan mengenai tiga kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut: (1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi. (3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metamorfosis.

Proses pembentukan budaya organisasi menurut Tika (2006) melalui empat tahapan, yaitu pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam

rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Hofstide (1997) dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai lima ciri-ciri pokok yaitu: (1) Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait, (2) Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, (3) Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan, (4) Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut, (5) Budaya organisasi sulit diubah. Untuk itu dibutuhkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia secara profesional sebagai pendukung utama terbentuknya budaya organisasi.

8. Perilaku Pimpinan Terhadap Motivasi Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya. Kepemimpinan seperti ini akan sejak awal menimbulkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok terhadap tujuan dan misi organisasi serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk

melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi demi untuk kepentingan organisasi.

House dan Mitchell bahwa terdapat empat perilaku pimpinan yaitu Dukungan Kepemimpinan *supportive leadership*, Arahkan kepemimpinan *directive leadership*, Kepemimpinan yang berpartisipasi *participative leadership*, dan Kepemimpinan yang berorientasi pencapaian *achievement oriented leadership*. Proses transformasi kepemimpinan dapat dicapai melalui salah satu dari tiga cara berikut:

1. Mendorong dan meningkatkan kesadaran tentang betapa pentingnya dan bernilainya sasaran yang akan dicapai kelak menunjukkan cara untuk mencapainya.
2. Mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dari pada kepentingan pribadi.
3. Meningkatkan kebutuhan bawahan, dan memperluas cakupan kebutuhan tersebut.

9. Komunikasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Kemampuan seorang atasan dalam mengkomunikasikan teknis kerja kepada bawahannya dapat memberikan motivasi kerja. Komunikasi yang baik apabila menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, serta tidak menyinggung keperibadian pekerja, maka pekerja lebih respek dan termotivasi. Adalah Hicks, H.G and Ray Gullet, G. (1996) bahwa

kepuasan, motivasi kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi karena perilaku pimpinan yang mampu berkomunikasi dengan baik. Komunikasi bukan saja antara atasan dan bawahan, tetapi komunikasi sesama karyawan juga merupakan dorongan kerja yang kuat. Berarti komunikasi yang baik salah satu faktor yang memperkuat motivasi kerja.

DuBrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai

peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2006) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

10. Beberapa Konsep Kepemimpinan

Siagian (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Dengan melakukan komunikasi sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Robbins (1996) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Beberapa penelitain tentang konsep kepemimpinan telah dilakukan. Konsep kepemimpinan menurut Yukl (1994) dapat diklasifikasi atas beberapa pendekatan sebagai berikut: (1) pendekatan berdasarkan ciri (*trait approach*), (2) pendekatan berdasarkan perilaku, (3) pendekatan pengaruh-kekuasaan, (4) pendekatan situasional, dan (5) pendekatan lainnya seperti kepemimpinan transformasional dan karismatik.

Pendekatan berdasarkan ciri (*trait approach*), ditekankan atribut-atribut pribadi dan para pemimpin. Pendekatan ini berasumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah yang dianugerahi beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain. Sedangkan dalam pendekatan berdasarkan perilaku, dipelajari aspek-aspek apa yang sebenarnya dilakukan oleh para manajer dalam pekerjaan mereka. Penelitian mengenai perilaku ini dibagi atas 2 kategori umum:

(1) penelitian mengenai sifat dan pekerjaan manajerial, dan (2) penelitian terhadap pekerjaan manajerial yang membandingkan perilaku dan para pemimpin yang efektif dan tidak efektif.

Kepemimpinan berdasarkan pendekatan pengaruh kekuasaan (*power-influence research*) mencoba memperoleh pengertian tentang kepemimpinan dengan mempelajari proses mempengaruhi antara para pemimpin dengan para pengikutnya. Pengaruh kekuasaan juga mempunyai perspektif yang terpusat pada pemimpin (*leader-centered*) dengan asumsi yang implisit bahwa hubungan sebab akibat (*causality*) mempunyai arah tunggal (pemimpin bertindak dan para pengikut bereaksi). Penelitian tersebut mencoba menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dipunyai seorang pemimpin dan cara kekuasaan tersebut digunakan.

Kepemimpinan berdasarkan pendekatan situasional, menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Penelitian berdasarkan pendekatan ini umumnya mencakup dua tema. Pertama, penelitian memperlakukan perilaku manajerial sebagai sebuah variabel independen, dan para peneliti mencoba menemukan bagaimana perilaku tersebut dipengaruhi oleh aspek-aspek situasional, seperti jenis organisasi atau posisi manajerial. Penelitian tersebut menyelidiki bagaimana para manajer mengatasi permintaan dan hambatan-hambatan dan para bawahan, para kawan

sejawat, atasan dan orang luar. Tema lainnya adalah mencoba untuk mengidentifikasi aspek-aspek situasi yang “melunakkan” hubungan dan perilaku (atau ciri) pemimpin terhadap efektivitas kepemimpinan. Asumsinya adalah bahwa pola perilaku yang berbeda (atau pola ciri) akan menjadi efektif di dalam situasi yang berbeda-beda dan bahwa pola perilaku (atau pola ciri) tidaklah optimal dalam semua situasi. Teori-teori yang menjelaskan hubungan tersebut sering kali disebut “teori kontijensi” (*contingency theories*) tentang kepemimpinan.

Penelitian Yukl (1994) mengemukakan diantara beberapa pendekatan kepemimpinan seperti partisipatif, karismatik dan transformasional, serta kepemimpinan dalam kelompok pengambil keputusan. Konsep kepemimpinan partisipatif pada dasarnya memberikan perhatian kepada pembagian kekuasaan (*power sharing*) dan pemberian kewenangan kepada para pengikut, namun kepemimpinan ini juga berakar dalam tradisi penelitian keperilakuan.

Konsep kepemimpinan karismatik mencoba menjelaskan mengapa para pengikut dari pemimpin-pemimpin tertentu bersedia untuk melakukan usaha yang luar biasa dan membuat pengorbanan pribadi untuk mencapai tujuan atau misi dari kelompok. Sedangkan kepemimpinan dan kelompok pengambil keputusan mencoba mengidentifikasi apa saja yang harus dilakukan para pemimpin agar pertemuan-pertemuan yang biasa diadakan baik secara formal dan informal dapat menjadi lebih efektif untuk

memecahkan masalah, membuat keputusan dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan.

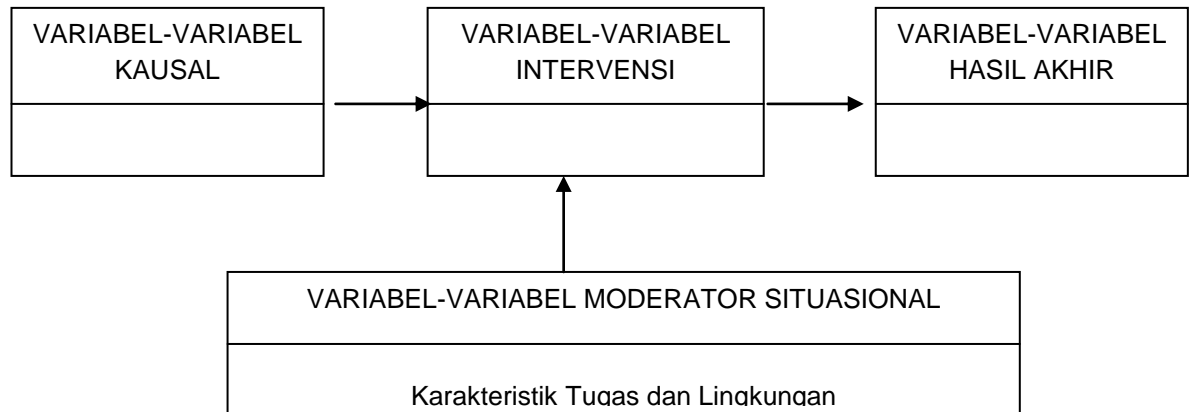
11. Teori Perilaku Pimpinan

Teori perilaku pimpinan termasuk dalam kelompok teori universal tentang manusia dan produksi. Perilaku pimpinan merupakan gaya yang melekat pada setiap individu pemimpin yang sama atau optimal dalam semua situasi. Teori perilaku pimpinan menurut Argyris (1964) mengemukakan bahwa perilaku pimpinan adalah ekstensif prosedur-prosedur pengambil keputusan yang partisipatif dan efektif. Teori perilaku pimpinan yang lain ialah teori dua faktor oleh Blake dan Mouton dalam Yukl (1994) bahwa pimpinan akan berperilaku efektif jika menfokuskan perhatiannya pada produksi dan orang.

Teori kontingensi tentang perilaku pimpinan berpendapat bahwa dampak kepemimpinan bervariasi dari situasi ke situasi. Aspek-aspek situasi yang meningkatkan atau menghilangkan efek ciri atau dari perilaku pemimpin tersebut disebut variabel-variabel moderator situasional. Teori-teori yang menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam hubungannya dengan variabel-variabel moderator situasional disebut teori-teori kontingensi. Di antara teori kontingensi yang cukup dikenal adalah teori *Path-Goal*, yang terus mengalami perkembangan dengan variasi-variasi yang cukup banyak.

Keller R. T (1997) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang terdiri dari indikator karakteristik pribadi pemimpin, kompetensi individu pemimpin, sikap kepemimpinan, kemampuan komunikasi pemimpin sangat positif berpengaruh terhadap motivasi kerja bawahannya. Selanjutnya Robbins (1994) mengatakan bahwa baiknya interaksi antara pemimpin dan bawahan maka memperkuat struktur pekerjaan, posisi pimpinan, dan semakin kuat pengaruh pimpinan. Berarti perilaku pimpinan dalam suatu organisasi berpengaruh positif baik terhadap kepuasan kerja, dan motivasi kerja karyawan. Bagaimana perilaku seorang pemimpin yang efektif telah dipelajari cukup luas, harus disadari bahwa perilaku pimpinan ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam teori path-goal, bahwa perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha para bawahannya tergantung kepada aspek-aspek situasi, termasuk karakteristik tugas serta karakteristik bawahan. Variabel-variabel moderator situasional ini menentukan baik meningkatnya potensi motivasi bawahan dan cara yang harus dipakai oleh pemimpin dalam meningkatkan motivasi. Variabel-variabel situasional juga mempengaruhi preferensi bawahan terhadap sebuah pola perilaku pimpinan tertentu dan dengan demikian mempengaruhi dampak pemimpin tersebut terhadap kepuasan bawahan. Hubungan sebab akibat yang umum dalam teori tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Sumber: Yuki, (1994)

Gambar 2.1 Hubungan Kausal Dalam Teori Kepemimpinan Path Goal

Teori ini telah mengalami perkembangan, di mana pada awalnya hanya memuat dua arah perilaku pemimpin secara luas: kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*) dan kepemimpinan yang instruktif (*instructive leadership*).

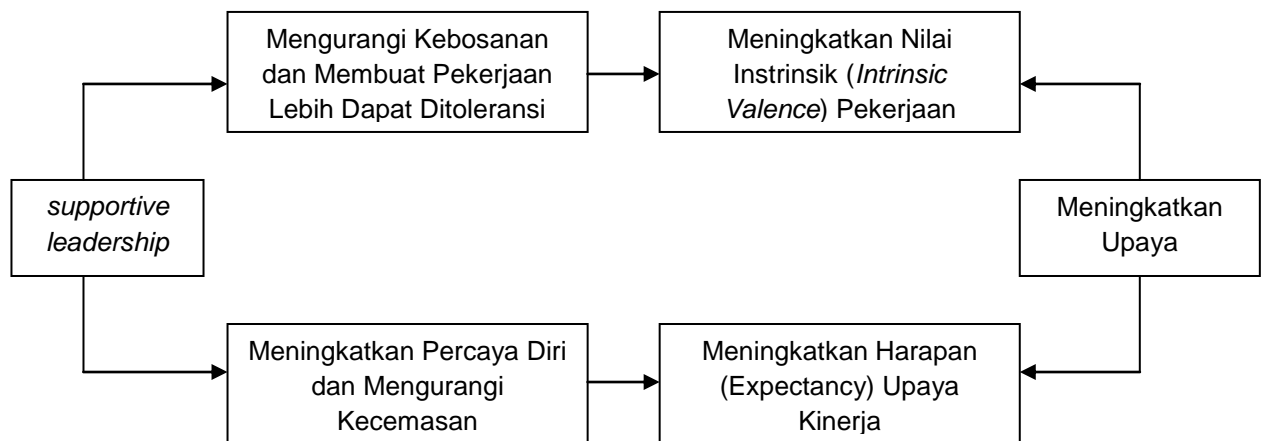
House dan Mitchell (1974), melengkapi dua perilaku lainnya, sehingga terdapat empat perilaku sebagai berikut:

1. *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung): Memberikan perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.

2. *Directive Leadership* (kepemimpinan yang instruktif):
Memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.
3. *Participative Leadership* (kepemimpinan partisipatif):
Berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.
4. *Achievement Oriented Leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan): Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

Apabila tugas tersebut terlalu menekan (*stressful*), membosankan, atau berbahaya, maka *supportive leadership* akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan, dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan dari pekerjaan tersebut. Dalam terminologi dan *expectancy theory*, pemimpin tersebut meningkatkan baik *intrinsic valence* (rasa senang) karena melakukan tugas tersebut dan *expectancy* (harapan) bahwa ia akan diselesaikan dengan sukses. Namun, bila tugas tersebut menarik dan menyenangkan dan para bawahan merasa percaya, maka dampak *supportive leadership* hanya

sedikit. Rantai sebab akibat yang dihipotesiskan bagi *supportive leadership* pada Gambar 2.2



Sumber: Yukl, (1994)

Gambar 2.2 Hubungan Kausal Bagi Dampak *Supportive Leadership* Terhadap Usaha Bawahan

Bila tugas tersebut tidak terstruktur dan kompleks, para bawahan tidak berpengalaman, dan terdapat sedikit formalisasi peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur untuk mengatur pekerjaan tersebut, maka *directive leadership* akan menghasilkan kepuasan dan usaha yang lebih tinggi dari para bawahan, ambivalensi peran yang terdapat bilamana seorang bawahan tidak mengetahui bagaimana harus melakukan pekerjaannya secara efektif menyebabkan mereka akan mempunyai *expectancy* (harapan) yang rendah terhadap keberhasilan, bahkan bagi suatu usaha yang minimum pun.

Dengan mengurangi ambivalensi peran, pemimpin tersebut meningkatkan harapan-harapan dan dengan demikian meningkatkan usahanya juga. Teori tersebut selanjutnya mengasumsikan bahwa ambivalensi peran tidak menyenangkan dan pengurangan ambivalensi akan menyebabkan kepuasan yang lebih besar dari bawahan. Jika tugas tersebut terstruktur atau bila para bawahan sangat kompeten, maka *directive leadership* tidak akan mempunyai dampak terhadap usaha tersebut. Di samping itu, dalam situasi yang demikian, bila para bawahan merasakan bahwa supervisi dan instruksi yang ketat adalah pemaksaan dari kontrol pemimpin yang tidak perlu, maka kepuasan sebenarnya dapat berkurang.

Perilaku pimpinan partisipatif dan kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan tidak demikian dikembangkan atau diteliti seperti halnya dengan kepemimpinan *supportive* atau *directive*. Kepemimpinan partisipatif dihipotesiskan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bawahan bila mana tugas tersebut tidak terstruktur dengan meningkatkan kejelasan peran. Bilamana tugas tersebut terstruktur, perilaku tersebut mempunyai dampak yang sedikit atau sama sekali tidak ada dampak.

Kepemimpinan partisipatif dapat juga meningkatkan nilai intrinsik (*intrinsic valence*) dan pekerjaan tersebut dan dengan demikian kepuasan bagi para bawahan yang mempunyai *need of achievement* serta otonomi yang tinggi. Kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan (*achievement*) dihipotesiskan akan meningkatkan usaha dan

kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (misal kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dengan tujuan yang menantang. Bilamana pekerjaan itu sederhana dan diulang-ulang, maka perilaku ini tidak atau hanya mempunyai efek yang sedikit saja.

12. Pemberian Jabatan dalam Mengelola Sumber Daya Manusia,

Dalam bentuk organisasi perusahaan apapun tentunya akan membutuhkan orang-orang dalam melaksanakan setiap fungsi kegiatannya yang ada di dalam suatu perusahaan. Bila kita menelusuri lebih lanjut, maka di dalam organisasi perusahaan yang besar, kebutuhan akan orang-orang tersebut sangat vital, karena menyangkut masalah maju-mundurnya perkembangan usahanya. Maka dari itu di dalam perusahaan perlu ditentukan macam dan tingkat kualitas pekerja yang diinginkan untuk masing-masing jabatan dan perincian mengenai jumlah pekerja yang seefektif mungkin agar efisiensi usaha akan tercapai dengan hasil yang memuaskan. Salah satu alat yang cukup relevant, yaitu dengan menggunakan "Analisa Jabatan", di mana berdasarkan hasil dari analisa ini, akan diperoleh data yang menunjukkan macam, jumlah dan kualitas pekerja yang diperlukan (Desler, 2002).

Hasil analisa jabatan tersebut akan digunakan sebagai standar bagi semua program kepegawaian yang meliputi: Penerimaan pekerja, seleksi, latihan dan pendidikan, pemindahan dan kenaikan pangkat,

penyusunan peraturan gaji, penyusunan struktur organisasi dan memperbaiki kondisi-kondisi kerja. Dengan demikian semua pimpinan akan mempunyai kepentingan yang langsung dalam program kepegawaian, khususnya direktur personalia, karena suksesnya para pekerja tergantung pada suksesnya program tersebut, yakni dalam hal menetapkan syarat-syarat minimum yang harus dipenuhi oleh calon pekerja yang sesuai dengan tingkat jabatan di dalam suatu perusahaan, (Noe, 1999) .

Pengertian analisa jabatan dapat dirumuskan sebagai suatu proses penentuan melalui peninjauan dan penyelidikan serta pemberian laporan tentang informasi yang berhubungan dengan hakekat dari pada jabatan tertentu. Analisa jabatan juga menyelidiki tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, kondisi-kondisi kerja dan syarat-syarat perorangan yang berhubungan dengan jabatannya. Oleh sebab itu, pada dasar-nya di dalam menganalisa jabatan harus diperhatikan hal-hal mengenai: 1) Penetapan dan penelitian jabatan yang diselenggarakan dengan cermat, 2) Tugas-tugas jabatan harus dijabarkan secara jelas dan lengkap, 3) Penetapan persyaratan jabatan yang diperlukan. Jadi dengan perkataan lain, secara sederhana analisa jabatan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan mempelajari, mengumpulkan, dan mencatat keterangan-keterangan/fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur, (Simamora, 2002).

Pada umumnya metode yang digunakan dalam menganalisa jabatan meliputi beberapa metode diantaranya adalah: 1) Menggunakan daftar-daftar pertanyaan mengenai jabatan (*Job Questionnaire*) Metode ini dipergunakan untuk menggambarkan jabatan-jabatan dari pegawai-pegawai administrasi (tata-usaha/pegawai kantor) dan pelaksana yang menduduki tingkat menengah dan atas. Daftar pertanyaan minimum harus memuat pertanyaan-pertanyaan mengenai; (1) Identifikasi jabatan, (2) Kewajiban-kewajiban, (3) Tanggungjawab-tanggungjawab, (4) Syarat-syarat pendidikan dan pengalaman, (5) Kondisi-kondisi pekerjaan. 2) Wawancara (*Interview*), Metode ini diperuntukkan bagi pekerja-pekerja kasar/pegawai-pegawai yang tidak dapat menjawab daftar-daftar pertanyaan, dan dilakukan dengan melakukan tanya-jawab langsung terhadap responden pekerja yang akan dianalisa. 3) Buku-buku catatan harian (*Logs*), Dalam menggunakan metode ini pekerja harus mencatat apa yang dikerjakannya tiap hari, berapa waktu yang dipergunakan, kapan dimulai dan bilamana berakhir tiap-tiap tugas itu diselesaikan, yang kesemuanya itu dituangkan dalam media buku catatan harian masing-masing pekerja. 4) Pengamatan/peninjauan (*Observation*), Biasanya dilakukan oleh penganalisa yang telah mendapat latihan khusus dan dilakukan secara bersama-sama dengan metode wawancara. Jadi seorang penganalisa jabatan di sini terjun langsung mengadakan observasi terhadap tiap jabatan dan melakukan wawancara, yang mana

akan mendukung hasil dari penganalisaan jabatan yang lebih terarah (Tjahjono, 1986).

Tjahjono (1986) juga menyatakan, bahwa dengan melihat beberapa macam metode analisa jabatan di atas, beberapa perusahaan dapat menggunakan salah satu dari metode tersebut di atas, sesuai dengan tingkat jabatan yang akan dianalisa. Tetapi pada kenyataannya, dalam praktek sering dipergunakan *metode daftar pertanyaan* yang mungkin dilengkapi dengan *metode wawancara*. Hal ini disebabkan karena *metode daftar pertanyaan* memungkinkan semua penyelidikan tentang jabatan yang lebih cepat, biaya yang relatif murah dan dapat menimbulkan kepercayaan kepada pekerja yang melakukan jabatannya, serta dapat dijadikan sebagai titik-tolak informasi untuk melakukan wawancara agar dicapai hasil penganalisaan yang lebih memadai di kemudian hari.

Namun demikian jabatan lebih menitikberatkan pada jabatannya (kegiatan dan fungsinya) dari pada subyek pekerjanya itu sendiri. Oleh karena itu inti dari jabatan adalah standar fungsi yang menunjukkan isi jabatan yang berhubungan dengan standar pelaksanaan pekerjaannya. Apabila analisa jabatan dilakukan terhadap penyelidikan tentang gerak dan waktu, maka akan diperoleh informasi mengenai perincian-perincian gerak yang masuk dalam pelaksanaan, lamanya waktu yang diperlukan untuk tiap gerak dan standar hasil pekerjaan untuk semua jabatan.

Persyaratan jabatan (*Job Specification*), adalah suatu keterangan mengenai kecakapan-kecakapan manusia yang minimum dapat diterima yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu jabatan. Jadi persyaratan jabatan itu sesungguhnya merupakan persyaratan untuk orang-orangnya, meskipun di lain pihak persyaratan jabatan dapat mengandung informasi lain yang berhubungan dengan jabatan seperti: kondisi-kondisi kerja yang tidak lain atau hubungan kenaikan pangkat ke jabatan lain, yang mana informasi mengenai persyaratan jabatan biasanya diperoleh dari hasil gambaran jabatan, tetapi juga dapat dibuat secara terpisah menjadi 2 bagian, yakni:

1. Identifikasi jabatan dan syarat-syarat mengenai orangnya yang sesuai dengan jabatannya
2. Syarat-syarat orang/pekerja yang penting yang biasanya dicantumkan dalam suatu persyaratan jabatan yang minimum.

Maka dari itu, persyaratan jabatan lebih banyak digunakan sebagai dasar untuk pencarian calon pekerja, penempatan, pemindahan dan kenaikan pangkat. Akibatnya persyaratan jabatan tersebut akan menghasilkan suatu syarat-syarat khusus yang diperlukan bagi pemegang-pemegang jabatan terutama sekali ditujukan untuk mempermudah melakukan penyaringan (seleksi) pekerja.

Penilaian jabatan (*Job Evaluation*), menyangkut suatu proses yang sistematis dan teratur tentang pengukuran nilai suatu jabatan dalam suatu

organisasi. Adapun tujuan yang akan di-capai dari proses penilaian jabatan adalah untuk: 1) Mendapat hubungan-hubungan intern berkenaan dengan konsep-konsep upah yang saling berhubungan. Maksudnya: bahwa jabatan yang nilainya tinggi harus dibayar lebih tinggi dari jabatan-jabatan yang nilainya rendah. contoh: Gaji Supervisor harus lebih tinggi dari upah bawahannya. 2) Mendapatkan hubungan-hubungan ekstern yang menunjukkan keadaan relatif dari pada struktur upah suatu organisasi yang diinginkan terhadap struktur upah dari perusahaan lain. Maksudnya; bahwa organisasi yang bersangkutan dapat memilih upah yang kurang/melebihi dari standar upah perusahaan lain. 3) Menentukan skala/tingkatan atau perbandingan-perbandingan upah secara sistematis dan teratur.

Hal ini penting dalam menetapkan sistem upah dan gaji yang benar di dalam organisasi perusahaan, dimana hasil yang akan dicapai merupakan ukuran rasa puas dari majikan dan bawahannya ten-tang besarnya upah yang dibayarkan, Simamora (2002). Dalam hal ini, penilaian jabatan juga menyangkut tindakan determinasi dalam menghitung nilai relatif masing-masing jabatan individual di dalam perusahaan, melalui suatu prosedur sistematis yang mana dipergunakan faktor-faktor pekerjaan yang terseleksi guna maksud perbandingan.

Pergerakan posisi/jabatan di dalam suatu perusahaan adalah melalui promosi jabatan, pergerakan jabatan seorang atau pekerja akan di ikuti oleh pergerakan besaran upah/gaji yang diterima seseorang (Desler,

2002), hal senada juga dikemukakan oleh Hasibuan (2006) yang mengemukakan bahwa bila seorang memperoleh promosi jabatan akan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar karena memperoleh jabatan yang lebih tinggi selain itu efek yang ditimbulkan adalah hak, status, dan penghasilan berupa *upah/gaji* dan tunjangan lainnya, akan bertambah dibandingkan dengan jabatan yang diperoleh sebelumnya. Senada dengan Hasibuan, Samsudin (2005) juga mengungkapkan bahwa suatu promosi jabatan berarti pula perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain, dan juga konversi upah, gaji dan sebagiannya menyesuaikan dengan tingkat jabatan yang di pangkunya.

Jauh waktu sebelumnya, Moekijat (1999) mengungkapkan pengertian lain dari promosi jabatan, yaitu: promosi adalah kemajuan yang diperoleh sebagai pegawai/pekerja pada suatu tugas yang lebih baik di pandang dari suatu sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan yang lebih penting adalah penambahan jumlah *gaji atau upah*.

Nitisemito (1986) menjelaskan adanya suatu nilai yang bertambah kedalam pengertian promosi jabatan, yaitu: "Promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Promosi akan diikuti dengan tugas tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya, dan pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan *income* dan fasilitas lain. Tetapi promosi

sendiri sebenarnya memiliki nilai, karena promosi merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasinya.

13. Motivasi Kerja Mendorong Komitmen Kerja

Stoner et.al (1996) menyatakan bahwa “Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Ini termasuk faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu”. Adapun Robbins (1997) menyatakan bahwa “Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan individual.” Dari berbagai definisi tersebut di atas dapat diartikan bahwa motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tertentu sesuai tujuannya.

Berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya namun agar kebutuhan dan keinginannya dapat terpenuhi tidaklah mudah untuk didapatkan apabila tanpa usaha maksimal. Mengingat adanya kebutuhan dan keinginan seseorang yang berbeda-beda antara satu dengan lainnya maka usaha yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda pula. Dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki serta apa yang didasari perilakunya dan dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang memiliki dorongan yang mengarahkan

kepada tindakannya. Dalam kenyataannya motivasi merupakan suatu konsep yang bersifat penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang dan menunjukkan arah tindakan.

Menurut Lodge (1993) motivasi adalah suatu proses dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktifitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang (*Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or needs that activities behavior or adrive aimed at a goal or incentive*). Motivasi berkaitan dengan fisiologis dan psikologis, hal ini menguatkan bahwa motivasi datangnya dari dalam diri seseorang mengingat status social dari seseorang, oleh karena itu banyak tingkatan motivasi yang berbeda-beda. Motivasi juga menggambarkan suatu proses atau seperangkat tenaga yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu. Kekuatan atau dorongan diantaranya adalah ; social, spiritual, keuangan, dan atau psikologi. Pertanyaan yang ada adalah mengapa organisasi perlu memotivasi karyawan?. Hal ini diperlukan agar tercapai peningkatan produktifitas kerja atau kinerja karyawan baik secara individu maupun kelompok.

Motivasi karyawan merupakan suatu proses agar seseorang berperilaku seperti apa yang dikehendaki oleh organisasi perusahaan dan tentunya pihak pimpinan yang akan memotivasi dengan jenis-jenis motivasi yang ada. Motivasi seseorang akan timbul apabila didukung oleh factor-faktor yang menjadi indikatornya misalnya; *compensation dan*

expectancy. Kedua indikator motivasi tersebut pada umumnya sangat berpengaruh terhadap seseorang dalam pekerjaannya dan khususnya pada tingkatan tenaga kerja menengah ke bawah.

Maslow Hierarchy of Needs, Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan, secara garis besar ia berpikir bahwa kebutuhan-kebutuhan motivasi seseorang disusun secara hirarki. Apabila suatu tingkat kebutuhan yang ada telah dipenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak lagi memotivasi seseorang dan kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya yang mendorong untuk dapat dipenuhi. Hirarki kebutuhan Maslow tersebut adalah ; 1). *Physiological needs* atau kebutuhan-kebutuhan fisiologis, ini berhubungan dengan kebutuhan primer misalnya sandang, pangan, papan, dan seks, 2). *Safety and security needs* atau kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan emosional dan fisik, 3). *Social needs* atau kebutuhan perasaan memiliki atau social, ini berhubungan dengan kasih sayang dan afiliasi, 4). *Esteem needs* atau kebutuhan penghargaan misalnya; kekuasaan, prestasi dan status merupakan kebutuhan puncak dari semua kebutuhan manusia dan mempunyai makna yaitu merupakan unsure motivasi seseorang untuk mengubah persepsi dalam dirinya menjadi kenyataan.

Tingkat kebutuhan yang paling rendah dan paling dasar adalah kebutuhan fisiologis, sedangkan tingkat kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan realisasi diri (*self actualization needs*). Dalam teori ini diasumsikan bahwa pada dasarnya orang berusaha untuk memenuhi

kebutuhan yang paling tinggi (fisiologis) sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang paling tinggi (realisasi diri). Kebutuhan yang paling rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Setiap orang mempunyai kebutuhan yang sama, tetapi berbeda dalam dominasi kebutuhan. Kebutuhan akan menjadi motivator penggerak jika belum terpenuhi, tetapi apabila telah terpenuhi akan berhenti daya motivasinya.

Teori Maslow tersebut yang secara langsung dapat diterjemahkan ke dalam kebutuhan pokok karyawan operasional adalah :

- a. Unsur upah
- b. Unsur kebutuhan akan perlindungan dan keamanan.
- c. Unsur kebutuhan Sosial.
- d. Unsur kebutuhan akan penghargaan.
- e. Unsur aktualisasi diri.

Hirarchi kebutuhan dari Maslow ini bukanlah jawaban akhir dalam membicarakan kebutuhan manusia yang berhubungan dengan motivasi kerja, tetapi minimal dapat memberikan kontribusi terhadap manajemen dalam memahami kebutuhan manusia yang berbeda-beda ditempat kerja. Hal tersebut karena tingkat kebutuhan orang yang satu dengan lainnya cenderung berbeda-beda sehingga lebih mengutamakan skala prioritasnya (Handoko, (2001)).

Tugas utama dari seorang pimpinan suatu organisasi perusahaan adalah memotivasi karyawan dalam organisasi untuk mengantarkan karyawan pada level yang tinggi (Stoner, 1996). Sehingga pimpinan yang baik harus dapat menjawab pertanyaan motivasi apa yang harus diberikan kepada karyawan mereka. Diharapkan motivasi akan dapat memberikan produktifitas yang maksimal, pencapaian kinerja dan meningkatkan akuntabilitas perusahaan.

Motivasi juga sering ditafsirkan sebagai suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan perbuatan guna mencapai tujuan tertentu dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan baik fisik maupun psikologis. Dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan psikologis telah memberikan ciri-ciri khusus pada setiap makhluk sesuai dengan fungsi-fungsinya. Di antara ciri-ciri khusus terpenting adalah motivasi fisiologis. Motivasi ini merupakan sisi penting kehidupan manusia yang mengakomodasikan kebutuhan-kebutuhan fisik, memenuhi atau menggantikan setiap kekurangan, dan meluruskan kegoncangan atau ketidak seimbangan (Darmawan, 2006)

Orang yang memiliki motivasi tinggi dalam versi al-Ghazali tidak mengandalkan harap semata. Sebab jika terjebak pada peningkatan mental harap saja, dapat terjerumus pada kecerobohan, kesombongan, tidak kritis atau antisipatif terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi. Oleh karena itu perlu disandingkan dengan mental *khauf* atau takut mendapatkan sebuah kegagalan. Inilah dua sayap yang dapat

menerbangkan kearah eksistensi dalam hidup dan kehidupan. (Darmawan, 2006). Motivasi kerja dimiliki oleh setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang lebih giat bekerja dari pada yang lain. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak memenuhi hambatan dalam merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan kerja itu kuat, semakin besar pula peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja

Motivasi merupakan usaha untuk menggerakkan para orang-orang (karyawan) untuk melaksanakan pekerjaan organisasi perusahaan dengan penuh kesadaran pribadi bukan dengan paksaan. Motivasi dalam konteks ini muncul dari dalam jiwa seseorang. Handoko (2002), menyatakan bahwa 10% waktu manajer digunakan untuk mengembangkan cara-cara memotivasi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Fuad (2000) menghasilkan rangking faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang untuk bekerja, yaitu : bekerja itu penting, memiliki apresiasi penuh dalam bekerja, perasaan memiliki sesuatu, keamanan kerja, tingkat upah yang baik. Sedangkan lima rangking bawah yang memotivasi seseorang bekerja adalah adanya promosi dan berkembangnya dalam organisasi, kondisi kerja yang baik, loyalitas karyawan terhadap pimpinan, disiplin dan rasa simpatik terhadap permasalahan karyawan. Dengan demikian, maka motivasi dapat menimbulkan semangat dan dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang dapat ikut menentukan besar kecilnya kinerja yang

diperoleh. Sedangkan menurut Schein (1999), “ Motivasi adalah suatu set yang dapat menyebabkan individu melakukan kegiatan tertentu dan untuk mencapai tujuan tertentu pula”.

Sejalan dengan pemikiran Schein *and* Gallerman dalam Robbins (1999) menjelaskan bahwa ”Motivasi adalah kebutuhan yang belum terpuaskan yakni individu untuk mencapai tujuan tertentu”. Adapun mengenai sesuatu yang berkaitan dengan kebutuhan manusia, Mc Clelland (1961) mengemukakan bahwa terdapat tiga macam kebutuhan manusia yaitu ;

1. *Needs For Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.
2. *Needs For Affiliation*, yaitu kebutuhan berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
3. *Needs For Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas dalam memilih pengaruh terhadap orang lain.

Dari kajian teori konvensional dan studi empiric, maka ditemukan indikator variabel motivasi kerja merupakan kekuatan atau dorongan yang menyebabkan orang berperilaku dengan cara tertentu, antara lain sebagai berikut :

1. Kebutuhan yang bersifat keuangan artinya orang akan termotivasi akan melakukan sesuatu bila ada imbalan/balas jasa yang diukur dengan nilai uang, misalnya upah, gaji dan lain-lain.
2. Kebutuhan yang bersifat non keuangan artinya orang akan termotivasi akan melakukan sesuatu bila ada imbalan/balas jasa yang tidak dapat diukur dengan nilai uang, misalnya; kebutuhan penghargaan dan lain sebagainya.
3. Harapan adalah sesuatu yang diinginkan oleh seseorang/karyawan dalam bidang pekerjaan untuk melakukan sesuatu.
4. Mengantarkan seseorang pada level jabatan yang lebih tinggi.
5. *Compensation and expectancy* artinya bahwa seseorang akan melakukan sesuatu atas dorongan imbalan yang akan diterima.
6. Perlindungan dan keamanan serta kenyamanan kerja.
7. Promosi dan berkembangnya dalam organisasi .
8. Aktualisasi diri.
9. Dan lain sebagainya.

14. Motivasi Kerja Berdampak Pada Kinerja Perusahaan

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai. Menurut Davidoff (1987) *“Motive or motivation refers to an internal state resulting from a need which incites behavior, usually directed toward fulfilling the needs”*. Dari pendapat Davidoff tersebut dapat diartikan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang berasal dari dalam diri seseorang

dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Sedangkan Koontz dalam Ermaya (1997) memberikan penjelasan bahwa, “Motivasi mengacu kepada dorongan dan usaha untuk memenuhi dan memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan”.

Parameter yang sering digunakan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja suatu perusahaan adalah dengan menggunakan pendekatan keuangan di mana informasinya diambil dari laporan keuangan atau sumber laporan keuangan lainnya. Para analis, umumnya manajer keuangan Perusahaan dan para pelaku pasar modal, menggunakan ukuran keuangan untuk melihat dan menilai aspek-aspek yang mereka inginkan seperti *profitabilitas*, *solvency*, *likuiditas*, *produktifitas* atau kekuatan pasar.

Ukuran kinerja keuangan ini memiliki keterbatasan dan kelemahan karena berdasarkan informasi bersifat historis dan kaku, bersifat umum, dan fokus kepada aspek informasi keuangan menurut Vaivio (1999). Sebagai akibatnya banyak para manajer tidak puas dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan karena tidak memberikan gambaran informasi dan aspek operasional mereka menurut Otley (1999). Karena banyaknya keterbatasan terhadap pengukuran kinerja keuangan, maka Kaplan dan Norton (1992) mengembangkan kerangka pengukuran kinerja yang mencakup ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

Memang untuk jangka waktu yang lama, model awal dan pengukuran kinerja berfokus hanya pada ukuran keuangan, yang berjalan lancar untuk era industri menurut Kald dan Nilsson, (2000). Bagaimanapun juga, berfokus hanya pada ukuran keuangan dapat mengaburkan tanda-tanda yang berkaitan dengan peningkatan lanjutan dan aktivitas-aktivitas inovasi menurut Kaplan dan Norton (1992). Pengukuran tersebut juga mencakup sarana di mana kinerja dicapai dan menuntun kepada perilaku disfungsional, karena manajer juga mencari jalan untuk memanipulasi indikator tersebut untuk kepentingan mereka, menurut Keasey *et al* (2000). Singkatnya, terdapat sebuah pandangan yang berkembang mengenai pengambilan keputusan dan oleh karenanya ukuran kinerja lainnya dibutuhkan untuk menjawab masalah yang semakin luas.

Sampai saat ini disadari bahwa belum terdapat kesepakatan bulat perihal pendefinisian variabel kinerja. Sebuah perusahaan dapat langsung mengukur kinerjanya langsung dari data internal, seperti yang dilakukan banyak perusahaan secara historis selama ini. Sebagai contoh, kualitas dapat diukur secara internal berdasarkan kesesuaian (*conformance*) terhadap spesifikasi rancangannya. Namun pandangan banyak perusahaan telah bergeser dengan mulai memberikan penekanan pada kepuasan pelanggan. Berkaitan dengan hal ini Wibisono (1999) mencoba membedakan sistem pengukuran kinerja atas Taktis, Operasional, dan Strategi. Dalam pengukuran kinerja taktis ditekankan titik pandangan

konsumen, sebagai contoh kualitas dapat diukur melalui ukuran eksternal seperti tercapainya kebutuhan konsumen yang dideteksi berdasarkan jumlah klaim yang ditujukan terhadap produk yang dijual. *Delivery* diukur berdasarkan persentase jumlah kebutuhan yang dapat dilayani tepat waktu, dan sebagainya. Sedangkan dalam pengukuran kinerja operasional dan strategis, penelitian ini menekankan masing-masing pada operasi internal dan kemampuan internal perusahaan.

Secara lebih terperinci, pengukuran kinerja strategis (Wibisono: 1999) meliputi aspek-aspek:

1. Kualifikasi Tenaga Kerja (*Labour Qualification*)
2. Perputaran Tenaga Kerja (*Labour Turnover*)
3. Pelatihan (*Training*)
4. Tingkat Teknologi yang digunakan (*Level of Implemented Tecnology*)
5. Sisteni Produksi (*Production Systems*)
6. Keandalan Pemasok (*Sup plie Reliability*)

Pengukuran kinerja operasional berkaitan dengan variabel-variabel:

1. Laju Cacat Produk (*Product Reject Rate*)
2. Pengerjaan Ulang (*Rework*)
3. Bahan Buangan (*Material Waste*)
4. Kualitas Bahan Baku (*Quality of Raw Material*)
5. Efisiensi Waktu *Set-Up* (*Set-Up Efficiency*)
6. Efisiensi Keluaran (*Throughput Efficiency*)

7. Efisiensi Tukar (*Changeover Efficiency*)
8. Produksi Tepat Jadwal (*Production On Schedule*)
9. Kemacetan Tak Terjadual (*Unscheduled Downtime*)
10. Tingkat Persediaan (*Inventory Level*)
11. Tingkat Absensi (*Absenteeism*)
12. Laju Kecelakaan (*Accident Rate*).

Sedangkan pengukuran kinerja taktis menekankan pada aspek:

1. Kualitas Produk (*Quality Product*)
2. Fleksibilitas Volume (*Volume Flexibility*)
3. Fleksibilitas Produk (*Product Flexibility*)
4. Pengantaran Barang (*Delivery*).

Delaney & Huselid (1996) dalam penelitiannya menggunakan ukuran-ukuran persepsi dan para manajer dan karyawan perusahaan terkait untuk menilai kinerja perusahaan. Karena bukan merupakan kriteria-kriteria finansial, maka penelitiannya memungkinkan untuk menilai baik perusahaan-perusahaan yang berorientasi profit maupun *non profit*. Parameter-parameter kinerja yang digunakan dikelompokkan atas dua kriteria yaitu:

1. *Perceived Organizational Performance*, terdiri atas indikator-indikator:
 - a. Kualitas produk, jasa atau program
 - b. Pengembangan produk-produk, jasa-jasa, maupun program-program baru
 - c. Kemampuan untuk menarik para karyawan

- d. Kemampuan untuk mempertahankan para karyawan
 - e. Tingkat kepuasan *customer*
 - f. Hubungan di antara manajer dengan karyawan
 - g. Hubungan di antara para karyawan secara umum.
2. *Perceived Market Performance*, terdiri atas indikator-indikator:
- a. Bagaimana sistem pemasaran yang dilakukan
 - b. Pertumbuhan penjualan
 - c. Keuntungan perusahaan
 - d. Pangsa pasar.

Beberapa penelitian lainnya dilakukan untuk mengembangkan kriteria penilaian kinerja dan aspek finansial dan non finansial, di antaranya Huang (1997) memuat 2 aspek kinerja yaitu *behavioural outcome* seperti variabel-variabel *turnover rate*, *mobility rate*, dan *absenteeism rate*, dan aspek *organizational achievement* yaitu *revenue growth rate*, *product value per employee*, dan *profit rate*.

Pendekatan *Balanced Scorecard* memberikan suatu tolok ukur kinerja yang terintegrasi menurut Kaplan dan Norton (1992), di mana pendekatan ini menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Dalam perspektif keuangan digunakan kriteria-kriteria *revenue growth*, *cost reduction* dan *asset utilization* menurut Hansen & Mowen, (2000).

Dari perspektif pelanggan meliputi ukuran-ukuran:

1. Pangsa Pasar (*Market Share*)
2. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)
3. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)
4. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)
5. Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)
6. Penilaian Kinerja (*Performance Value*).

Sementara itu perspektif proses bisnis internal memunculkan kriteria:

1. Inovasi (*Innovation*)
2. Operasi (*Operations*)
3. Purna Jual (*Postsales Service*).

Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memuat kriteria:

1. Kapabilitas Pekerja (*Employee Capabilities*)
2. Motivasi dan Keselarasan (*Motivation and Alignment*)
3. Kapabilitas Sistem Informasi (*Information Systems Capabilities*)

15. Teori Tentang Komitmen Organisasi

Meskipun istilah dan tipologi komitmen organisasi sudah mulai diperkenalkan oleh Etzioni pada tahun 1961, istilah ini semakin populer sejak tahun 1977 setelah dibahas oleh Staw & Salancik, yang mengajukan dua bentuk komitmen, yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen tingkah laku (*behavioral commitment*). Komitmen sikap adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pendekatan sikap ini memandang komitmen organisasi sebagai komitmen afektif menurut Allen & Meyer (1990) serta berfokus pada proses bagaimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan menurut Mowday dkk (1982).

Komitmen tingkah laku didasarkan pada sejauhmana karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini. Berbeda dengan pendekatan sikap, pendekatan tingkah laku ini lebih menekankan pada proses dimana individu mengembangkan komitmen tidak pada organisasi tetapi pada tingkah lakunya terhadap organisasi menurut Miner (1992). Mowday, Porter, dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki

arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Menurut Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Randall, Fedor, dan Longenecker dalam Greenberg & Baron (1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Di sisi lain, komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan tingkat *turnover* (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; Mowday dkk, 1982; serta Shore & Martin dalam Greenberg & Baron, 1993), juga dengan tingkat kelambanan dalam bekerja (Angle &

Perry, 1981). Steers (1977) menyatakan bahwa komitmen berkaitan dengan intensi untuk bertahan dalam organisasi, tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan unjuk kerja karena unjuk kerja berkaitan pula dengan motivasi, kejelasan peran, dan kemampuan karyawan menurut Porter & Lawler dalam Mowday dkk (1982).

Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk ini bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi. Tipologi terakhir dari komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) dengan tiga komponen organisasi yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi.

Adapun definisi dan penjelasan dari setiap komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
- b. Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.
- c. Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti,

karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi.

Wiener dalam Allen & Meyer (1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkahtaku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral. Allen dan Meyer (1990) serta Meyer dan Allen (1997) lebih memilih untuk menggunakan istilah komponen komitmen organisasi daripada tipe komitmen organisasi karena hubungan karyawan dengan organisasinya dapat bervariasi dalam ketiga komponen tersebut. Selain itu, setiap komponen komitmen berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Misalnya, seorang karyawan secara bersamaan dapat merasa terikat dengan organisasi dan juga merasa wajib untuk bertahan dalam organisasi. Sementara itu, karyawan lain dapat menikmati bekerja dalam organisasi sekaligus menyadari bahwa ia lebih baik bertahan dalam organisasi karena situasi ekonomi yang tidak menentu. Namun, karyawan lain merasa ingin, butuh, dan juga wajib untuk terus bekerja dalam organisasi. Dengan demikian, pengukuran komitmen organisasi juga seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif.

16. Teori Tentang Kepuasan Kerja

Werther dan Davis (1986) dalam Prabowo (2003) dan Munandar, Sjabadhyni, Wutun (2004) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005), mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Lebih lanjut Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Sylvana (2002) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian

pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi. Robbins (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain). Menurut Ramayah (2001) dan Janssen (2001) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja.

Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Untuk itu para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberikan

kontribusi yang positif pada organisasinya. Davis (1985) dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa *job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works.* Berdasarkan pendapat tersebut, Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidak-seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

17. Teori Tentang Kinerja Sumberdaya Manusia

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat

tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut kemampuan (*ability*), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai kinerja (*performance*). Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

Robbins (2003) dalam Thoyib (2005) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*. Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Tika (2006) mengemukakan bahwa ada empat unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu.

Istilah kinerja lebih banyak menunjuk pada konteks manajemen personalia. Meskipun akhir-akhir ini makin meluas pada bidang lain seperti hukum, sosial, politik dan pemerintahan. Namun pembahasan hal-hal yang terakhir itu, pada akhirnya bermuara pada manusia yang

menjalankannya. Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan unjuk kerja dari seorang karyawan.

18. Unsur-unsur dalam Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dapat kita lihat dari kinerja seorang karyawan. Seorang karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tertentu dengan melihat aspek-aspeknya, seperti: tingkat efektivitas, efisiensi, keamanan dan kepuasan pelanggan/pekerja yang dilayani. Tingkat efektivitas dapat dilihat dari sejauhmana seorang karyawan dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani. Tingkat efisiensi mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya

yang terbuang, semakin besar sumber daya yang terbuang, menunjukkan semakin rendah tingkat efisiensinya.

Unsur keamanan-kenyamanan dalam pelaksanaan pekerjaan, mengandung dua aspek, baik dari aspek keamanan-kenyamanan bagi karyawan maupun bagi pihak yang dilayani. Dalam hal ini, penilaian aspek keamanan-kenyamanan menunjuk pada keberadaan dan kepatuhan pada standar pelayanan maupun prosedur kerja. Adanya standar pelayanan maupun prosedur kerja yang dijadikan pedoman kerja dapat menjamin seorang karyawan bekerja secara sistematis, terkontrol dan bebas dari rasa ragu-ragu akan komplain. Sementara itu, pihak yang dilayani mengetahui dan memperoleh paket pelayanan secara utuh. Mengingat fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan, maka unsur penting dalam penilaian kinerja karyawan adalah kepuasan pelanggan/pihak yang dilayani.

Mengukur kepuasan pelanggan, merupakan persoalan yang cukup pelik. Sehingga tidak jarang, unsur ini sering kali diabaikan dan jarang dilakukan. Disebut pelik, karena pengukuran kepuasan pelanggan harus memperhatikan validitas pengukuran, sehingga harus memperhatikan metode dan instrumen yang tepat. Dalam pelaksanaan pekerjaan yang bersifat profit-oriented, kepuasan pelanggan seringkali dihubungkan dengan tingkat keuntungan finansial yang diperoleh. Dalam pelaksanaan pekerjaan yang social-oriented, kepuasan pelanggan banyak dihubungkan

dengan tingkat kunjungan ulang pelanggan. Meskipun kenyataannya tidak selalu demikian, karena pelayanan yang sifatnya monopolistik dapat meningkatkan keterpaksaan pelanggan untuk datang dan minta dilayani. Mereka tidak memiliki pilihan.

Pada umumnya manajer yang menginginkan karyawan berkinerja tinggi. Namun dalam kenyataannya antara keinginan dan fakta dapat mengalami penyimpangan negatif. Pasti ada masalah yang dihadapi. Pertanyaannya mengapa demikian?. Padahal, karyawan, katakanlah sudah berpengalaman kerja rata-rata lima tahun dengan tingkat pendidikan rata-rata lulusan diploma. Diduga ada faktor-faktor yang memengaruhinya yakni ketidak-jelasan peran, rendahnya kompetensi, keragaman sistem nilai yang dimiliki karyawan, preferensi yang berbeda, dan kurangnya penghargaan.

- (a). **Kejelasan peran karyawan.** Peran dapat diartikan sebagai suatu karakter yang harus dimainkan seorang pelaku; dalam hal ini karyawan. Bisa juga diartikan sebagai karakteristik dan perilaku sosial yang diharapkan dari seseorang sesuai posisi dan fungsinya. Dalam prakteknya peran bisa berbentuk: *pertama*, peran yang sudah ditetapkan dan, *kedua*, peran baru yang dipilih manajer untuk karyawan tertentu sesuai dengan posisinya. Kalau toh kedua peran itu sudah ada lalu mengapa masih saja terjadi penyimpangan kinerja. Penyebabnya adalah bisa jadi manajer sering mengabaikan

pentingnya penjelasan peran baru yang dipilihnya kepada karyawan. Manajer diduga menggunakan asumsi bahwa karyawan sudah mengetahui jenis peran yang diembannya. Padahal tidak selalu seperti itu. Karena itu dalam setiap unit harus sudah terdapat apa yang disebut uraian pekerjaan dan uraian peran yang jelas dan dijadikan acuan kerja oleh seluruh karyawan dan manajer. Semakin jelas dan terinternalisasinya uraian peran di kalangan karyawan dan manajer cenderung semakin kecilnya peluang terjadinya penyimpangan kinerja. Namun kalau karyawan memperoleh peran baru maka pertanyaannya adalah apakah itu sudah memadai sesuai dengan kompetensinya?

- (b). **Kompetensi Karyawan.** Kejelasan peran saja tidak cukup untuk mendongkrak kinerja karyawan. Ada faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan yakni faktor kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi terbagi dua yakni kompetensi "keras" berupa pengetahuan dan ketrampilan, dan kompetensi "lunak" berupa sikap, etos kerja, motivasi, prakarsa, kreatifitas dan empati. Jenis kompetensi yang terakhir sering juga disebut sebagai keahlian lunak (soft skills). Kompetensi dapat juga dikelompokkan menjadi yang terlihat dan tersembunyi. Kompetensi yang **terlihat** seperti pengetahuan yang dicirikan dengan pemilikan sertifikasi, dan keahlian yang dicerminkan dengan posisi dan status pekerjaannya yang rutin. Sementara yang **tersembunyi** berupa nilai-nilai, misalnya

kemampuan karyawan dalam membuat keseimbangan antara kepentingan pekerjaan dan keluarga; konsep diri atau kepercayaan diri; dan kepribadian diri seperti jujur, tenang, motivasi, dan bijak. Semakin tinggi derajat kompetensi karyawan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya.

(c). **Lingkungan Kerja.** Kalau kejelasan peran dan kompetensi sudah terpenuhi maka karyawan akan lebih mampu meningkatkan kinerjanya jika didukung lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja disini dilihat dari lingkungan fisik dan non-fisik. Lingkungan fisik antara lain berupa fasilitas kerja termasuk peralatan kerja, ruangan, kursi dan meja, listrik, pendingin ruangan, kebisingan yang rendah, dan alat pengaman. Sementara lingkungan non-fisik antara lain berupa gaya kepemimpinan manajer yang partisipatif, kompensasi, mutu hubungan vertikal dan horisontal seperti kebersamaan serta lingkungan sosial. Semakin nyaman lingkungan kerja semakin tinggi kinerja karyawannya.

(d). **Sistem Nilai.** Nilai adalah suatu keyakinan mengenai cara bertingkah laku dan tujuan akhir yang diinginkan individu, dan digunakan sebagai prinsip atau standar dalam hidupnya. Konflik yang terjadi antara manajer dan karyawan bisa jadi karena dipengaruhi perbedaan nilai tentang ukuran kinerja pekerjaan; apakah dilihat dari proses ataukah hasil; ataukah gabungan keduanya. Mungkin saja sang manajer menginginkan penerapan model kerja yang

berorientasi hasil. Alasannya karena hasil akan mencerminkan seberapa jauh kemampu-labaan perusahaan dapat tercapai. Sementara karyawan berpandangan bahwa keberhasilan kinerja dicerminkan oleh orientasi proses yang ditunjukkan oleh penerapan cara-cara pekerjaan, sistematika bekerja, koordinasi, dan kontrol kerja dari manajer. Bagi seorang manajer yang bijak maka dipilihlah kombinasi keduanya yakni berorientasi proses dan hasil. Dengan cara itu maka "kesepakatan" penggabungan sistem nilai akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Semacam "win-win solution, "win-win result", dan "win-win outcome".

- (e). **Preferensi.** Kalau kejelasan peran, kompetensi, dan kesepakatan sistem nilai sudah ada maka tampaknya tak ada alasan lagi bagi karyawan untuk berkinerja rendah. Benarkah selalu demikian?. Masih ada faktor lain yang memengaruhinya yakni derajat kesukaan atau preferensi terhadap pekerjaan tertentu. Kalau mereka yang tergolong teori Y (suka bekerja, disiplin, dan bertanggung jawab), jenis pekerjaan apapun cenderung siap untuk dilaksanakan karyawan. Namun bisa saja ada sebagian kecil karyawan tergolong teori X (tak suka bekerja, malas, dan tak bertanggung jawab), maka proses dan kinerja karyawannya menjadi rendah. Karena itu manajer hendaknya dapat mengidentifikasi derajat preferensi seseorang (karyawan) terhadap pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Tidak jarang preferensi seseorang sangat dipengaruhi bio-ritmenya. Selain itu

sangat penting dilakukan pengarahan kepada semua karyawan bagaimana bekerja kompak mutlak diwujudkan. Hal ini mengingat suatu pekerjaan umumnya dilakukan oleh suatu tim. Satu saja karyawan tidak suka dengan pekerjaan tertentu maka akan dapat mengganggu suasana kerja tim yang akhirnya akan mengganggu kinerja tim.

- (f). **Penghargaan.** Pada dasarnya setiap manusia, sekecil apapun membutuhkan penghargaan dari orang lain. Misalnya butuh disapa, dikasihi, dicintai, ditolong, dan didoakan. Jadi semacam pengakuan orang lain atas keberadaan diri individu bersangkutan. Dalam bidang pekerjaan, penghargaan yang dibutuhkan karyawan tidak saja selalu berbentuk kompensasi finansial tetapi juga non-finansial. Kompensasi finansial dapat berupa gaji, upah, insentif, dan bonus. Sementara kompensasi non-finansial bisa berupa jenjang karir, piagam penghargaan prestasi, dan ucapan terimakasih. Mengabaikan penghargaan kepada karyawan sama saja mengabaikan kebutuhan dasar manusia. Padahal penghargaan adalah unsur vital dalam membangun motivasi dan kepuasan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Idealnya seorang manajer yang sekaligus sebagai pemimpin suatu unit kerja dapat mengetahui kebutuhan, kepribadian, dan masalah-masalah yang dihadapi karyawannya. Masalah-masalah yang sering

dihadapi karyawan antara lain ketidakpuasan kerja dan motivasi kerja. Kedua faktor itu berhubungan antara lain dengan gaya kepemimpinan manajer, manajemen kompensasi, manajemen karir, dan intensitas hubungan vertikal dan horisontal. Dengan demikian masalah yang dihadapi karyawan disini lebih ditekankan pada faktor penyebab eksternal dirinya. Artinya kalau faktor-faktor eksternal tadi tidak diperbaiki maka kepuasan kerja dan motivasi kerja bakal rendah dan akan memengaruhi kinerja karyawan. Pada gilirannya akan memengaruhi kinerja perusahaan.

Sementara itu karyawan bermasalah dapat diindikasikan antara lain sebagai sifat atau perilaku malas, komitmen kurang, emosional, kedisiplinan tidak terkendali, kerap bolos kerja, dan egoistis dalam bekerjasama. Ciri bekerja dan kinerjanya adalah sangat marjinal, asal-asalan, dan kurang toleran dengan lingkungan. Perilaku tersebut lebih berkait dengan faktor internal ketimbang eksternal. Faktor internal karyawan meliputi faktor-faktor pendidikan, usia, pengalaman kerja, sikap, dan ketrampilan. Namun demikian lemahnya manajemen kontrol, kurangnya pelatihan dan pengembangan, tidak adilnya manajemen kompensasi dan karir, rendahnya mutu hubungan horisontal dan vertikal dapat mendorong terjadinya perilaku negatif dari karyawan seperti itu.

Baik masalah karyawan dan karyawan bermasalah akan dapat menimbulkan masalah perusahaan yang kronis dan menimbulkan ongkos mahal. Ujungnya adalah keuntungan perusahaan yang menurun.

Bayangkan misalnya perusahaan harus menanggung beban kalau produktivitas menurun akibat potensi karyawan yang rendah. Begitu juga kalau perusahaan harus menghentikan program produksinya karena banyak karyawan yang malas dan tidak disiplin. Selain itu bisa menimbulkan kegagalan pendistribusian barang ke pasar dan ketidakpuasan konsumen dan pelanggan.

Masalah-masalah yang dihadapi karyawan pada dasarnya lebih disebabkan faktor eksternal maka pendekatannya adalah pada sistem manajemen. Untuk itu yang dapat dilakukan perusahaan antara lain dengan dengan pendekatan-pendekatan umum:

1. mengadakan pengkajian mendalam apa saja faktor-faktor eksternal karyawan yang memengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja.
2. melakukan kajian kekuatan dan kelemahan perusahaan dilihat dari penerapan sistem manajemen sumberdaya manusia kaitannya dengan strategi bisnis termasuk dalam hal analisis pekerjaan dan beban kerja karyawan.
3. melakukan perbaikan fungsi-fungsi MSDM mulai dari fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan, program orientasi, manajemen pelatihan dan pengembangan, penempatan karyawan, manajemen kompensasi, dan manajemen karir.

4. mengefektifkan keterkaitan strategi bisnis secara sinergis dengan strategi-strategi lainnya seperti strategi SDM, strategi finansial, strategi produksi, strategi pemasaran, dan strategi informasi sebagai suatu kesatuan yang utuh.
5. melakukan reposisi gaya kepemimpinan yang dinilai tepat diterapkan di perusahaan.

Sementara itu strategi yang dapat dilakukan dalam menghadapi karyawan bermasalah antara lain dengan pendekatan-pendekatan umum:

1. mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi terjadinya karyawan bermasalah misalnya terhadap karyawan yang malas, tidak disiplin, sangat sensitif, temperamental, dan sangat egoistis.
2. melakukan sosialisasi dan internalisasi budaya organisasi atau korporat, budaya kerja, dan budaya mutu kerja secara intensif; kalau diperlukan diperlukan tindakan penegakan kedisiplinan dan koreksi yang bergantung pada derajat masalahnya.
3. melakukan pelatihan dan pengembangan khususnya yang menyangkut softskills disertai dengan bimbingan dan konseling kepada karyawan khususnya oleh manajer dan karyawan senior yang berwibawa.
4. menerapkan sistem imbalan yang menarik kepada karyawan berprestasi dan hukuman kepada yang berkinerja dibawah standar secara obyektif, tegas dan tidak diskriminasi.

5. mengembangkan sistem umpan balik tentang proses dan kinerja perusahaan berikut masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dan karyawan dalam membangun suasana pembelajaran yang dinamis dan merata di semua karyawan; baik dilakukan secara formal maupun informal.
6. mengembangkan tim kerja yang solid dan dinamis dengan kepemimpinan yang berorientasi membangun motivasi dan transformasional.

Fenomena masalah karyawan dan karyawan bermasalah merupakan hal yang rutin terjadi di suatu perusahaan. Yang berbeda cuma derajat dan frekuensinya saja. Mulai dari kondisi yang ringan sampai yang parah. Karena itu pendekatannya pun ada yang dengan menggunakan jalur keorganisasian berupa penyusunan strategi dan kebijakan SDM yang baru dan ada yang hanya dilakukan dengan pendekatan personal. Namun apapun derajatnya, mengatasi masalah karyawan dan karyawan bermasalah tidak bisa ditunda-tunda; menunggu masalahnya sudah mencapai titik kritis. Kalau seperti itu maka permasalahannya akan semakin kompleks. Jadi harus sudah diantisipasi dan segera diatasi.

19. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Setiap organisasi terdiri dari banyak orang yang mempunyai beranekaragam watak dan sifat yang belum tentu sejalan dengan tujuan organisasi. Padahal tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya

kesamaan visi, misi dan pandangan serta kerjasama semua karyawan yang berada dalam organisasi. Pada saat inilah dibutuhkan seorang pemimpin. Pemimpin dibutuhkan untuk mengarahkan karyawan agar sejalan dengan tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Stogdill dalam Stonner et. al (1996) yang menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Dari pendapat Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Menurut Ermaya (1999) "Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya". Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui kegiatan mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain.

Perilaku pimpinan yang menerapkan sistem otonomi, sangat tergantung pada perilaku manajer tersebut. Pimpinan yang otonom sangat motivator (Porter et al. 1975, p. 302). Bahkan organisasi yang otonom sangat mempengaruhi perumusan dan pelaksanaan strategi (Hart, 1991) and implementation (White, 1986). Jika dikaitkan dengan kinerja, maka ketika pimpinan menetapkan tujuan yang ingin dicapai

adalah peningkatan kinerja, maka pimpinan akan menggunakan kepemimpinannya untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku bawahannya agar mengarah pada peningkatan kinerja. Sebagai hasilnya, melalui kepemimpinan, organisasi akan berhasil mencapai tingkat kinerja yang diharapkan

B. Beberapa Hasil Studi Empiris

Fey et al., (2000) mempelajari bagaimana pengaruh dari manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) terhadap kinerja perusahaan-perusahaan di Rusia. Sebagai variabel independen digunakan manajemen sumber daya manusia dan variabel dependen adalah kinerja perusahaan, sedangkan sebagai *mediating* variabel dipertimbangkan *motivation*, *retention* dan *development* yang merupakan *output* dan sumber daya manusia (*HR outcomes*). Hasil studi menunjukkan bahwa *non technical training* dan *high salaries* memberikan dampak positif terhadap *HR outcomes* untuk karyawan *level* manajer. Sementara itu *job security* adalah prediktor terpenting terhadap *HR outcomes* pada karyawan non manajerial. Hasil studi juga mengindikasikan bahwa terdapat hubungan positif langsung antara *promotion based on merit* dan kinerja perusahaan untuk responden *level* manajer, serta antara *job security* dan kinerja perusahaan untuk responden *level non* manajer.

Delaney and Huselid (1996) juga melakukan studi untuk mempelajari bagaimana dampak praktik-praktik *Human Resource Management* (HRM) terhadap kinerja suatu organisasi dengan melibatkan 590 perusahaan baik yang berorientas, *profit* dan *non profit* dan *National Organizations Survey*, mereka mendapatkan hubungan yang positif antara Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia (HRM), seperti *training* dan *staffing selectivity* dengan ukuran-ukuran kinerja perusahaan. Karena dalam *National Organizations Survey* tidak terdapat ukuran kinerja yang bersifat finansial maka studi ini mengembangkan ukuran kinerja lainnya sebagai variabel dependen, yaitu *perceived organizational performance* dan *perceived market performance*. Sedangkan sebagai variabel independen dikembangkan praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia yang bersifat progresif yang memuat aspek-aspek: (1) *employee skills*, terdiri dan kegiatan: *staffing selectivity* dan *training effectiveness*; (2) *employee motivation*, terdiri dari *incentive compensation* dan *grievance procedure*; dan (3) *structure of jobs and work*, terdiri dari *decentralized decision making*, *internal labor market*, dan *vertical hierarchy*. Dalam studi Delaney and Huselid ini pun berusaha diakomodasi perbedaan-perbedaan dan perusahaan-perusahaan yang diteliti: apakah merupakan perbedaan prioritas, motivasi, misi dan tujuan. Untuk menangkap fenomena ini digunakan beberapa variabel kontrol, yang membedakan organisasi *profit/non profit*, juga membedakan organisasi dan pengaruh ukuran dan umur organisasi.

Nina (1996), Dengan judul Hubungan antara persepsi karyawan dan diskrepansi harapan-persepsi karyawan terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan komitmen karyawan pada organisasi pada karyawan di Jakarta, dengan menggunakan variabel persepsi karyawan, diskrepansi harapan-persepsi karyawan, pengelolaan sumber daya manusia terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Hasilnya adalah karyawan BUMN memiliki komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif yang lebih tinggi dibanding dengan karyawan perusahaan swasta.

Côté S.dan Heslin .P. (2003). Dengan judul penelitian adalah Perilaku Karyawan pada Jaringan Hotel besar di Seattle, USA. Variabel penelitian yang diangkat adalah Job Satisfaction, Organizational Commitment Job Satisfaction, dan Organizational Commitment . Hasil penelitian ini ternyata kepuasan kerja karyawan memiliki komitmen affective, continuance dan normative.

Aarons ,G A, dan Sawitzky A C.(2006) Dengan judul Organizational Culture and Climate and Mental Health Provider Attitudes Toward Evidence-Based Practice organizational culture. Variabel penelitian yang digunakan adalah climate, evidence-based practice, attitudes, implementation. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi mempengaruhi praktik kerja yang lebih sehat, sedangkan iklim organisasi membantu perilaku pekerja agar lebih kreatif.

Daryatmi (2008). Dengan judul Pengaruh Motivasi, pengawasan dan dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Desa Kabupaten Karanganyar, variabel yang diangkat adalah Motivasi, pengawasan dan Budaya Kerja produktivitas. Hasil penelitian ini ternyata Kerja Karyawan Motivasi, Pengawasan dan Budaya Kerja Berpengaruh positif dan signifikan Terhadap produktivitas Kerja Karyawan.

Feldman, S. P (1993) Dengan judul How organizational culture can affect innovation Organizational culture , innovation, performance, management process . Hasil penelitian ini ternyata Budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja, karena budaya organisasi terkadang menimbulkan konflik yang menghambat inovasi dan menghambat proses manajemen.

Brahmasari I A, dan Suprayetno A.(2007). Dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) Variabel penelitian yang digunakan adalah Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja , dan Kinerja . Perusahaan . Hasil penelitian ini ternyata Motivasi tidak mempengaruhi kinerja karena rendahnya kepuasan kerja.

Brock David M (2003). Dengan judul *Autonomy of Individuals and Organizations: Towards a Strategy Research Agenda*. Variabel penelitian yang digunakan adalah *Autonomy*, *Centralization*, dan *Strategy*. Hasil penelitian ini ternyata perilaku pimpinan yang mengarahkan manajemen sentralisasi ternyata sangat mendukung strategi operasional dibanding dengan desentralisasi.

Colakoglu S et.al.(2006). Dengan judul *Measuring Human Resources Management effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context*. Variabel penelitian yang digunakan adalah *Stakeholders*, *Globalization*, *Organizational performance*. Hasil penelitian ini ternyata *Pengelolaan sumberdaya manusia human resources management* dapat meningkatkan kinerja karyawan jika mengakomodir kepentingan para stakeholder, termasuk karyawan didalamnya.

Becker & Huselid, (1998). Dengan judul *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. Variabel penelitian yang digunakan adalah *Work systems*, *firm performance*, dan *managerial implications*. Hasil penelitian ini ternyata Sistem pengelolaan sumberdaya manusia jauh lebih baik dibanding dengan praktik pengelolaan sumberdaya manusia, dan sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Sunarcaya,Putu (2008). Dengan judul Analisis faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan kabupaten Alor NTT. Variabel penelitian yang digunakan adalah Kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi, dan motivasi kerja, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pegawai. Hasil penelitian ini ternyata hanya faktor motivasi saja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan, komunikasi dan iklim organisasi tidak berpengaruh.

Prakstiyo, Eko Budi (2009) Dengan judul Pengaruh Motivasi, Perilaku Pimpinan, dan Kesempatan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta. Variabel penelitian yang digunakan adalah Motivasi, Perilaku Pimpinan, Kesempatan Pengembangan Karier, dan Kinerja Karyawan . Hasil penelitian ini ternyata Motivasi, Perilaku Pimpinan, Kesempatan Pengembangan Karier mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Purnomo ,Ariyanto Agus (2004). Dengan judul Studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Variabel penelitian yang digunakan adalah motivasi kerja karyawan, penerangan, suhu udara , suara bising, keamanan dan kecelakaan kerja ,Jenis pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, bakat dan minat, kesempatan untuk maju yang diberikan perusahaan melalui kegiatan promosi, mutasi, pendidikan dan latihan, rasa aman akan kedudukan dari ancaman PHK , hubungan dengan atasan , dan

hubungan dengan rekan sekerja. Hasil penelitian ini adalah terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu penerangan, suhu udara, suara bising, keamanan dan kecelakaan kerja, Jenis pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, bakat dan minat, kesempatan untuk maju yang diberikan perusahaan melalui kegiatan promosi, mutasi, pendidikan dan latihan, rasa aman akan kedudukan dari ancaman PHK, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan rekan sekerja.

Praningrum (2002). Dengan judul Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Komitmen Pimpinan pada Kualitas di Rumah Sakit Bengkulu. Variabel penelitian yang digunakan adalah Komitmen, Kualitas, dan Manajemen Sumberdaya. Hasil penelitian ini ternyata Manusia, dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berpengaruh Terhadap Komitmen Pimpinan selama didukung dengan akses informasi berupa pengetahuan teknis.

Wahyuni, Luh Mei (2009). Dengan judul Aplikasi Praktik- Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Kinerja Karyawan, dan Kinerja Pemasaran MSDM Strategik. Variabel penelitian yang digunakan adalah Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Kinerja Karyawan dan Pemasaran. Hasil penelitian ini ternyata menunjukkan bahwa, praktik manajemen sumber daya strategik berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran.

Zu .Xingxing et al.(2006). Dengan judul *Organizational Culture and Quality Practices in Six Sigma*. Annual Meeting of the Academy of Management. Variabel penelitian yang digunakan adalah Organization Culture, Quality Practices, Six Sigma . Hasil penelitian ini ternyata Budaya organisasi yang terdiri group culture, developmental culture, dan rational culture sangat menentukan kretifitas kerja karyawan , sedangkan hierarchical culture tidak memiliki pengaruh sama sekali .

Cooper, R. B. (1994). Dengan judul *The Inertial Impact of Culture on IT Implementation, Information & Management*. Variabel penelitian yang digunakan adalah Organizational Culture, Performance, Information . Hasil penelitian ini ternyata Budaya Organisasi dapat menghambat kinerja jika terjadi konflik kepentingan, karena ada yang setuju, menolak, dan ada yang memerlukan modifikasi.

Tobing, Suzanna Josephine Let al (2007). Dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Organisasi (Studi Pada PT. Astra Agro Lestari Tbk di Jakarta)*. Variabel penelitian yang digunakan adalah Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja organisasi.

Siradjuddin (2007) Dengan judul *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan BPR/BPRS di Sulawesi*

Selatan. Variabel penelitian yang digunakan adalah Leadership behavior, work satisfaction, work motivation, dan employee performance. Hasil analisis menunjukkan bahwa Perilaku Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja.

Daisy Edowati (1992) di Jakarta Dengan judul Karyawan bank pemerintah dan bank asing Iklim organisasi, nilai individu, dan komitmen terhadap organisasi: Suatu studi perbandingan pada bank pemerintah dan bank swasta asing. Variabel penelitian yang digunakan adalah Iklim organisasi, nilai individu, dan komitmen terhadap organisasi. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan bank asing, tetapi tidak pada karyawan bank pemerintah.

Ogbonna dan Harris (2000) melakukan penelitian dengan judul *“Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies”* yang dilaporkan dalam *The International Journal of Human Resource Management 11:4 August 2000*. Studi ini ingin membuktikan bahwa hubungan (*relationship*) antara perilaku pimpinan dengan kinerja perusahaan dimediasi oleh bentuk Motivasi Kerja yang ada. Untuk menguji hipotesa ini maka dilibatkan sampel 1000 perusahaan multi industri dari data base FAME di Inggris. Perusahaan berskala medium dan besar diseleksi berdasarkan prosedur *systematic random* dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria tertentu. Dari 342 responden yang merespons, diperoleh bahwa 20 diantaranya tidak *valid*.

Sebelum dilakukan analisis asosiasi, terlebih dulu dilakukan reduksi data dengan menggunakan analisis *principal component*. Dari sekian banyak atribut Motivasi Kerja berhasil diperoleh 4 faktor yang menjeaskan secara kumulatif 60% *variance*, dimana keempat faktor tadi disebut sebagai motivasi *innovative*, *corn petitive*, *bureaucratic*, dan *community*. Sedangkan analisis *principal components* terhadap variabel perilaku pimpinan menghasilkan 3 faktor yang secara kumulatif dapat menjelaskan lebih dan 66% *variance* ketiga faktor tadi disebut perilaku pimpinan yang *participative*, *supportive*, dan *instrumental*.

Dalam manajemen sumber daya manusia, sistem karier karyawan merupakan bagian dari program pengembangan, penghargaan dan pemeliharaan karyawan. Tumbuh suburnya perusahaan yang bergerak dibidang industri dewasa ini mengakibatkan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan tersebut. Dalam kondisi seperti ini ada satu kendala yang dirasakan setiap perusahaan, yaitu keterbatasan terseddianya sumber daya manusia yang handal agar perusahaan mampu berkompetisi secara terbuka. Untuk mengatasi masal tersebut sering perusahaan mengambil jalan pintas dengan membajak atau mengambil kryawan dari perusahaan lain dengan tawaran karier dan penghargaan yang lebih menarik dibandingkan dengan perusahaan asal.

Khusus mengenai sistem karier, rotasi dan penghargaan diakui oleh para ahli dan kalangan praktisi manajemen bisnis dapat menunjang produktivitas kerja para karyawan, sebab faktor tersebut berpengaruh

terhadap motivasi kerja. Kaitan antara sistem karier dan rotasi kerja dengan motivasi kerja diungkapkan oleh R. Wayne Mondy dkk (1999) bahwa transfer karyawan dari satu bidang ke bidang kerja lainnya diantaranya adalah untuk menumbuhkan kepuasan kerja dalam diri karyawan, sementara itu kepuasan kerja amat berpengaruh terhadap motivasi kerja para karyawan suatu perusahaan. Hal senada dikemukakan oleh Robert Kreitner dkk (1998) bahwa rotasi kerja adalah bagian dari sistem karier karyawan yang bertujuan untuk menciptakan variasi pekerjaan bagi karyawan dengan tujuan (1) firms often find it necessary to reorganize, (2) to make positions available in the primary promotion channels.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini diambil dari fenomena tingginya perputaran (*turnover*) karyawan pada beberapa perusahaan industri manufaktur dalam lingkup Kawasan PT. KIMA (Persero) di Makassar. Keluar masuknya karyawan memerlukan praktik pengelolaan yang lebih serius. Manajer dapat mengambil keputusan yang tepat dalam mengelola sumberdaya manusia setelah mengetahui beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan..

Kinerja karyawan pada Perusahaan Industri dalam lingkup kawasan PT.KIMA (Persero) di Makassar sangat tergantung pada praktek pengelolaan sumber daya manusia, maka kerangka konsep dalam penelitian ini akan mengangkat beberapa teori dan temuan dari beberapa peneliti sebelumnya tentang pengelolaan sumberdaya manusia

Teori manajemen oleh Koontz dan Weihrich (1990) bahwa manajemen secara meluas merupakan proses desain dan mempertahankan suatu lingkungan dimana berbagai individu bekerja secara berkelompok, dan secara efisien mencapai tujuan yang telah ditetapkan (*More broadly, management is the process of designing and*

maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims)

Teori komitmen organisasi oleh Mowday, Porter, dan Steers (1982) bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi.

Teori Kinerja Sumberdaya manusia menurut Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005) mengemukakan bahwa kinerja karyawan diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan, karena kinerja sumberdaya manusia dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

Teori praktik pengelolaan sumberdaya manusia oleh Johnson (2000) bahwa dasar praktik yang terbaik terhadap pengelolaan sumberdaya manusia adalah penilaian dan penghargaan terhadap pencapaian kinerja (*valuing and rewarding of employee performance*).

Teori perilaku pimpinan menurut Argyris (1964) perilaku pimpinan adalah ekstensif prosedur-prosedur pengambil keputusan yang partisipatif dan efektif. Teori perilaku pimpinan yang lain ialah teori dua faktor oleh

Blake dan Mouton dalam Yukl (1994) bahwa pimpinan akan berperilaku efektif jika menfokuskan perhatiannya pada produksi dan orang.

Teori motivasi oleh Davidoff (1987)

“Motive or motivation refers to an internal state resulting from a need which incites behavior, usually directed toward fulfilling the needs”.

Yang berarti motivasi merupakan sesuatu yang berasal dari dalam diri seseorang dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Sedangkan motivasi menurut Koontz dalam (Ermaya, 1997) yaitu motivasi adalah dorongan dan usaha untuk memenuhi dan memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan.

Teori budaya organisasi oleh Marcoulides dan Heck (1993) yaitu kuatnya kebersamaan dapat menciptakan nilai, dan nilai yang dipertahankan akan membentuk budaya organisasi. Nilai sebuah kebersamaan dalam sulit tercipta karena adanya kepentingan yang berbeda-beda, maka penyamaan visi dan misi yang harus dijalani bersama.

Perilaku pemimpin yang bersifat motivator merupakan salah satu faktor utama suksesnya organisasi. House dan Mitchell (1974) melengkapi menjadi empat perilaku pimpinan yaitu: *supportive leadership*, *directive leadership*, *participative leadership* dan *achievement oriented leadership*. Fiedler (1996), Nicholls (1988) dan Simms (1997). Motivasi Kerja, yang

pada umumnya merupakan pernyataan dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan dapat diformulasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan.

Schein (1992) menyimpulkan bahwa pimpinan dapat membentuk motivasi hal ini didukung oleh pendapat Bass (1985) bahwa perbedaan kepemimpinan akan berpengaruh pada Motivasi Kerja yang terbentuk. Selain kepemimpinan ada beberapa faktor pembentuk suatu motivasi Ashkanasy *et al.*, 2000) yaitu proses perekrutan, sistem imbalan, peraturan dan kebijakan serta pelatihan yang merupakan kebijakan dan praktik yang di butuhkan seseorang dalam posisi manajemen untuk menjalankan aspek yang terkait dalam sumber daya manusia. Robbins (1993) juga menunjukkan tahapan-tahapan seleksi, *planning*, dan sosialisasi sebelum terbentuknya Motivasi Kerja. Sosialisasi adalah proses di mana organisasi itu berniat membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan motivasi yang ada.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas (*recruitment*), melatih dan mengembangkannya agar memiliki kompetensi tertentu sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan, memberdayakannya sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan perusahaan dan memeliharanya sebagai aset dengan memberikan *rewards* tertentu.

Memang bisa terjadi pengaruh bolak-balik yang bersifat siklikal antara satu variabel terhadap variabel lain (Ndraha, 1997), misalnya Motivasi Kerja pada awalnya dipengaruhi oleh praktik manajemen sumber daya manusia, dan kemudian dengan berjalannya waktu terjadi koreksi sebaliknya.

Praktik manajemen sumber daya manusia sendiri adalah kegiatan operasional harian yang diterapkan dalam setiap perusahaan. Dengan menerapkan sistem-sistem tertentu dalam praktik manajemen sumber daya manusia tersebut, misalnya melalui 3 (tiga) set kendali perusahaan seperti Sistem Penghargaan (*Reward*), Edukasi (*Educational*), dan Sosialisasi (*Socialization*) versi Fombrun (1992), maka akan terbentuk Motivasi Kerja yang spesifik untuk perusahaan-perusahaan tertentu.

Kotter dan Heskett (1992) menyimpulkan bahwa motivasi kerja akan berdampak signifikan pada kinerja ekonomis perusahaan. Hal ini didukung oleh Scholdz (1987) bahwa motivasi yang kuat dapat menghasilkan keunggulan bersaing dan pada akhirnya berhubungan dengan kinerja karyawan.

Penelitian Fey *et al.* (2000), dan penelitian dan Delaney dan Huselid yang mengkaitkan antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan Kinerja karyawan. Kedua, penelitian dan Ogbonna dan Harris yang mengkaitkan antara gaya kepemimpinan, Motivasi Kerja dan

kinerja. Ketiga, penelitian Moeljono yang mengkaitkan antara motivasi dan produktivitas pelayanan.

Kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh motivasi yang berkembang dalam Organisasi atau perusahaan yang bersangkutan, karena Motivasi Kerja sebagai suatu pola dan asumsi-asumsi dasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi terutama dalam rangka memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Nilai-nilai yang dianut bersama serta ikatan kepercayaan yang terjadi inilah yang akan memberi warna terhadap perilaku anggota organisasi.

Motivasi kerja, yang pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan menetapkan motivasi kerja, sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas yang tinggi, dan pada akhirnya akan meningkatkan Kinerja karyawan.

Pengaruh dan motivasi kerja ini akan lebih jelas bila terlebih dahulu dipahami bagaimana perilaku pimpinan yang diterapkan serta praktik

manajemen sumber daya manusia yang berlaku diorganisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan untuk menjelaskan pengaruh perilaku pimpinan terhadap motivasi kerja adalah bahwa komitmen dan pimpinan puncak suatu organisasi, merupakan faktor utama dan sangat mendukung terlaksananya suatu motivasi di perusahaan.

Variabel motivasi kerja merupakan kecenderungan untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah pada sasaran atau target kerja, yang muncul apabila terdapat pengharapan atas prestasi kerja yang ditunjukkan, dan menanamkan kepercayaan diri. Sedangkan untuk menjelaskan variabel perilaku pimpinan dipertimbangkan 4 indikator yang sesuai dengan konsep House dan Mitchell (1974) adalah sebagai berikut: (1) *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung), (2) *Directive Leadership* (kepemimpinan yang instruktif), (3) *Participative Leadership* (kepemimpinan partisipatif), (4) *Achievement Oriented Leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan).

Indikator praktik manajemen sumber daya manusia dalam penelitian ini mencoba untuk memanfaatkan hasil penelitian Fey *et al.*, (2000) yang menggunakan 10 indikator aktifitas praktik manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: Kinerja Individu, *Merit-Based Promotion*, Jaminan Kerja, Pelatihan Teknis, Pelatihan Non Teknis, Perencanaan Karir, Pengambilan Keputusan terdesentralisasi, Promosi Internal, Sistem Komplain, Gaji.

Dessler (1997) mengatakan bahwa indikator kegiatan atau praktik manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan akan mempengaruhi kinerja perusahaan di antaranya: (1) sistem insentif, (2) jaminan kerja, (3) pelatihan dan perencanaan karir, (4) sistem desentralisasi, (5) promosi internal, dan (6) sistem *complaint resolution*.

Meyer dan Allen (1991) pembedaan bentuk komitmen organisasi yang dibaginya atas tiga komponen, yaitu :

- a. Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
- b. Komponen *normatif* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
- c. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Beberapa indikator budaya organisasi menurut Prajogo dan McDermott (2005) yang menciptakan implementasi kerja yang yaitu budaya berkelompok *group culture*, Budaya Pengembangan *developmental culture*, dan budaya rasional *rational culture*.

Robbins (1996) dalam Tika (2006) menjelaskan mengenai tiga kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut: (1) Praktik seleksi, (2) Manajemen puncak, dan (3) Sosialisasi,

sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi

Konsep kepemimpinan menurut Yukl (1994) dapat diklasifikasi atas beberapa pendekatan sebagai berikut: (1) pendekatan berdasarkan ciri (*trait approach*), (2) pendekatan berdasarkan perilaku, (3) pendekatan pengaruh-kekuasaan, (4) pendekatan situasional, dan (5) pendekatan lainnya seperti kepemimpinan transformasional dan karismatik.

Hirarki kebutuhan Maslow tersebut terdiri dari 1). *Physiological needs* atau kebutuhan-kebutuhan fisiologis, ini berhubungan dengan kebutuhan primer misalnya sandang, pangan, papan, dan seks, 2). *Safety and security needs* atau kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan emosional dan fisik, 3). *Social needs* atau kebutuhan perasaan memiliki atau social, ini berhubungan dengan kasih sayang dan afiliasi, 4). *Esteem needs* atau kebutuhan penghargaan misalnya; kekuasaan, prestasi dan status merupakan kebutuhan puncak dari semua kebutuhan manusia dan mempunyai makna yaitu merupakan unsure motivasi seseorang untuk mengubah persepsi dalam dirinya menjadi kenyataan.

Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk ini bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi. Robbins (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut Lodge (1993) motivasi adalah suatu proses dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktifitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang (*Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or needs that activates behavior or adrive aimed at a goal or incentive*). Motivasi berkaitan dengan fisiologis dan psikologis, hal ini menguatkan bahwa motivasi datangnya dari dalam diri seseorang mengingat status social dari seseorang, oleh karena itu banyak tingkatan motivasi yang berbeda-beda. Motivasi juga menggambarkan suatu proses atau seperangkat tenaga yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu. Indikator motivasi diantaranya adalah, motivasi sosial, motivasi spiritual, motivasi keuangan, dan motivasi psikologi.

Robbins (2003) dalam Thoyib (2005) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005) mengemukakan bahwa kinerja pada individu *job performance, work outcomes, task performance*. Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

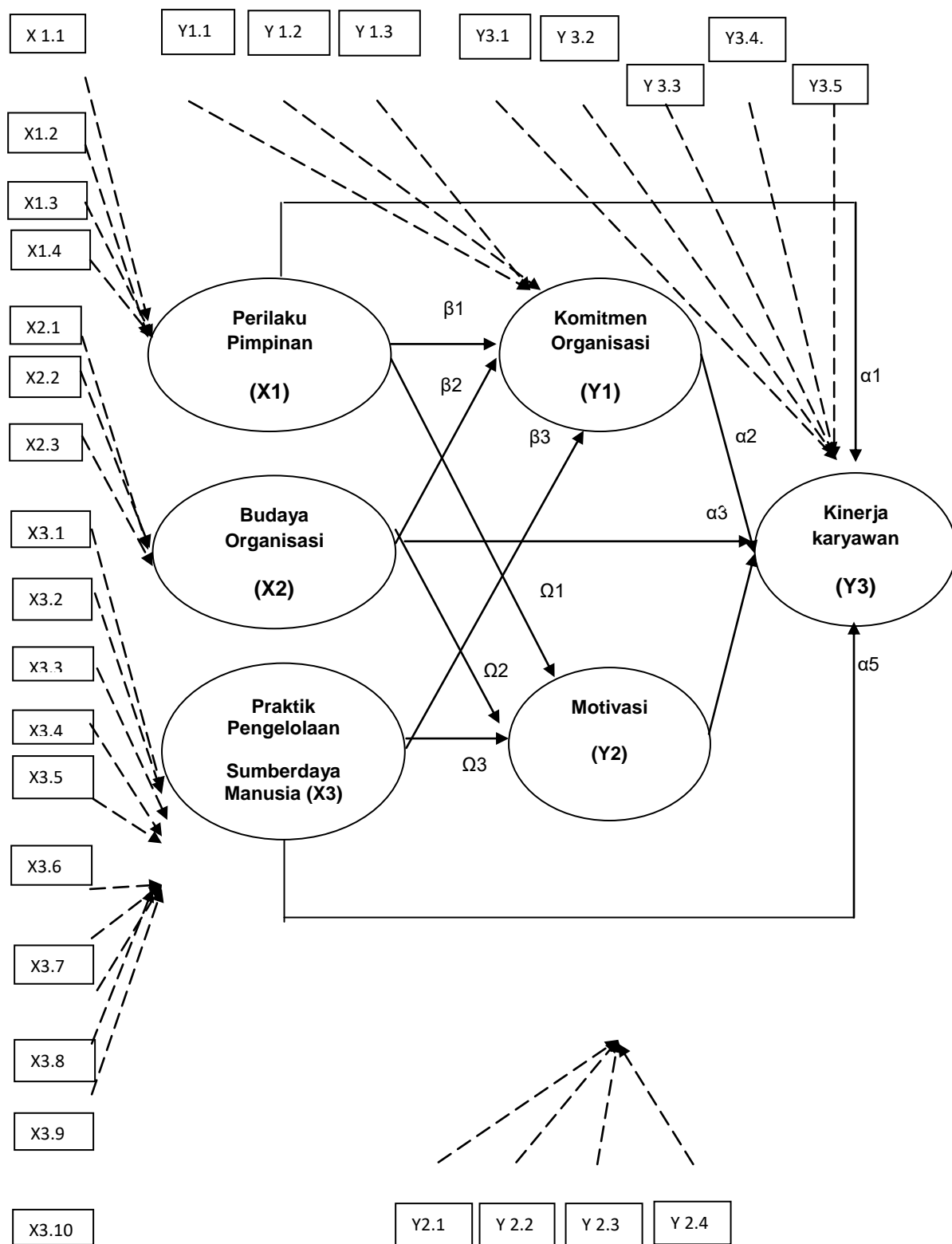
Delaney and Huselid (1996) juga melakukan studi untuk mempelajari bagaimana dampak aktifitas atau praktik-praktik *Human*

Resource Management (HRM) terhadap kinerja suatu organisasi dengan melibatkan 590 perusahaan baik yang berorientas, *profit* dan *non profit* dan *National Organizations Survey*, mereka mendapatkan hubungan yang positif antara Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia (HRM), seperti *training* dan *staffing selectivity* dengan ukuran-ukuran kinerja perusahaan. Karena dalam *National Organizations Survey* tidak terdapat ukuran kinerja yang bersifat finansial maka studi ini mengembangkan ukuran kinerja lainnya sebagai variabel dependen, yaitu *perceived organizational performance* dan *perceived market performance*.

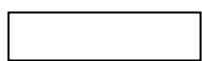
Hackman & Oldham (1976) budaya organisasi dapat memicu peningkatan motivasi karyawan dalam lima bentuk yaitu skill variety, task significance, task identity, autonomy dan feedback.

Berdasarkan kerangka proses berpikir dan uraian di atas disusun kerangka konseptual penelitian seperti pada Gambar 3.1 berikut ini:

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Hubungan Antara Variabel



Keterangan gambar:



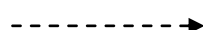
= Observed Variable



= Unobserved Variable



= Hubungan Antara Variabel



= Garis Konfirmatori Dari latent Variabel

Dengan indikator :

X1.1 = Perilaku Direktif (Perdir)

X1.2 = Perilaku Suportif (Persup)

X1.3 = Perilaku Partisipatif (Partisip)

X1.4 = Perilaku *Achievement Oriented* (Perao)

X 2.1 = Budaya Berkelompok

X 2.2 = Budaya Pengembangan

X 2.3 = Budaya Rasional

X 3.1 = Kinerja Individu

X 3.2 = *Merit Based Promotion*

X 3.3 = Jaminan Kerja

X 3.4 = Pelatihan Teknis

X 3.5 = Pelatihan Non Teknis

X 3.6 = Perencanaan Karir

X 3.7 = Pengambilan Keputusan Terdesentralisasi

X 3.8 = Sistem Komplain

X 3.9 = Promosi Internal Internal

X 3.10 = Gaji

Y 1.1 = Komponen *afektif*

Y 1.2 = Komponen *normatif*

Y 1.3 = Komponen *continuance*.

Y 2.1 = Motivasi Sosial

Y 2.1 = Motivasi Spiritual

Y 2.3 = Motivasi Keuangan

Y 2.4 = Motivasi Psikologis

Y 3.1 = Kuantitas Pekerjaan

Y 3.2 = Kualitas Pekerjaan

Y 3.3 = Kreatifitas

Y 3.4 = Fleksibilitas

Y 3.5 = Absensi

Dengan fungsi-fungsi yang mempengaruhi variabel endogen yaitu:

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3) \dots \dots \dots 1$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, X_3) \dots \dots \dots 2$$

$$Y_3 = f(X_1, X_2, X_3, Y_1, Y_2) \dots \dots \dots 3$$

Kemudian disusun persamaan simultan sebagai berikut:

$$Y_3 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 Y_1 + \alpha_3 X_2 + \alpha_4 Y_2 + \alpha_5 X_3 + \epsilon_1$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_2$$

$$Y_1 = \Omega_0 + \Omega_1 X_1 + \Omega_2 X_2 + \Omega_3 X_3 + \epsilon_3$$

Atau

$$Y_3 - \alpha_2 Y_1 - \alpha_4 Y_2 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_3 X_2 + \alpha_5 X_3 + \epsilon_1$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_2$$

$$Y_1 = \Omega_0 + \Omega_1 X_1 + \Omega_2 X_2 + \Omega_3 X_3 + \epsilon_3$$

Sehingga diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = \Omega_0 + \Omega_1 X_1 + \Omega_2 X_2 + \Omega_3 X_3 + \epsilon_3$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_2$$

$$Y_3 = (\alpha_0 + \alpha_4 \beta_0 + \alpha_2 \Omega_0) + (\alpha_1 + \alpha_2 \beta_1 + \alpha_4 \Omega_1) X_1 + (\alpha_3 + \alpha_2 \beta_2 + \alpha_4 \Omega_2) X_2 + (\alpha_5 + \alpha_2 \beta_3 + \alpha_4 \Omega_3) X_3 + (\alpha_2) Y_1 + (\alpha_4) Y_2 + (\epsilon_1 + \alpha_4 \epsilon_2 + \alpha_2 \Omega_3 \epsilon_3)$$

$$Y_3 = \lambda_0 + \lambda_1 Y_1 + \lambda_2 Y_2 + \lambda_3 X_1 + \lambda_4 X_2 + \lambda_5 X_3 + \epsilon_1$$

Keterangan Notasi :

$$Y_3 = (\alpha_0 + \alpha_4 \beta_0 + \alpha_2 \Omega_0) + (\alpha_1 + \alpha_2 \beta_1 + \alpha_4 \Omega_1) X_1 + (\alpha_3 + \alpha_2 \beta_2 + \alpha_4 \Omega_2) X_2 + (\alpha_5 + \alpha_2 \beta_3 + \alpha_4 \Omega_3) X_3 + (\alpha_2) Y_1 + (\alpha_4) Y_2 + (\epsilon_1 + \alpha_4 \epsilon_2 + \alpha_2 \Omega_3 \epsilon_3)$$

$$(X_1 + \alpha_2 \Omega_1 X_1 + \alpha_4 \beta_1 X_1 + \alpha_2 \Omega_2 X_2 + X_2 + \alpha_4 \beta_2 X_2 + \alpha_4 \beta_3 X_3 + X_3 + (\epsilon_1 + \alpha_4 \epsilon_2 + \alpha_2 \Omega_3 \epsilon_3))$$

1. Konstanta

$$\Omega_0 = \text{Konstanta untuk } Y$$

$$\beta_0 = \text{Konstanta untuk } Y_2$$

$$\alpha_0 + \alpha_4 \beta_0 + \alpha_2 \Omega_0 = \text{Konstanta untuk } Y_3$$

2. Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Ω_1 = Pengaruh langsung X1 terhadap Y2

Ω_2 = Pengaruh langsung X2 terhadap Y2

Ω_3 = Pengaruh langsung X3 terhadap Y2

β_1 = Pengaruh langsung X1 terhadap Y1

β_2 = Pengaruh langsung X2 terhadap Y1

β_3 = Pengaruh langsung X3 terhadap Y1

α_1 = Pengaruh langsung X1 terhadap Y3

α_2 = Pengaruh langsung Y1 terhadap Y3

α_3 = Pengaruh langsung X2 terhadap Y3

α_4 = Pengaruh langsung Y2 terhadap Y3

α_5 = Pengaruh langsung X3 terhadap Y3

3. Pengaruh Tak Langsung (Indirect Effect)

$\beta_1 \alpha_2$ = Pengaruh taklangsung X1 terhadap Y3 melalui Y1

$\Omega_1 \alpha_4$ = Pengaruh taklangsung X1 terhadap Y3 melalui Y2

$\beta_2 \alpha_2$ = Pengaruh taklangsung X2 terhadap Y3 melalui Y1

$\Omega_2 \alpha_4$ = Pengaruh taklangsung X2 terhadap Y3 melalui Y2

$\beta_3 \alpha_2$ = Pengaruh taklangsung X3 terhadap Y3 melalui Y1

$\Omega_3 \alpha_4$ = Pengaruh taklangsung X3 terhadap Y3 melalui Y2

4. Total Pengaruh (Total Effect)

$\beta_1 \alpha_2 + \Omega_1 \alpha_4 + \alpha_1$ Total Pengaruh t X1 terhadap Y3

$\beta_2 \alpha_2 + \Omega_2 \alpha_4 + \alpha_3$ Total Pengaruh taklangsung X2 terhadap Y3

$\beta_3 \alpha_2 + \Omega_3 \alpha_4 + \alpha_5$ Total Pengaruh taklangsung X3 terhadap Y3

5. Error Term

ϵ_3 = Error term untuk Y1

ϵ_2 = Error term untuk Y2

$\epsilon_1 + \alpha_4 \epsilon_2 + \alpha_2 \Omega_3 \epsilon_3$ = Error term untuk Y3

B. Hubungan Antara Variabel

1. Perilaku Pimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Mathieu & Zajac (1990) menemukan korelasi yang cukup besar antara kepemimpinan dan komunikasi pimpinan, yang merupakan bentuk pengalaman kerja, dengan komitmen organisasi.

2. Perilaku Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berhasil tidaknya karyawan dalam layanan konsumen sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mereka terima (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1990).

Siradjuddin (2007), mengatakan bahwa perilaku pimpinan yang disertai kemampuan berkomunikasi terhadap bawahan maka sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Sujito et.al (2007) bahwa perilaku pemimpin yang terdiri dari indikator konsederasi dan variabel struktur inisiasi, menentukan

terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan konsep penggunaan kekuasaan

3. Perilaku Pimpinan terhadap Motivasi

Bass (1985) kepemimpinan akan berpengaruh pada Motivasi Kerja yang terbentuk.

Siradjuddin (2007) mengatakan bahwa perilaku pimpinan yang disertai kemampuan berkomunikasi terhadap bawahan maka sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Hicks, H.G and Ray Gullet, G (1996) bahwa kepuasan, motivasi kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi pada karyawan karena perilaku pimpinan yang mampu berkomunikasi dengan baik diantara atasan dan bawahan.

4. Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Dockel (2003) dalam penelitiannya terhadap pekerja teknik, dan menemukan bahwa perilaku pimpinan dalam bentuk kebijakan kerja sangat mempengaruhi komitmen organisasi.

Mowday, R.T. and Porter, L.W (1979), budaya organisasi tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi jika karyawan tidak mendapatkan kompensasi yang cukup dan memberikan rasa aman terhadap komitmen yang telah dibangun.

5. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Lilley (2004) memberi argumentasi bahwa budaya organisasi memberi semangat pekerja untuk mencitai pekerjaannya pada saat tertentu, tetapi tidak memberi motivasi untuk membuat kinerja yang lebih baik.

Damanpour (1991), Frambach & Schillewaert (2002), dan Glisson (2002) bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi, serta peningkatan fungsi dan produktivitas organisasi pada umumnya.

Feldman (1993), bahwa budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja, karena budaya organisasi terkadang menimbulkan konflik yang menghambat inovasi dan menghambat proses manajemen

6. Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) berargumentasi bahwa terkadang budaya organisasi membuat pekerja merasa terperangkap dalam organisasi, yang berdampak pada perasaan stress dan membuat konflik di rumah tangga para pekerja, sehingga tidak membangkitkan motivasi kerja.

Hackman & Oldham (1976) budaya organisasi dapat memicu peningkatan motivasi karyawan dalam lima bentuk yaitu skill variety, task significance, task identity, autonomy dan feedback.

Aarons ,G A, dan Sawitzky A C. (2006) budaya organisasi mempengaruhi praktik kerja yang lebih sehat, sedangkan iklim organisasi membantu perilaku pekerja agar lebih kreatif.

7. Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia terhadap Komitmen Organisasi

Praktik pengelolaan sumberdaya manusia seperti recruitment dan seleksi, memainkan peranan penting untuk mendapatkan komitmen organisasi bagi karyawan (Meyer & Allen, 2005).

Praktik manajemen sumberdaya manusia menentukan komitmen organisasi, tetapi terkaadang tidak memberikan pengaruh positif karena masalah kompensasi yang kurang, kebutuhan afiliasi yang tidak diberikan dan tujuan kerja perusahaan yang tidak jelas (Nehmeh,Ranya, 2009)

8. Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia terhadap Kinerja Karyawan

Huselid (1995) dan Koch & Mc Grath (1996) menemukan bahwa pelatihan baik yang bersifat teknis maupun non teknis akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, dan pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.

Wahyuni ,Luh Mei (2009) bahwa praktek-praktek manajemen sumber daya Strategik dengan melakukan training maka memberi pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan dan pemasaran

9. Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Motivasi

Robbins (1993) terbentuknya motivasi kerja dipengaruhi oleh tahapan-tahapan seleksi, perencanaan kerja, dan sosialisasi kebijakan kerja .

Ndraha (1997) motivasi kerja dipengaruhi oleh praktik manajemen sumber daya manusia.

10. Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka lebih stabil dan lebih produktif meningkatkan kinerja organisasi.

Angle & Perry (1981) Komitmen organisasi yang tinggi berdampak pada tingkat kelambanan dalam bekerja .

Komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan tingkat *turnover* (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; Mowday dkk (1982), Shore & Martin dalam Greenberg & Baron (1993).

Gary Johns, Alan M.Saks (2001) Job satisfaction refers to

“a collection of attitudes that workers have about their jobs, and job satisfaction would lead to organizational commitment by employees.

Utomo (2001); Gregson (1992) dalam Haerani, (2003) menjelaskan bahwa komitmen organisasional ber-pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

O'Reilly et al dalam Nehme, Ranya.2009, bahwa secara psikologis komitmen organisasi mengikat karyawan dalam organisasi terdiri dari ketaatan *compliance*, penentuan identitas *identification* dan rasa kepemilikan *internalisation*

11. Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Kotter dan Heskett (1992) menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja akan berdampak signifikan pada kinerja ekonomis perusahaan.

Scholdz (1987) bahwa motivasi yang kuat dapat meningkatkan keunggulan bersaing pada Kinerja karyawan.

O'Reilly et al dalam Nehme, Ranya.2009, bahwa secara psikologis komitmen organisasi mengikat karyawan dalam organisasi terdiri dari ketaatan *compliance*, penentuan identitas *identification* dan rasa kepemilikan *internalisation*

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian terdahulu dan kerangka konseptual dalam studi ini disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi dalam lingkup Kawasan Industri Makassar.
2. Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Motivasi dalam lingkup Kawasan Industri Makassar.
3. Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar.

BAB IV

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, dan tujuan penelitian yang hendak dicapai serta menjawab hipotesis penelitian . Desain penelitian ini adalah penelitian observasional yang kausalitas dimana penelitian ini mengumpulkan data dari fenomena pembinaan sumberdaya manusia pada Perusahaan Industri dalam lingkup Kawasan Industri Makassar. Penelitian ini menganalisa sample dari data populasi tenaga kerja pada Perusahaan Industri dalam lingkup Kawasan Industri Makassar. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah menghubungkan antara faktor perilaku pimpinan, budaya organisasi, praktik pengelolaan sumberdaya manusia, komitmen organisasi, motivasi, terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Industri dalam lingkup Kawasan Industri Makassar

B. Daerah Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada Perusahaan Industri di dalam lingkup Kawasan Industri Makassar.

C. Proses dan Prosedur Penelitian

Penelitian tentang kinerja karyawan Perusahaan Industri dalam lingkup Kawasan Industri Makassar, yang diawali dengan proses

pengumpulan data primer, selanjutnya dilakukan analisis statistik untuk memecahkan masalah serta menjawab hipotesis.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang berkerja dalam lingkup Kawasan Industri Makassar sebanyak 10.319 Orang

2. Sampel

Pengambilan sample dalam penelitian ini dilakukan secara sampel representatif, yang akan memberikan hasil yang mempunyai kemampuan untuk digeneralisasi. Kriteria sampel yang representatif tergantung pada dua aspek yang saling berkaitan yaitu: akurasi sampel dan ketelitian (*presisi*) sampel. Berkaitan dengan hal tersebut maka dalam penelitian ini digunakan pendekatan *probality sampling*. Tehnik sampling yang digunakan adalah *Two Stages Sampling* yaitu gabungan antara *Area Random Sampling* dan *Proportional Stratified Radom Sampling*.

Untuk menjaga keterkaitan sampel, maka digunakan metode Sampel Area (*Area Sampling*) yang pada dasarnya merupakan metode pemilihan sampel acak berdasarkan kelompok yang digunakan untuk memilih sampel dan populasi yang lokasi geografisnya terpecah (Indriantoro: 1999, 129).

Metode *Proportional Stratified Random Sampling* dinilai sebagai metode pemilihan sampel secara acak yang paling efisien dan relevan dengan masalah atau pertanyaan penelitian. Jumlah sampel dalam penelitian ini didasarkan pada data perkiraan (statistik) berdasarkan parameter populasi (N) atau banyaknya elemen populasi yang akan diambil sampelnya, tingkat kepercayaan/keyakinan yang dipergunakan ($1-\alpha$) untuk menjamin hasil penelitian agar kesalahan samplingnya tidak melebihi nilai tertentu ($B = \text{bound of error}$), dan tingkat variasi atau heterogenitas populasi, dimana sampel akan diambil. Tingkat variasi atau heterogenitas populasi biasanya dinyatakan dengan σ = *standard error*. Dengan demikian, untuk menentukan besarnya sampel (n) perlu diambil dari:

1. Besarnya populasi jumlah tenaga kerja dalam Kawasan Industri Makassar sebesar 10.319 Orang.
2. σ (*standard error*) atau σ^2 (*varians*) yang menggambarkan heterogenitas populasi. Jika tidak diketahui maka menurut Black, James A dan Dean J Champion (1999) bisa diperkirakan dari;
 - a. $\text{range} = 4 \sigma$ (*empirical rule*)
 - b. kondisi atau berdasarkan hasil penelitian sebelumnya
3. $B = \text{bound of error}$ (kesalahan sampling tertinggi). Kesalahan sampling atau *sampling error* $\theta - \bar{\theta}$
4. Tingkat kepercayaan ($1-\alpha$) atau taraf nyata (5%)

5. D = dihitung berdasarkan B dan tingkat kepercayaan. Misalnya untuk menghitung D yang dipakai guna menentukan jumlah sampel untuk memperkirakan rata-rata dengan tingkat kepercayaan 95% adalah $D = B^2/4$ yang berasal dari $D = (B/ Z_{\alpha/2})^2$. Angka 4 diperoleh dari: $Z_{\alpha/2} = Z_{0,05/2} = Z_{0,025} = 1,96$ (didapat dari Tabel Z Distribusi Normal) dibulatkan = 2, ($2^2 = 4$).

Ukuran/Jumlah Sampel (n) untuk Memperkirakan Proporsi/Persentase Populasi terhadap 10.319 Orang populasi tenaga kerja dalam lingkup Kawasan Industri Makassar. *Bound of error* atau kesalahan sampling tertinggi yang dikehendaki tidak lebih dari 5 persen. Tingkat kepercayaan yang digunakan 95%. Berdasarkan deskripsi kondisi di atas dapat ditentukan dari populasi $N = 10.319$ Orang, $B = 5\% = 0,05$, kemudian $P=Q = 0,5$ (perkiraan proporsi yang moderat, jika proporsi populasi tidak diketahui), dan $D = B^2 / 4$ (*untuk menaksir persentase pada tingkat kepercayaan 95%*) = $0,05^2 / 4 = 0,000625$

$$\text{Jumlah Sampel} = \frac{N \times P \times Q}{(N - 1) \times D + P \times Q}$$

$$\frac{10.319 \times 0,5 \times 0,5}{(10.319 - 1) \times 0,000625 + 0,5 \times 0,5} = 385$$

Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil *Structural Equation Modelling* (SEM), karena ukuran sampel sebagaimana dalam metode-metode statistik lainnya menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Menurut

Hair (Ferdinand: 2002) ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100–200. Ia ukuran sampel terlalu besar maka model menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran *goodness-of-fit* yang baik.

Penelitian ini menggunakan SEM, dengan model dasar path analysis, sehingga ukuran sampel ditentukan oleh korelasi yang terkecil di antara variabel yang ada dalam jalur. Untuk menentukan besaran sampel, maka penelitian Roscoe (1982) dalam Sugiyono (2007) mengatakan bahwa :

- a. Ukuran sampel yang layak dalam penelitian antara 30 sampai 500.
- b. Bila sampel dibagi dalam kategori maka jumlah anggota sampel dalam kategori minimal 30.
- c. Bila penelitian menggunakan multivariate analisis (Regresi dan Korelasi) maka jumlah sampel sebanyak 10 kali jumlah variabel.
- d. Jika penelitian eksperimen yang sederhana, maka jumlah sampel dalam kelompok 10 sampai 20.

Ukuran sampel yang diambil apabila menggunakan Structural Equation Model menurut Tanaka (1987) , dan MacCallum et al.(1996) bahwa untuk metode penelitian yang menggunakan SEM sebaiknya sample yang digunakan sebanyak 200 responden.

E. Instrumen Pengumpulan Data

Beberapa metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini . Untuk pengambilan data primer, maka peneliti secara

langsung mengambil dari sumber utamanya atau responden penelitian, menurut Malhotra (1996) bahwa data primer diperoleh langsung dilapangan dengan melakukan komunikasi lisan maupun survey tertulis. Menurut Yogiantono (2004) bahwa pengambilan data primer lebih ditekankan pada penggunaan kuesioner, observasi, dan interview. Ketiga metode tersebut menurut Arikunto (1991) dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kuesioner (angket)

Kuesioner berisi sejumlah pertanyaan yang diserahkan secara langsung kepada responden. Bersama kuesioner, dilampirkan surat yang menjelaskan mengenai maksud/tujuan pengisian kuesioner dan waktu pengambilan kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden. Teknik penyerahan koesioner menurut Mardalis (2002) dapat secara langsung atau tidak ada kontak langsung dengan responden. Isi kuesioner tersusun sistematis dengan menggunakan skala Likert's dengan memberi lima opsi jawaban. Untuk menghindari kesalahan tafsiran maka dibuat banyak alternatif jawaban, dengan menghindari kalimat yang menyinggung responden. Kelima opsi tersebut adalah sangat setuju, setuju, sedang, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, yang diberi skor berdasarkan tingkatannya.

b. Observasi (pengamatan)

Teknik ini digunakan sebagai pelengkap untuk mengetahui kondisi dan perubahan situasi. Teknik ini menggunakan alat bantu seperti checklist, formulir, recorder, dan alat lainnya. Maralis (2002).

c. Interview (Wawancara)

Teknik ini dilakukan secara langsung dengan responden untuk mencari data yang belum terjawab . Jawaban yang masih meragukan, dilanjutkan dengan wawancara mendalam *in-depth interview*, dengan tekanan atau konfirmasi.

d. Metode Survei Kepustakaan

Metode ini digunakan untuk mendapatkan data sekunder, yaitu dokumen dan catatan yang diterbitkan oleh lembaga terkait, misalnya laporan periodik atau dokumen yang diterbitkan oleh Instansi Pemerintah, seperti Biro Pusat Statistik, Departemen Perindustrian dan Perdagangan, dan Instansi terkait lainnya.

F. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini adalah secara deskriptif, yaitu menginterpretasi hasil penelitian, kemudian menguji model pengukuran, menguji model secara keseluruhan ,dan membuktikan hipotesis penelitian. Analisa berawal dari kerangka pemikiran penelitian selanjutnya akan dikembangkan menjadi suatu model penelitian . Dengan menggunakan peralatan Structural Equation Model (SEM) dimana akan dihubungkan antara variabel eksogen dan endogen. Untuk memastikan bahwa model

dibuat secara benar dan hasilnya *valid*, diperlukan proses pengujian (Hair *et al.*, 1992).

1. Model Struktural Penelitian

Dari beberapa variabel eksogen dan endogen yang telah terhubung berdasarkan kerangka pikir penelitian, maka disusunlah model struktur penelitian sebagai berikut:

$$Y1 = \Omega_0 + \Omega_1X_1 + \Omega_2X_2 + \Omega_3X_3 + \epsilon_3$$

$$Y2 = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \epsilon_2$$

$$Y3 = (\alpha_0 + \alpha_4\beta_0 + \alpha_2\Omega_0) + (\alpha_1 + \alpha_2\beta_1 + \alpha_4\Omega_1)X_1 + (\alpha_3 + \alpha_2\beta_2 + \alpha_4\Omega_2)X_2 + (\alpha_5 + \alpha_2\beta_3 + \alpha_4\Omega_3)X_3 + (\alpha_2)Y_1 + (\alpha_4)Y_2 + (\epsilon_1 + \alpha_4\epsilon_2 + \alpha_2\Omega_3\epsilon_3)$$

$$Y3 = \lambda_0 + \lambda_1Y_1 + \lambda_2Y_2 + \lambda_3X_1 + \lambda_4X_2 + \lambda_5X_3 + \epsilon_1$$

2. Pengujian Model Pengukuran

Pengujian model struktur dilakukan dalam beberapa tahapan untuk mengetahui keandalan, kelayakan, dan *comptabilitas* data. Pengujian ini menggunakan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) sebelum dilakukan pengujian selanjutnya.

a. Uji validitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan terklasifikasi pada setiap variable yang telah ditetapkan (Nasir 2000). Kuesioner yang telah

disusun, diuji dengan memberikan pertanyaan kepada sekelompok responden dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana instrument pengukur memiliki validitas dan reliabilitas.

Instrumen yang valid dan reliable merupakan syarat utama untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel (Sugiyono,1999). Validitas sebuah skala pengukuran dapat didefinisikan “sejauh mana perbedaan antar skor dari hasil observasi (*observed scale score*) menunjukkan perbedaan yang sebenarnya antar obyek/ responden pada karakteritik yang diukur dan bukan karena adanya sistematik atau random error”. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product moment dengan nilai probabilitasnya (Arikunto 1998), jika item- item tersebut tidak berkorelasi secara signifikan pada taraf signifikan 5%, maka instrument tersebut dinyatakan gugur. Untuk menguji validitas, maka digunakan rumus korelasi product moment

b. Uji keandalan/ reliabilitas

Uji reliabilitas instrument dalam penelitian ini menggunakan formula koefisien Alpha Cronbach, dimana jika nilai alpha lebih besar 0,6 menunjukkan instrument tersebut reliable (Solimun, 2004). Reliabilitas juga bias dilihat berdasarkan criteria menurut Ebel dan Frisbie (1991) yang menyatakan bahwa reliabilitas suatu instrument dapat diterima atau tidaknya adalah dengan melihat

jumlah butir/ kategori yang digunakan. Apabila jumlah butir yang dipergunakan sebanyak 5 item, maka butir tersebut dikatakan reliable jika standardized item alpha lebih besar atau sama dengan 0,20. Bila jumlah butir sama dengan 10, maka koefisien alpha yang telah distandarisasi harus lebih besar atau sama dengan 0,33.

c. Pengujian Hipotesis

Penelitian ini dilanjutkan dengan uji hipotesis sebagai berikut:

- 1) Chi-square adalah alat uji yang mendasar untuk melihat adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dengan matriks kovarians sampel. Model yang diuji akan dipandang baik jika nilai (χ^2) chi- squarenya lebih rendah dari 0,05.
- 2) Significance probability adalah uji signifikan terhadap perbedaan matriks kovarians data dengan matriks kovarians yang diestimasi. Nilai probabilitas signifikansi adalah $\geq 0,05$ mengindikasikan bahwa model dapat diterima.
- 3) Relative chi -square adalah The Minimum Sample Disrequence Function (CMIN) dibagi dengan tingkat kebebasan (*degree of freedom*) yang akan menghasilkan CMIN/DF. Uji ini pada umumnya digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur kecocokan suatu model. Dimana Nilai (χ^2) kurang dari 2.0 atau kurang dari 3.0 menunjukkan kecocokan antara model dengan data.

- 4) The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) adalah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan nilai chi-square dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan suatu kecocokan model berdasarkan tingkat kebebasannya *degrees of freedom*.
- 5) Comparative Fit Index (CFI) adalah indeks untuk mengukur kecocokan sebuah model. Keunggulan dari indeks ini adalah tidak dipengaruhi oleh besaran sampel. Range nilai pada indeks ini adalah antara 0 sampai 1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat kecocokan yang lebih baik.
- 6) Tucker Lewis Index (TLI) adalah sebuah alternatif Incremental Fit Index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap baseline.

3. Memilih matriks input dan estimasi model

Dalam penerapan metode SEM, maka akan digunakan matriks variance/covariance atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Pertimbangan yang dapat digunakan untuk menentukan teknik estimasi mana yang akan digunakan mengacu pada studi HU, Bentler, dan Kano (1992) yang disajikan dalam Tabachnick & Fidell (1997) dalam Ferdinand (2002), adalah sebagai berikut :

Pertimbangan	Teknik	Keterangan
Bila ukuran sampel adalah kecil (100-200) dan asumsi normalitas dipenuhi.	ML	ULS & SLS biasanya tidak menghasilkan uji X ² , karena itu tidak menarik perhatian peneliti.
Bila asumsi normalitas dipenuhi dan ukuran sampel sampai dengan antara 200 – 500.	ML & GLS	Bila ukuran sampel kurang dari 500, hasil GLS cukup baik.
Bila asumsi normalitas kurang dipenuhi dan ukuran sampel lebih dari 500	ADF	ADF kurang cocok bila ukuran sampel kurang dari 500.

Sumber : Ferdinand, 2002

Keterangan :

- a) Maximum Likelihood Estimation (ML)
- b) Generalized Least Squart Estimation (GLS)
- c) Unweighted Least Squart Estimation (ULS)
- d) Scale Free Least Square Estimation (SLS)
- e) Asymptotically Distribution-Free Estimation (ADF)

a. Penilaian Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan

estimasi yang unik. Sedangkan cara untuk mengatasi problem identifikasi diantara lain dengan memberikan lebih banyak constraint pada model yang dianalisis. Konekwensi dari pemberian constraint akan mengestimasi estimated coefficients yang berarti nilai critical ratio dan probability tidak muncul. Bila tidak ini diambil, maka hasil yang di dapat akhirnya adalah sebuah model yang overidentified. Oleh karena itu, sangat disarankan bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model tersebut dipertimbangkan ulang antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand: 2002).

b. Pengujian Goodness of Fit

Pada dasarnya berbagai jenis fid index yang digunakan adalah untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan. Tujuan peneliti melakukan pengujian dengan menggunakan fit indeks adalah mengukur validitas validitas model yang disiapkan. Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off valuenya untuk digunakan dalam menguji apakah model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand :2002), dijelaskan dalam table berikut:

Goodness of Fit Index	Keterangan	Cut-of Value
X ² – Chi-square	Menguji apakah covariance populasi yang diestimasi sama dengan covariance sampel (apakah model sesuai dengan data). Bersifat sangat sensitive untuk sample besar (diatas 200).	Diharapkan kecil
Significance Probability	Uji signifikan terhadap perbedaan matriks covariance data dan matriks covariance yang diestimasi.	≥ 0,05
RMSEA	Mengkompensasi kelemahan Chi-square pada sample besar (Hair et al., 1995).	≤ 0,08
GFI	Menghitung proporsi tertimban varians dalam matriks sample yang dijelaskan oleh matriks covariance populasi yang diestimasi (analog dengan R ² dalam regresi berganda (Benter, 1983).	≥ 0,90
AGFI	GFI yang disesuaikan terhadap DF (Arbuckle, 1999)	≥ 0,90
CMIN/DF	Kesesuaian antara data dan model	≤ 2,00
CFI	Perbandingan antara model yang diuji terhadap beseline model (Hair et al., 1995; Arbuckle, 1197)	≥ 0,95
	Uji kelayakan model yang tidak sensitive terhadap besarnya sample dan kerumitan model (Arbuckle, 1197)	≥ 0,95

Sumber : Hair et al. (1995); Arbuckle (1197)

c. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model di estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual harus

bersifat simetrik (Tabachnick & Fidell , 1997) dalam Ferdinand (2002). Dalam konteks SEM, residual yang dimaksud bukanlah residual score, melainkan residual dari kovarians. Sejalan dengan Santoso (2007) mengemukakan beberapa tahapan pokok yang akan dilalui untuk menggunakan SEM dalam sebuah kegiatan penelitian yaitu, Membuat semua model SEM (*Model specification*), menyiapkan disain penelitian dan pengumpulan data, model identification dan menguji model (*model testing dan model estimation*). Hair et.al (2006) menjelaskan proses SEM dengan software AMOS, membagi kegiatan SEM dalam enam tahapan, yakni mendefinisikan konstruk – konstruk, membuat measurement model, membuat disain riset serta estimasi model, menilai validitas measurement model, membuat structural model, serta menguji validitas structural model.

G. Definisi Operasional Variabel dan Cara Pengukurannya

Dalam penelitian ini akan dilakukan pengukuran variabel secara persamaan persepsi dalam menginterpretasi variabel penelitian seperti yang tertera pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Konstruk/Latent Variabel	Sub Latent Variabel	Observer Variabel	Skala	Peneliti/Teori
Perilaku Pimpinan (X1)	X1.1=Perilaku Direktif	<p>1.1 Kepemimpinan yang bersifat instruktif, di mana pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pemimpinnya, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.</p>	Ordinal	Mitchell (1974) Yukl (1994)
	X1.2=Perilaku Suportif	<p>1.2 Kepemimpinan yang mendukung, di mana pemimpin memberikan perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan</p>	Ordinal	

	<p data-bbox="523 1086 735 1160">X1.3= Perilaku Partisipatif</p> <p data-bbox="523 1713 770 1821">X1.4=Perilaku <i>Achievement Oriented</i></p>	<p data-bbox="826 309 1038 645">perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka</p> <p data-bbox="826 745 1054 1160">1.3 Kepemimpinan partisipatif, di mana pemimpin berusaha untuk selalu berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.</p> <p data-bbox="826 1261 1054 1910">1.4 Kepemimpinan yang berorientasi pada keberhasilan dengan menekankan keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.</p>	<p data-bbox="1086 1227 1182 1261">Ordinal</p> <p data-bbox="1086 1910 1182 1944">Ordinal</p>	
--	---	--	---	--

Budaya Organisasi (X2)	<p>X2.1= Budaya Berkelompok</p> <p>X 2.2 = Budaya Pengembangan</p> <p>X 2.3 = Budaya Rasional</p>	<p>2.1 Kecenderungan untuk bekerja secara berkelompok</p> <p>2.2 Budaya melakukan perubahan yang lebih baik</p> <p>2.3 Budaya bekerja secara rasional, dan mengurangi ketidakefisienan dalam bekerja</p>	<p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p>	<p>Prajogo dan McDermott (2005)</p> <p>Hackman & Oldham (1976)</p> <p>Robbins (1996) dalam Tika (2006)</p>
Praktik Pengelolaan Sumberdaya	X3.1 = Kinerja Individu	3.1 Hasil yang dicapai oleh seseorang dalam dang	Ordinal	<p>Dessler (1997)</p> <p>Fey <i>et al.</i>, (2000)</p> <p>Delaney and</p>

<p>Manusia (X3)</p>	<p>X3.2=Merit Based Promotion</p> <p>X3.3= Jaminan Kerja</p> <p>X3.4= Pelatihan Teknis</p>	<p>pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.</p> <p>3.2 adalah promosi jabatan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kecakapan kerjanya.</p> <p>3.3 jaminan dan perusahaan akan kelangsungan karyawan bekerja di perusahaan tersebut.</p> <p>3.4 Kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis serta penerapannya yang bersifat teknis.</p>	<p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p>	<p>Huselid (1996)</p>
---------------------------------------	---	---	-------------------------------	-----------------------

	<p>X3.5= Pelatihan Non Teknis</p>	<p>3.5 Kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis serta penerapannya yang bersifat non teknis.</p>		
	<p>X3.6= Perencanaan Karir</p>	<p>3.6 Proses melalui mana seseorang memilih sasaran karier, dan jalur ke sasaran tersebut.</p> <p>3.7 Partisipasi dan karyawan dalam pengamalan keputusan manajerial.</p> <p>3.8 Adanya suatu sistem yang berfungsi untuk meresolusi komplain akan meredakan konflik-konflik yang mungkin terjadi dalam</p>		

		<p>sebuah perusahaan.</p> <p>3.9 memberikan kesempatan pertama kepada karyawan untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan</p> <p>3,10 Imbalan atau balas jasa keuangan yang diterima secara rutin atas pekerjaan yang dilakukan.</p>		
	<p>X3.7= Pengambilan Keputusan Terdesentralisasi</p>			
	<p>X3.8= Sistem Komplain</p>			
	<p>X3.9= Promosi internal</p>			

	X3.10=Gaji			
Komitmen Organisasi (Y1)	Y1.1= Komponen <i>afektif</i>	4.1 Berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.	Ordinal	Meyer dan Allen (1991)
	Y1.2= Komponen <i>normatif</i>	4.2 merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.	Ordinal	
	Y1.3= Komponen <i>continuance</i>	4.3 komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.	Ordinal	

	Pekerjaan	kualitas kerja, dengan tingkat kesalahan yang rendah.	Ordinal	
	3.3 = Kreatifitas	3.3 Prestasi dari kemampuan mencipta atau merubah metode yang lebih baik	Ordinal	
	Y 3.4 = Fleksibilitas	3.4 Prestasi yang terukur dari kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan rekan kerja dan kebijakan organisasi.	Ordinal	
	Y 3.5 = Absensi	3.5 Prestasi dari kehadiran dan jam produktif yang tinggi	Ordinal	

BAB V

ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. GAMBARAN UMUM VARIABEL

Objek penelitian ini ialah para manajer dan staf pada beberapa perusahaan dalam Kawasan Industri Makassar. Penelitian ini juga mengklaster jenis usaha yang akan diwakili oleh perusahaan yang sudah menerapkan praktik pengelolaan sumberdaya manusia yang lebih baik dalam klasternya. Diantara klaster usaha yang dibentuk seperti industri manufaktur non makanan, industri manufaktur makanan, industri manufaktur minuman, industri perakitan, pengepakan, perdagangan, pergudangan, Berbagai aspek yang diangkat sebagai variabel penelitian untuk mengetahui beberapa faktor yang menentukan kinerja karyawan, seperti faktor-faktor Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Kawasan Industri Makassar dipandang sebagai kawasan strategis di Indonesia Timur, khususnya di Makassar dan sekitarnya, karena mampu menyerap semua hasil pertanian, perkebunan, perikanan, dan peternakan dimana sebagai bahan dasar industri yang berbasis alam. Lebih dari itu Kawasan Industri Makassar menyerap berbagai tenaga kerja yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia Timur, baik sebagai tenaga profesi, tenaga kerja lulusan kejuruan, tenaga kerja migran yang memiliki semangat kerja yang tinggi. Penyerapan tenaga kerja tersebut

akan membantu pemerintah untuk menekan tingkat pengangguran, dan dapat memberikan kontribusi ekonomi regional .

Arah pengembangan usaha PT. KIMA dalam masa lima tahun kedepan sesuai strategi, sasaran strategi dan program strategi yaitu Strategi Perusahaan

- a. Pertumbuhan produk lahan industri, BPSP.
- b. Diversifikasi usaha pendukung non lahan, dan non BPSP.
- c. Pengembangan SDM.

Sasaran dan Strategi Perusahaan

- a. Menghasilkan kualitas dan delivery time produk yang sesuai standar umum.
- b. Meningkatkan daya saing harga produk.

Biaya pematangan lahan dan penyiapan BPSP. Penyewaan bangunan pabrik siap pakai (BPSP) yang telah memiliki fasilitas memadai. Ditawarkan dengan 2 Tipe yakni 6 unit tipe A dengan luas 315 m² dan tipe B dengan luas 504 m²

Meningkatkan jumlah lahan siap jual. Penjualan Tanah Kavling Industri Penjualan lahan berupa kavling matang dengan variasi luas mulai 0,5 Ha sampai 5 Ha. Status Hak Guna Bangunan (HGB) dengan jangka waktu 30 tahun yang dapat diperpanjang yakni tahap pertama 20 tahun dan tahap kedua 30 tahun. Setiap kavling dilengkapi drainase, saluran air bersih, dan saluran

pembuangan air limbah industri yang diproses melalui waste water treatment plant (WWTP)

- c. Meningkatkan pengembangan usaha melalui diversifikasi usaha.
- d. Menyediakan BPSP siap pakai/sewa.
- e. Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan media cetak dan elektronik dengan menggunakan berbagai bahasa antara lain bahasa mandarin.
- e. Menyediakan sarana/fasilitas baru yang efisien.
- f. Meningkatkan jumlah pelatihan pegawai.
- g. Menyediakan SDM dan teknologi yang memadai.
- h. Bersinergi dengan BUMN lainnya.

Sesuai master plan perusahaan, penguasaan lahan industri sepenuhnya seluas 703 Ha, 203 Ha telah dibebaskan pada tahap pertama dan telah dimatangkan seluruhnya. Sedangkan sisa 500 Ha yang merupakan pemberian izin lokasi dari badan pertanahan nasional akan dilakukan percepatan pembebasannya. Tahun 2003 telah dilakukan pembebasan dari 500 Ha tersebut seluas 92,64 Ha, sehingga jumlah luas lahan industri yang telah dibebaskan oleh perusahaan seluruhnya seluas 295,64 Ha dan telah dimatangkan seluas 228,28 Ha.

PT.KIMA memiliki bisnis utama dan bisnis pendukung, seperti bisnis pemeliharaan dan pengawasan bangunan pabrik siap pakai (BPSP).BPSP siap pakai atau siap sewa yang dimiliki perusahaan sejumlah 14 ruang dan dari tahun ke tahun BPSP tersebut terisi dengan

hasil pendapatan sewa yang meningkat. Rencana kedepan sebagai program pengembangan usaha adalah pembangunan BPSP dan gudang, yang saat ini sudah siap 10 unit, sedang dalam pembangunan sebanyak 6 unit.

Perluasan area kawasan KIMA di kabupaten Maros, Gowa dan Takalar yang saat ini sedang dalam proses survey dan kerjasama dengan pihak pemerintah daerah masing-masing. Bisnis yang lain ialah Pengembangan usaha seperti

- a. Divisi Container Yard dan penyewaan alat berat, dan Divisi Automotif dan service station.
- b. Pembangunan Real Estate dengan memanfaatkan tanah seluas 24 Ha dalam kawasan KIMA.
- c. Pembangunan Ruko.
- d. Peningkatan kompetensi Staf yaitu melalui penggunaan AutoCAD.
- e. Melakukan survey harga dikawasan Zona Industri secara rutin.
- f. Efisiensi dalam melakukan pematangan lahan industri dan penyiapan sarana dan prasarana.
- g. Membina dan meningkatkan karir bagi karyawan melalui program merit sistem.
- h. Pelatihan/sertifikasi program pembelian dan teknologi baru

Fasilitas Kawasan Industri Makassar juga dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas yang lengkap dan memenuhi standar sebuah kawasan industri untuk menciptakan kenyamanan investor KIMA. Sebagai kawasan

yang dipersiapkan menjadi sentra pembangunan dalam pengembangan industri di kawasan timur Indonesia, saat ini telah dilengkapi fasilitas seperti :tem Title Hits [Resevisor](#) 420 [Pengelolaan Air Limbah](#) 606 [Jaringan Jalan](#) 446 [Jaringan Telekomunikasi](#) 309 [Pelayanan Izin](#) 327 [Pendukung Transportasi](#) 369 Resevisor dengan kapasitas 2.300 m² sebagai antisipasi bila terjadi kekurangan suplai air bersih bila terjadi kekurangan dari Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) kota Makassar. Jaringan jalan dengan 3 tipe lebar yakni 28 m, 16 m, 10 m. Dilengkapi sistem penerangan yang memungkinkan.

Segala jenis transportasi darat dapat leluasa dalam kawasan selama 24 jam. Jaringan telekomunikasi dari PT. TELKOM berkapasitas 2.000 sambungan melalui sentral telepon otomatis yang dibangun khusus untuk mengantisipasi percepatan informasi. Selain itu, PT. Satelindo telah membangun fasilitas jaringan telekomunikasi selular dengan konsep Global Sistem Mobile (GSM). Pelayanan Izin Pelayanan pengurusan izin sistem satu tangan untuk menciptakan kemudahan dan kenyamanan investor dalam berinvestasi di KIMA. Menyediakan mobil patroli dan ambulans sebagai sistem pengamanan dan keselamatan kerja dalam kawasan KIMA

Tugas pokok Divisi Produksi/Operasi pada PT. KIMA adalah: a) Sebagai koordinator dan bertanggung jawab penuh terhadap kelancaran kegiatan penjualan tanah, penyewaan BPSP, gudang, alat berat, jasa parkir serta otomotif, b). Merumuskan kebijakan strategis dalam bidang

penjualan tanah, penyewaan BPSP, gudang, a Sistem operasional PT KIMA khususnya divisi Produksi/Operasi yaitu melaksanakan tugas pokok sebagai bidang yang mengusahakan dan melaksanakan fungsi operasi, pemasaran dan penjualan tanah kapling, pembebasan tanah, penyewaan, promosi BPSP/gudang, alat berat, automotif serta jasa parkir.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok dimaksud diatas maka kepala divisi Produksi/Operasi mempunyai fungsi: a) Sebagai koordinator dan bertanggung jawab penuh terhadap kelancaran kegiatan penjualan tanah, penyewaan BPSP, gudang, alat berat, jasa parkir serta otomotif, b). Merumuskan kebijakan strategis dalam bidang penjualan tanah, penyewaan BPSP, gudang, alat berat dan pembebasan tanah, c). Merencanakan dan melaksanakan riset terhadap kebutuhan pasar dan produk sebagaimana kebutuhan para investor, d). Memastikan bahwa kondisi tanah kapling, gudang, BPSP, alat berat dan container yard siap disewakan dan atau dijadikan tempat penitipan, e). Menginventarisir calon-calon investor yang dianggap potensial masuk ke KIMA melalui kerjasama pemerintah kota dan pemerintah propinsi serta instansi terkait dan menindaklanjuti data yang ada, f). membuat perencanaan mengenai kondisi dan teknik penitipan serta tarif yang dikenakan baik untuk BPSP, gudang, penitipan maupun jasa parkir, g). Melakukan negosiasi dan transaksi dengan calon investor/pelanggan, h). mengembangkan Marketing Network dan promosi, i). Menciptakan peluang-peluang usaha lain terutama yang berkaitan dengan gudang & BPSP serta jasa-jasa

lainnya, j). Memberikan pelayanan terbaik kepada setiap calon investor dan pelanggan jasa-jasa yang dimiliki perusahaan, k), Bekerjasama dengan instansi terkait atau sinergi antar perusahaan yang terkait dalam hal peningkatan jasa-jasa, 1). Melaksanakan tugas lain yang diberikan Direktur Produksi/Operasi.

Keputusan-keputusan strategis dalam bidang operasional berhubungan dengan desain dalam sistem operasional serta keputusan-keputusan taktis lebih berhubungan dengan masalah operasional. Terdapat empat strategi utama yang dapat digunakan untuk mengukur *performance* bidang operasional yaitu: *Cost, quality, speed of delivery dan flexibility*. *Cost*, yaitu mengutamakan biaya rendah sehingga produk dapat dijual dengan harga rendah. Perusahaan menggunakan strategi ini bila mengharapkan produknya banyak terjual akibat harga jual rendah dibawah harga pesaing. Dengan demikian strategi ini tepat bila produk dijual pada level masyarakat berpendapatan rendah dengan kurang memperhatikan kualitas produk. Namun dari sisi operasional dimana konsep biaya rendah tidak memberi hasil produksi yang optimal karena mempengaruhi kualitas produk. *Quality*. Strategi ini lebih mengutamakan tingkat kualitas yang baik jika di lihat dari dimensi kualitas produk dan kualitas proses. Oleh karena itu, ke dua dimensi kualitas tersebut dapat dijelaskan bahwa a). Kualitas produk yang disesuaikan dengan keinginan pelanggan pada segmen pasar yang dilayani, b). Kualitas proses yaitu produk yang dihasilkan bebas dari kesalahan produksi. *Speed of Delivery*:

yaitu kecepatan dalam penyediaan/penyerahan produk ke Pelanggan. Disamping itu, bila strategi ini dikaitkan dengan strategi operasional maka arah dari strategi ini adalah a), perusahaan harus bersikap skeptis melakukan desain operasional sehingga menghasilkan *output* yang dapat unggul dalam persaingan, b). perusahaan memberi pelayanan yang prima kepada pelanggan, investor dan berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan. *Flexibility* yaitu kemampuan untuk menawarkan produk yang beraneka ragam dan mengubah jenis produk yang dihasilkan. Strategi ini sangat tepat bila suatu produk lama sudah berada pada fase *decline* dimana penjualan menurun, sehingga perlu ada upaya untuk meningkatkan penjualan kembali melalui upaya menawarkan produk yang disenangi masyarakat konsumen.

Dengan memahami jenis-jenis strategi operasional yang dikembangkan maka ditentukan strategi operasional yang paling tepat dalam rangka memberi rekomendasi kepada PT KIMA khususnya divisi produksi/operasi dalam memberi kontribusi terhadap eksistensi dan pengembangan PT KIMA ke depan.

PT. KIMA sebagai Kawasan Industri Pemerintah merupakan wahana untuk lokasi industri yang berwawasan lingkungan yang dalam kurun waktu selama ini mengalami perkembangan pesat dan mendapat pengakuan internasional berupa sertifikat ISO 9001 serta menjadi perusahaan BUMN terbaik pada tahun 2004. Hal ini menjadikan PT KIMA sebagai pengelola Kawasan Industri di kawasan Timur Indonesia yang

terdepan. Kebijakan pembangunan industri nasional melalui Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) 2005-2025 yang direncanakan secara nasional maupun melalui pendekatan industri berbasis produktivitas wilayah (daerah) telah memberikan sumbangan berarti bagi pembangunan ekonomi nasional dalam menciptakan kesejahteraan dan kemakmuran bagi masyarakat dan dunia usaha. Pembangunan Kawasan Industri di Makassar merupakan suatu langkah yang ditempuh pemerintah untuk memusatkan kegiatan berbagai macam industri pada suatu lokasi tertentu secara terpadu. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa tumbuhnya industri yang tidak terencana dan terpadu pada lokasi yang tidak sesuai, misalnya di lokasi pemukiman, jelas akan memberikan pengaruh negative pada lingkungan sekitarnya. Dari segi perkembangannya diharapkan bahwa Kawasan Industri Makassar akan menjadi katalisator terhadap pertumbuhan industri di Sulawesi Selatan khususnya di Kawasan Timur Indonesia pada umumnya.

Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah Sulawesi Selatan telah merekomendasikan pengembangan kawasan industri baru, KIMA 2 Maros sebagai bagian dari konsep pengembangan kawasan strategis propinsi Mamminasata (Makassar, Maros, Sungguminasa, Gowa, Takalar).

Dalam memberikan pelayanan bagi dunia usaha industri, PT. KIMA telah mengembangkan berbagai usaha industri terpadu (*New core Business*) antara lain:

- a. *Central Business Cluster (CBC)* dengan konsep "*One Stop* " *estate business service*
- b. Total Logistic Service dan pengembangan infrastruktur kawasan, antara lain: *Container Yard, warehouse, rental building Industry & Equipment, BM industry, Club House, Construction & Property Management, Rusunawa, Power System & Telecommunication Facilities, and Water Treatment Plan.*
- c. Jasa Penunjang Industri seperti : Jasa Retribusi, Warer Supply (PDAM), Jasa Pengangkutan dan Penyewaan alat berat, klinik pengobatan dan pelayanan kesehatan.

Dalam kiprahnya PT. KIMA sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maka sampai Juli 2009 tanah kapling yang telah terjual seluas 199,93 Ha kepada 207 perusahaan dari berbagai jenis usaha yang ada dalam kawasan industri. Disamping itu, tersedia tanah siap jual dan **sewa seluas** 21,26 Ha dan tanah belum siap jual yang akan dimatangkan seluas 45,29 Ha.

PT. KIMA merupakan salah satu fasilitas andalan yang mendukung kota Makassar sebagai pintu gerbang Kawasan Timur Indonesia karena letak geografisnya dihubungkan oleh jalan propinsi dan Toll yang sementara dikembangkan, berada pada area/zona industri, dekat dengan fasilitas penunjang lainnya, seperti pelabuhan laut, pelabuhan udara yaitu Bandar udara Internasional Sultan Hasanuddin dan terminal peti kemas.

Pengembangan usaha di area KIMA I masih dilakukan khususnya dalam upaya peningkatan pendapatan dari bidang jasa-jasa seperti pengembangan usaha: Container Yard, Pergudangan, Automotif Centre, Business Centre dan jasa. lingkungan, perizinan dan pengukuran, konsultan dan konstruksi, pengembangan sarana dan prasarana: jalan, listrik, air bersih dan air kotor. Sedangkan PT. KIMA yang akan datang adalah KIMA II

Tabel 5.1. Daftar Nama Perusahaan Dalam Kawasan Industri Makassar

No	Nama Perusahaan
1	Ades Alfindo Putra Setia
2	Agung Jaya / Tiga Saudara Indonusa
3	Aneka Sari Pangan Indonesia
4	Ben Nibion
5	Cahaya Cemerlang
6	Calvindo Felix
7	Cargill Indonesia
8	Charoen Pokphand Indonesia
9	Citra Sekarwangi Agro Persada
10	Dalwa Agung International
11	Delta Internusa
12	Duta Niaga Jumentara
13	Gatradima Wood
14	Glasindo Utama
15	Haripin Utama
16	Indobrush Utama
17	Indofood Sukses Makmur
18	Indolezat Rasa Murni
19	Intim Sentra Utama
20	Jita Central Food
21	Ketupat Mas
22	Kuasa Rindo Raya
23	Malino Mutiara Cemerlang
24	Mandai Prima Sejati

Sambungan Tabel 5.1

No	Nama Perusahaan
25	Maruki Internasional Indonesia
26	Nedcommodities Makmur Jaya
27	Nuansa Cipta Magello
28	Nusantara Polytama
29	P.P. Berdikari
30	Pasatu
31	Pelayaran Nusantara Meratus
32	Polwood F./Citra Serayu
33	Pyramid Megah Sakti
34	Roda Mas Baja Inti
35	Rotan Sulawesi / Polepare
36	S.N.T.C.
37	Sampurna Sputnik
38	Sari Sehat Sejati
39	Satelit Indah
40	Sehati / Wonokoyo
41	Sejarah Inti Nusantara
42	Setia Jita Pratama
43	Sinarek Putra
44	Singular Furniture Indonesia
45	Sittomas Mulia Sakti
46	South Suco
47	Sumber Baru
48	Tifunindo Raya
49	Trijaya Sakti Indonesia
50	Usaha Telkom x Sulawesi
51	Varia Usaha Beton
52	Wahyu Utama Sakti
53	Wijaya Karya
54	Wiman Sejahtera
55	Yudhaguna Sari Tirta

Sumber: PT.Kima Makassar 2010

B. Distribusi Responden Utama

Jumlah responden yang menjadi sampel utama dalam penelitian ini sebesar 200 sampel. Identitas responden yang diidentifikasi berdasarkan tingkat umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan jabatan. Pada tabel 5.6. tentang distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik jabatan responden pada berbagai perusahaan di Kawasan Industri Makassar, dimana jabatan dalam perusahaan merupakan fungsi organisasi yang hampir sama bagi semua perusahaan, yaitu terkait dengan pembinaan bawahan, pemberian motivasi, dan pengembangan potensi, serta melakukan evaluasi terhadap kinerjanya.

Tabel 5.2 Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Jabatan

NO	Jabatan/Posisi	Jumlah	Persentase
	Responden		
1	Manajer Produksi	49	24.5%
2	Manajer Keuangan	45	22.5%
3	Manajer Pemasaran	45	22.5%
4	Manajer Umum/Legal	10	5.0%
5	Supervisi Produksi	10	5.0%
6	Supervisi Pemasaran	10	5.0%
7	Staf Produksi	10	5.0%
8	Staf Pemasaran	10	5.0%
9	Staf Keuangan	6	3.0%
10	Staf Umum	5	2.5%
Jumlah		200	100.0%

Sumber : Data primer diolah Tahun 2010

Pada Tabel 5.4 menjelaskan untuk usia responden dominan berada pada usia 21 – 40 tahun menduduki posisi tertinggi. Kemudian

responden yang berusia 41 – 60 tahun menduduki peringkat kedua, sedangkan kelompok usia keatas 61 tahun menduduki porsi yang terkecil. Dominasi responden berada pada rentang usia antara 21 – 40 tahun dan 41 – 60 tahun yang dikategorikan usia produktif.

Tabel 5.3. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Umur.

N0	Umur	Jumlah (orang)	Persentase
1	21 – 40	167	84%
2	41 – 60	22	11%
3	≥ 61	11	5%
Jumlah		200	100%

Sumber : Data primer diolah Tahun 2009

Struktur usia responden berdasarkan tabel 5.4 menunjukkan usia muda lebih terlibat dalam pengelolaan perusahaan industri. Berarti dominasi usia antara 21-40 sudah cukup matang menghadapi kondisi industri apalagi perusahaan industri dalam PT. KIMA ini akan berlangsung dalam kontrak tahap I HGB 30 tahun, sehingga dalam perjalanan waktu, pengelolaan perusahaan industri akan lebih berkembang.

Pada tabel 5.5 tentang distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin. Struktur jenis kelamin tersebut menunjukkan dominasi laki-laki sebagai karyawan dalam perusahaan industri lebih tinggi dibanding dengan wanita.

Tabel 5.4. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Pengusaha	Persentase
1	Laki –laki	181	55%
2	Perempuan	19	45%
Jumlah		200	100%

Sumber : Data primer diolah Tahun 2009

Pada tabel 5.6 hasil tabulasi profil responden tentang distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik pendidikan, Lulusan sarjana menduduki posisi tertinggi, pascasarjana dan diploma III menduduki posisi kedua, SLTA menduduki posisi yang rendah. Casson (1982) mengatakan bahwa kematangan seorang pengusaha dalam mengambil keputusan juga ditentukan oleh pendidikan dan pengetahuannya. Brockhaus (1982) megatakan bahwa pengetahuan dan pengalaman seseorang juga dapat menjadi petunjuk dalam mengambil keputusan, walaupun dalam kondisi tidak pasti. Dengan demikian bahwa karyawan perusahaan industri di dalam Kawasan Industri Makassar cukup ditunjang oleh pendidikan yang cukup untuk mengambil keputusan, dan mancapai kinerja yang lebih tinggi.

Tabel 5.5. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
1	SLTA	14	6%
2	Diploma 3	15	8%
3	Sarjana	156	78%
4	Pascasarjana	15	8%
Jumlah		200	100%

Sumber : Data primer diolah Tahun 2009

C. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskriptif penelitian bertujuan untuk menggambarkan karakteristik dan persepsi responden . Persepsi responden dalam model akan ditempatkan sebagai indikator variabel dalam penelitian ini. Faktor Perilaku Pimpinan dengan indikator Perilaku direktif, Perilaku suportif, Perilaku partisipatif, dan Perilaku Achievement Oriented. Faktor Budaya Organisasi dengan indikator Budaya Berkelompok, Budaya Pengembangan, dan Budaya Rasional . Faktor Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia dengan indikator Kinerja Individu, Merit Based Promotion , Jaminan Kerja, Pelatihan Teknis, Pelatihan Non Teknis, Perencanaan Karir, Pengambilan Keputusan Terdesentralisasi, Sistem Komplain, Promosi internal, dan Gaji. Faktor Praktik Komitmen Organisasi dengan indikator Komponen afektif, Komponen normatif, Komponen continuance, Faktor Motivasi dengan indikator Motivasi Sosial, Motivasi Spiritual, Motivasi Keuangan, Motivasi Psikologis. Terakhir adalah Faktor Kinerja Karyawan dengan indikator Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Kreatifitas, Fleksibilitas, dan Absensi. Selanjutnya deskripsi responden akan ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

- 1. Dari hasil deskripsi data responden yang telah dilakukan di atas maka tanggapan responden tentang Perilaku Pimpinan dapat digambarkan dalam tabel deskripsi berikut ini**

Tabel 5.6 . Statistik Deskripsi Perilaku Pimpinan (X1)

Indikator Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Perilaku direktif	200	2.00	5.00	4.2150	.05531
Perilaku suportif	200	1.00	5.00	4.1000	.06458
Perilaku partisipatif	200	1.00	5.00	4.2450	.05781
Perilaku Achievement Oriented	200	2.00	5.00	4.2400	.05899

Sumber: Data Primer diolah .

Berdasarkan deskripsi dalam tabel 5.6, indikator Perilaku partisipatif adalah dominan dipilih oleh responden. Jadi perilaku pimpinan yang diinginkan oleh bawahan dan rekan kerjanya ialah keterlibatan pimpinan terhadap pekerjaan sebagai faktor pemberi motivasi kerja, dan sebagai pembimbing lapangan, dan secara tidak langsung melakukan pengkaderan manajerial bagi bawahannya untuk dievaluasi dan dipersiapkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Deskripsi tabel 5.6.a menunjukkan dominansi responden setuju bahwa perilaku pimpinan sebaiknya bersifat direktif, karena dengan cara tersebut karyawan dapat menghindari kesalah atau perbedaan pemahaman atas petunjuk kerja yang diberikan, dan langsung melakukan koreksi perbaikan.

Tabel 5.6.a. Perilaku Direktif

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.0
2	2	.01
3	38	.19
4	75	.38
5	85	.43
Total	200	100

Sumber : Data Primer diolah.

Deskripsi tabel 5.6.b menunjukkan dominansi responden setuju bahwa perilaku suportif diperlukan oleh bawahan. Perilaku tersebut tidak hanya diperlukan oleh bawahan tetapi juga diperlukan oleh sesama petinggi perusahaan sebagai unsur pimpinan untuk lebih saling mendukung dalam setiap keputusannya.

Tabel 5.6.b.Perilaku Suportif

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	1	.01
2	3	.02
3	59	.30
4	49	.25
5	88	.44
Total	200	100

Sumber : Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.6.c menunjukkan dominansi responden setuju bahwa perilaku partisipatif diperlukan oleh bawahan. Perilaku tersebut lebih mendekatkan pimpinan kepada bawahannya untuk mengetahui perilaku bawahan, kebutuhan dan keinginan karyawan, komplain yang belum disampaikan, dan membangun jaringan komunikasi yang informal.

Dengan perilaku tersebut juga akan membina kebersamaan sesama karyawan serta keutuhan organisasi, karena pimpinan akan menunjukkan perlakuan adilnya terhadap setiap bawahan yang dipimpinnya

Tabel 5.6.c.Perilaku Partisipatif

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	1	.01
2	1	.01
3	39	.20
4	66	.33
5	93	.47
Total	200	100

Sumber : Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.6.d menunjukkan dominansi responden setuju bahwa perilaku achievement oriented juga diperlukan oleh bawahan. Perilaku tersebut mengarahkan perusahaan, karyawan, dan stakeholder untuk mencapai target produksi, keuntungan, dan kinerja lainnya yang semakin bertumbuh. Perilaku tersebut pada dasarnya memacu produktivitas karyawan.

Tabel 5.6.d.Perilaku Achievement Oriented

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	5	.03
3	36	.18
4	65	.33
5	94	.47
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah .

2. Dari hasil deskripsi data responden yang telah dilakukan di atas maka tanggapan responden tentang Budaya Organisasi dapat digambarkan dalam tabel deskripsi berikut ini

Berdasarkan deskripsi dalam tabel 5.7, indikator Budaya Berkelompok adalah dominan dipilih oleh responden. Berarti budaya organisasi yang diutamakan oleh karyawan dalam kawasan Industri Makassar adalah budaya persatuan, penyatuan visi, dan kesamaan persepsi

Tabel 5.7 . Statistik Deskripsi Budaya Organisasi (X2)

Indikator Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Budaya Berkelompok	200	2.00	5.00	4.2050	.05684
Budaya Pengembangan	200	1.00	5.00	4.1100	.06332
Budaya Rasional	200	1.00	5.00	4.2100	.06081

Sumber: Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.7.a menunjukkan dominansi responden setuju bahwa budaya berkelompok sangat menunjang operasional produksi, karena budaya berkelompok menghasilkan tim kerja yang kompak, satu dalam visi, persepsi, dan tujuan. Budaya ini juga mudah dikendalikan dan diberi bimbingan, karena mereka akan saling mengisi dan saling membantu.

Tabel 5.7.a.Budaya Berkelompok

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	3	.02
3	39	.20
4	72	.36
5	86	.43
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.7.b menunjukkan dominansi responden setuju bahwa budaya pengembangan. Dengan adanya budaya pengembangan dalam organisasi maka karyawan selalu merasa diperhatikan dalam hal pengetahuan dan keterampilannya. Perusahaan juga menginginkan karyawan yang lebih produktif yang dengan keterampilan dan wawasan yang lebih luas tentang pekerjaan yang dijalankan.

Tabel 5.7.b.Budaya Pengembangan

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	1	.01
2	3	.02
3	55	.28
4	55	.28
5	86	.43
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah

Tabel 5.7.c. Budaya Rasional

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	1	.01
2	1	.01
3	48	.24
4	55	.28
5	95	.48
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.7.c menunjukkan dominansi responden setuju bahwa budaya rasional sangat diutamakan dalam organisasi dan pembinaan sumberdaya manusia. Budaya rasional ditanamkan pada semua level manajer sampai pada staf pelaksana. Dengan adanya budaya rasional dalam organisasi maka karyawan selalu bertindak dengan rasional, dan mengurangi tingkat kesaalahan yang irrasional. Adapun kesalahan akibat irrasional akan menimbulkan risiko pekerjaan yang tinggi.

3. Dari hasil deskripsi data responden yang telah dilakukan diatas maka tanggapan responden tentang Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia dapat digambarkan dalam tabel deskripsi berikut ini

Deskripsi tabel 5.8 menunjukkan dominan responden setuju bahwa Sistem Komplain merupakan faktor dominan dalam Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia. Dengan adanya Sistem Komplain maka komunikasi akan terbangun antara bawahan dengan pimpinan.

Tabel 5.8. Statistik Deskripsi Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia (X3)

Indikator Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Kinerja Individu	200	2.00	5.00	4.1750	.05864
Merit Based Promotion	200	1.00	5.00	4.0850	.06450
Jaminan Kerja	200	2.00	5.00	4.2550	.05888
Pelatihan Teknis	200	1.00	5.00	4.0800	.06355
Pelatihan Non Teknis	200	1.00	5.00	4.2250	.06075
Perencanaan Karir	200	2.00	5.00	4.2350	.05845
Pengambilan Keputusan Terdesentralisasi	200	1.00	5.00	4.1350	.06562
Sistem Komplain	200	1.00	5.00	4.2650	.05951
Promosi internal	200	2.00	5.00	4.1210	.06467
Gaji	200	2.00	5.00	4.2200	.05852

Sumber: Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.8.a menunjukkan dominan responden setuju bahwa kinerja individu merupakan faktor faktor yang mudah dikendalikan untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan.

Tabel 5.8.a.Kinerja Individu

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	3	.02
3	45	.23
4	66	.33
5	86	.43
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.8.b menunjukkan dominan responden setuju bahwa merit based promotion. Faktor tersebut adalah faktor pendorong atas kinerja yang telah dicapai selama ini. Dengan faktor ini pula maka karyawan selalu mengembangkan potensinya agar meraih promosi kerja yang lebih tinggi.

Tabel 5.8.b.Merit Based Promotion

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	1	.01
2	3	.02
3	60	.30
4	50	.25
5	86	.43
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.9.c menunjukkan dominan responden setuju memilih jaminan kerja. Dengan adanya jaminan kerja maka karyawan merasa aman untuk tetap berkarier dan meningkatkan prestasinya.

Tabel 5.8.c.Jaminan Kerja

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	3	.02
3	41	.21
4	58	.29
5	98	.49
Total	200	100

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 5.8.d. Pelatihan Teknis

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	1	.01
2	3	.02
3	58	.29
4	55	.28
5	83	.42
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.8.d menunjukkan dominan responden setuju memilih faktor pelatihan teknis. Pembinaan sumberdaya manusia dalam setiap lingkup organisasi selalu mengingkan sumberdaya manusia yang trampil dan menyesuaikan dengan perkembangan teknologi. Salah satu faktor yang diinginkan adalah diprogramkannya pelatihan teknis.

Deskripsi tabel 5.8.e menunjukkan dominan responden setuju memilih faktor pelatihan non teknis. Pengembangan manajerial tidak mutlak selalu dikembangkan dengan pelatihan teknis, tetapi juga diperlukan pelatihan non teknis karena terkait dengan pengembangan psikologis, motivasi, dan kepemimpinan yang selalu ditanamkan dalam setiop karyawan.

Tabel 5.8.e. Pelatihan Non Teknis

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	1	.01
2	1	.01
3	47	.24
4	54	.27
5	97	.49
Total	200	1 00

Sumber : Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.9.f menunjukkan dominan responden setuju memilih faktor perencanaan karier. Dalam pengembangan sumberdaya manusia maka perencanaan karier selalu ditetapkan lebih dahulu sebagai dasar perencanaan jenjang kepangkatan dan karier yang akan dijalani bagi setiap karyawan. Tanpa adanya perencanaan karier maka seorang karyawan tidak memiliki peluang untuk berkembang, dan tidak akan pernah melakukan aktualisasi diri dalam pekerjaannya.

Tabel 5.8.f. Perencanaan Karir

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	2	.01
3	44	.22
4	59	.30
5	95	.48
Total	200	100

Sumber : Data Primer diolah.

Deskripsi tabel 5.8.g menunjukkan dominan responden setuju memilih faktor Pengambilan Keputusan Terdesentralisasi. Untuk mempermudah jenjang pengawasan manajerial dilaksanakan maka salah satu cara dengan memberikan wewenang penuh bagi setiap kelompok kerja untuk mengambil keputusan. Dengan cara tersebut maka karyawan belajar untuk bertanggungjawab serta mengambil keputusan yang lebih baik.

Tabel 5.8.g. Pengambilan Keputusan Terdesentralisasi

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	10	.05
2	28	.14
3	34	.17
4	40	.20
5	88	.44
Total	93.0	100.0

Sumber : Data Primer diolah.

Deskripsi tabel 5.8.h menunjukkan dominan responden setuju memilih faktor sistem komplain. Faktor tersebut merupakan salah satu cara mengkomunikasikan keinginan, kebutuhan, dan ketidakpuasan karyawan pada atasannya. Untuk menjamin sistem tersebut tetap ada dalam organisasi maka pihak manajemen perusahaan harus membuka diri untuk menjalin komunikasi karyawan, selama terkait dengan produktivitas dan meningkatkan kepuasan kerjanya .

Tabel 5.8.h. Sistem Komplain

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	1	.01
2	1	.01
3	42	.21
4	56	.28
5	100	.50
Total	200	100

Sumber : Data Primer diolah.

Deskripsi tabel 5.8.i menunjukkan dominan responden setuju memilih faktor Promosi Internal. Faktor sebagai salah satu cara untuk meredam berbagai konflik internal perusahaan. Dalam setiap organisasi selalu ada konflik kepentingan diantara pelaksana dan pengambil kebijakan. Dengan cara promosi internal yaitu dengan membentuk forum penyelesaian konflik maka semua masalah dapat terselesaikan tanpa melibatkan eksternal organisasi

Tabel 5.8.i. Promosi Internal

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	3	.02
3	64	.32
4	39	.20
5	94	.47
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah.

Deskripsi tabel 5.8.j menunjukkan dominan responden setuju memilih faktor gaji. Faktor gaji merupakan salah satu cara pembinaan sumberdaya manusia. Karyawan tidak puas apabila kebutuhan ekonomisnya tidak terpenuhi, apalagi jika kemampuan ekonomis perusahaan meningkat, dan produktivitas karyawan semakin berkembang, maka pihak manajemen harus melakukan penyesuaian kompensasi yang layak.

Tabel 5.8.j. Gaji

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	3	.02
3	42	.21
4	63	.32
5	92	.46
Total	200	100

Sumber : Data Primer diolah.

- 4. Dari hasil deskripsi data responden yang telah dilakukan di atas maka tanggapan responden tentang Komitmen Organisasi dapat digambarkan dalam tabel deskripsi berikut ini**

Deskripsi tabel 5.9 menunjukkan dominan responden setuju bahwa komponen normatif sangat penting dalam komitmen organisasi. Dengan membangun norma dan etika dalam organisasi, maka karyawan dan pimpinan akan menjunjung tinggi norma tersebut dalam suatu komitmen jangka panjang.

Tabel 5.9 . Statistik Deskripsi Komitmen Organisasi (Y1)

Indikator Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Komponen afektif	200	1.00	5.00	4.0300	.06494
Komponen normative	200	2.00	5.00	4.1800	.05835
Komponen continuance	200	2.00	5.00	4.1600	.05821

Sumber : Data Primer diolah.

Deskripsi tabel 5.9.a menunjukkan dominan responden setuju memilih komponen afektif. Komitmen organisasi tidak dapat dibangkitkan tanpa adanya afeksi dari pimpinan terhadap bawahan, atau sesama karyawan.

Tabel 5.9.a. Komponen Afektif

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	1	.01
2	3	.02
3	66	.33
4	49	.25
5	81	.41
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.9.b menunjukkan dominan responden setuju memilih komponen normatif. Komitmen organisasi dapat dibangkitkan jika setiap karyawan mengetahui tentang apa yang seharusnya dilakukan karyawan terhadap atasan dan sesama pekerja, dengan komponen normatif tersebut, maka pekerja akan mengurangi konflik internal.

Tabel 5.9.b.Komponen Normatif

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	3	.02
3	44	.22
4	67	.34
5	86	.43
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.9.c menunjukkan dominan responden setuju memilih komponen *continuance*. Komitmen organisasi muncul dari setiap karyawan, karena karyawan sudah bertekad melanjutkan pekerjaannya.

Tabel 5.9.c.Komponen Continuance

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	3	.02
3	45	.23
4	69	.35
5	83	.42
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah

- 5. Dari hasil deskripsi data responden yang telah dilakukan di atas maka tanggapan responden tentang Motivasi dapat digambarkan dalam tabel deskripsi berikut ini :**

Deskripsi tabel 5.10 menunjukkan dominan responden setuju bahwa motivasi keuangan adalah sangat penting dalam membangkitkan motivasi karyawan.

Tabel 5.10. Statistik Deskripsi Motivasi

Indikator Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Motivasi Sosial	200	2.00	5.00	4.1650	.05749
Motivasi Spiritual	200	2.00	5.00	4.1800	.05921
Motivasi Keuangan	200	2.00	5.00	4.2050	.05858
Motivasi Psikologis	200	1.00	5.00	4.1000	.06650

Sumber: Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.10.a menunjukkan dominan responden setuju memilih motivasi sosial. Motivasi yang diperoleh apabila mendapat dukungan dari lingkungan, utamanya masyarakat disekitarnya.

Tabel 5.10.a.Motivasi Sosial

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	3	.02
3	43	.22
4	72	.36
5	82	.41
Total	200	100

Sumber : Data Primer diolah.

Deskripsi tabel 5.10.b menunjukkan dominan responden setuju memilih motivasi spiritual. Motivasi tersebut karena adanya keyakinan tentang moral yang diperoleh dari ajaran agama aatau keyakinan masing-masing karyawan.

Tabel 5.10.b. Motivasi Spiritual

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	3	.02
3	46	.23
4	63	.32
5	88	.44
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.10.c menunjukkan dominan responden setuju memilih motivasi keuangan. Motif ini adalah motif ekonomi, dimana karyawan termotivasi jika dipenuhi kebutuhan ekonomisnya.

Tabel 5.10.c. Motivasi Keuangan

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	3	.02
3	43	.22
4	64	.32
5	90	.45
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah .

Deskripsi tabel 5.10.d menunjukkan dominan responden setuju memilih motivasi psikologis. Motivasi tersebut karena adanya keyakinan bahwa setiap karyawan merasa senang dan puas bekerja dalam suatu

perusahaan. Kebutuhan tersebut bersifat psikologis dan setiap karyawan memiliki kebutuhan psikologis yang berbeda

Tabel 5.10.d.Motivasi Psikologis

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	1	.01
2	3	.02
3	64	.32
4	39	.20
5	93	.47
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah .

- 6. Dari hasil deskripsi data responden yang telah dilakukan di atas maka tanggapan responden tentang Kinerja Karyawan dapat digambarkan dalam tabel deskripsi berikut ini**

Deskripsi tabel 5.11. menunjukkan dominan responden setuju bahwa kreatifitas merupakan indikator utama dalam kinerja karyawan. Karyawan yang kreatif selalu menemukan cara atau metode yang terbaik dalam setiap cara kerjanya. Karyawan yang kreatif juga dapat memberikan kontribusi ekonomis yang lebih baik, karena terus-menerus melakukan peneghematan, perbaikan, dan penciptaan. Dilain pihak para atasan lebih mengurangi waktu partisipasinya terhadap karyawan karena tidak perlu lagi dilakukan direktif dan afektif karena karyawan tersebut sudah mandiri dalam setiap langkah kerjanya.

Tabel 5.11 . Statistik Deskripsi Kinerja Karyawan

Indikator Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
Kuantitas Pekerjaan	200	1.00	5.00	4.2200	.06186
Kualitas Pekerjaan	200	2.00	5.00	4.1150	.06387
Kreatifitas	200	3.00	5.00	4.2200	.05766
Fleksibilitas	200	3.00	5.00	4.1120	.05172
Absensi	200	3.00	5.00	4.0740	.05190

Sumber : Data Primer diolah.

Deskripsi tabel 5.11.a menunjukkan dominan responden setuju memilih kuantitas pekerjaan. Indikator kuantitas pekerjaan selalu dikaitkan dengan banyaknya pencapaian target kerja yang dicapai. Dengan indikator tersebut juga selalu terkait dengan kepentingan perolehan bonus karyawan yang akan diperoleh dari kuantitas produksi yang telah dilaksanakan.

Tabel 5.11.a. Kuantitas Pekerjaan

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	1	.01
2	1	.01
3	50	.25
4	49	.25
5	99	.50
Total	200	100

Sumber : Data Primer diolah.

Deskripsi tabel 5.11.b menunjukkan dominan responden setuju memilih kualitas pekerjaan. Indikator ini merupakan indikator penting karena tidak saja atasan yang menilai tetapi pihak pelanggan juga akan

menilainya. Indikator tersebut akan mencerminkan kualitas perusahaan dan menentukan nama baik perusahaan.

Tabel 5.11.b.Kualitas Pekerjaan

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	5	.03
3	56	.28
4	50	.25
5	89	.45
Total	200	100

Sumber: Data Primer diolah .

Tabel 5.11.c.Kreatifitas

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	0	.00
3	49	.25
4	58	.29
5	93	.47
Total	200	100

Sumber : Data Primer diolah.

Deskripsi tabel 5.11.c menunjukkan dominan responden setuju memilih kreatifitas. Indikator ini merupakan indikator penting karena setiap karyawan memiliki kreatifitas yang berbeda, dan kreatifitas tersebut merupakan kontribusi penting dalam produktifitas perusahaan secara umum.

Deskripsi tabel 5.11.d menunjukkan dominan responden setuju memilih fleksibilitas. Indikator ini mengukur kemampuan karyawan untuk melakukan penyesuaian terhadap kebijakan perusahaan, serta penyesuaian dengan rekan kerjanya. Dimana karyawan yang fleksibel umumnya tidak menimbulkan konflik dalam organisasi.

Tabel 5.11.d. Fleksibilitas

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	0	.00
3	51	.26
4	75	.38
5	74	.37
Total	200	100

Sumber : Data Primer diolah.

Deskripsi tabel 5.12.e menunjukkan dominan responden setuju memilih absensi. Indikator ini mengukur kemampuan loyalitas karyawan untuk hadir dalam setiap pekerjaan, undangan, panggilan, dan tugas lapangan. Indikator ini juga mengukur tingkat kehadiran dan ketepatan waktu karyawan dalam setiap hari kerja. Tingkat absensi karyawan yang tinggi menunjukkan rendahnya loyalitas karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Tabel 5.11.e. Absensi

Tanggapan Responden	Frequency	Percent
1	0	.00
2	0	.00
3	52	.26
4	78	.39
5	70	.35
Total	200	100

Sumber : Data Primer diolah.

D. Analisis Dan Pengujian Model Struktur

Mengawali analisis pengujian model ini maka akan melakukan uji kecocokan *goodness of fit* dan uji validitas untuk menguji kesesuaian antara variabel unobservable dengan variabel latensebagai berikut:

1. Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Validitas yang berarti ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur/instrumen dalam melakukan fungsi ukurnya (Sugiyono,2008). Suatu instrumen dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya sesuai dengan maksud dilakukan pengukuran tersebut. Singarimbun dan Syofian Effendi (1989) menjelaskan bahwa validitas instrumen menunjukkan kualitas dari keseluruhan proses pengumpulan data dalam suatu penelitian. Uji validitas instrumen yang dilakukan dengan menggunakan uji validitas kontrak. Uji validitas kontrak yaitu menyusun indikator pengukuran operasional berdasarkan kerangka teori konsep yang akan diukur. Secara

sederhana dapat dikemukakan, bahwa validitas konstruk dari sebuah instrumen ditentukan dengan jalan mengkorelasikan antara skor masing-masing item dengan total skor masing-masing item.

Uji validitas tidak terlalu ditekankan dalam penelitian kuantitatif dibanding dengan penelitian kualitatif dan yang lebih penting adalah uji reabilitasnya (Susan Stain Back, 1998) dalam Sugiyono (2008). Selanjutnya Jika r -hitung lebih besar dari r -tabel pada taraf kepercayaan tertentu, berarti instrumen tersebut memenuhi kriteria validitas. Taraf kepercayaan yang digunakan dalam uji validitas item pada penelitian ini adalah 95% dengan jumlah responden 200 ($N=200$). Item-item yang memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,196) itu item yang digunakan dalam penelitian. Kemudian Baumgartner dan Homburg (1996), dan Hershberger (2003) mengatakan model linier tidak signifikan jika berada dibawah ($t = -0.850, p = 0.41$) sehingga SEM berkembang secara linier.

Indikator uji reabilitas adalah Cronbach's Alpha. Dengan berdasar pada indikator Cronbach's Alpha $>$ 0,8 (Lord & Novick, 1968) maka model tersebut dapat diandalkan. Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata reliability yang artinya keterpercayaan, keterandalan, konsistensi dan sebagainya. Kemudian Susan Stain Back (1998) dalam Sugiyono (2008) mengatakan bahwa realibilitas atau kehandalan adalah konsistensi atau stabilitas data atau temuan-temuan dalam pandangan penelitian data kuantitatif, yaitu jika dua orang peneliti melakukan penelitian pada objek yang sama dan menemukan hal yang sama dalam waktu yang sama dan

atau berbeda waktu maka kondisi tersebut dikatakan konsisten. Hasil pengukuran dapat dipercaya bila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur tidak berubah. Reliabilitas instrumen adalah hasil pengukuran yang dapat dipercaya. Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Untuk mencapai hal tersebut, dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan metode alpha Cronbach diukur berdasarkan skala alpha Cronbach 0 sampai 1. Jika skala itu dikelompokkan ke dalam lima kelas (Cronbach, Lee J., dan Richard J. Shavelson (2004) dengan skala yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai alpha Cronbach 0,00 s.d. 0,20, berarti kurang reliabel
 2. Nilai alpha Cronbach 0,21 s.d. 0,40, berarti agak reliabel
 3. Nilai alpha Cronbach 0,42 s.d. 0,60, berarti cukup reliabel
 4. Nilai alpha Cronbach 0,61 s.d. 0,80, berarti reliabel
 5. Nilai alpha Cronbach 0,81 s.d. 1,00, berarti sangat reliabel
- Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan metode alpha Cronbach untuk menentukan apakah setiap instrumen reliabel atau tidak.

Berdasarkan tabel hasil uji validitas dan reabilitas dalam tabel 5.15, menunjukkan bahwa secara umum variabel tersebut valid karena melebihi 0,41 dan reliabel karena melebihi 0,80.

Tabel 5.12. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Keterangan	Corrected Validity	Keterangan
Perilaku direktif	.916	Sangat Reliable	.527	Valid
Perilaku suportif	.915	Sangat Reliable	.598	Valid
Perilaku partisipatif	.915	Sangat Reliable	.565	Valid
Perilaku Achievement Oriented	.917	Sangat Reliable	.527	Valid
Budaya Berkelompok	.915	Sangat Reliable	.733	Valid
Budaya Pengembangan	.915	Sangat Reliable	.838	Valid
Budaya Rasional	.915	Sangat Reliable	.899	Valid
Kinerja Individu	.916	Sangat Reliable	.948	Valid
Merit Based Promotion	.915	Sangat Reliable	.957	Valid
Jaminan Kerja	.915	Sangat Reliable	.437	Valid
Pelatihan Teknis	.915	Sangat Reliable	.920	Valid
Pelatihan Non Teknis	.917	Sangat Reliable	.875	Valid
Perencanaan Karir	.915	Sangat Reliable	.903	Valid
Pengm.Keputusan Terdesentralisasi	.918	Sangat Reliable	.869	Valid
Sistem Komplain	.915	Sangat Reliable	.899	Valid
Promosi internal	.915	Sangat Reliable	.882	Valid
Gaji	.915	Sangat Reliable	.873	Valid
Komponen afektif	.914	Sangat Reliable	.927	Valid
Komponen normatif	.915	Sangat Reliable	.705	Valid
Komponen continuance	.915	Sangat Reliable	.681	Valid
Motivasi Sosial	.918	Sangat Reliable	.585	Valid
Motivasi Spiritual	.915	Sangat Reliable	.607	Valid
Motivasi Keuangan	.915	Sangat Reliable	.904	Valid
Motivasi Psikologis	.915	Sangat Reliable	.527	Valid
Kuantitas Pekerjaan	.910	Sangat Reliable	.598	Valid
Kualitas Pekerjaan	.915	Sangat Reliable	.565	Valid
Kreatifitas	.918	Sangat Reliable	.527	Valid
Fleksibilitas	.915	Sangat Reliable	.733	Valid
Absensi	.915	Sangat Reliable	.838	Valid

Sumber : Output SPSS dari Data primer diolah.

E. Analisis Estimasi dan Uji Kecocokan

Pengujian model pengukuran Structural Equation Modeling (SEM)

dilakukan berdasarkan prosedur yang dikemukakan oleh Hair, et. All

(1988), Joreskog & Yang (1996); Kline (1998) dan Barbara (2001) bahwa komponen pengukuran model terlebih dahulu diperiksa dan selanjutnya diikuti dengan pengujian model struktural secara keseluruhan. Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi kontribusi ukuran-ukuran ganda *multiplemeasures* pada konstruk laten, termasuk sifat validitas dan reliabilitas, sehingga hasil yang diperoleh model pengukuran dalam persamaan struktural. Analisis Faktor Konfirmatori *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan aplikasi SEM digunakan untuk menganalisis model pengukuran konstruk laten tersebut. Evaluasi model dilakukan dengan berdasarkan pada kriteria bersama dari indeks model fit, yaitu: Chi-square (χ^2), relative chi square (χ^2/df), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative Fit Index (CFI) dan Tucker-Lewis Index (TLI). Nilai kritis sebagai kriteria penerimaan dalam mengevaluasi model biasanya disebut sebagai cut off dengan menggunakan nilai yang disarankan Arbuckle (2006), Garson (2006), dan Lee (2007) yang menyatakan seperti yang tertera pada tabel berikut ini :

Tabel 5.13. Kriteria Penerimaan Uji Kecocokan

Kriteria	Cut off
<i>Chi-square</i>	$\leq 2,00$
<i>Significance probability</i>	$\geq 0,05$
<i>Relative Chi-square</i>	$\leq 2,00$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$
<i>TLI</i>	$\geq 0,90$

Sumber : Ferdinand (2002)

Keterangan :

RMSEA = *The root square error of approximation.*

TLI = *Tucker Lewis index.*

CFI = *Comparative fit – index.*

Model yang memiliki indeks model fit kurang baik akan ditingkatkan dengan menggunakan pendekatan model building-trimming, selanjutnya model dinyatakan final bila telah memiliki overall fit index yang lebih baik (Garson, 2006). Untuk meningkatkan model fit dilakukan dengan mereduksi atau menambahkan parameter melalui *modification indices* (Ferdinand, 2002; Arbuckle, 2006; Garson, 2006) yang tersedia dalam program AMOS 7.0 dengan perhitungan signifikansi dan regression weight atau loading factor ($p < 0,05$), error variance ($p < 0,05$), korelasi kuadrat (diharapkan besar). Kemudian Untuk menguji kehandalan dan konsistensi data antara unobservable variable dengan latent variable maka sebagai tahap pertama dilakukan analisis konfirmasi antara unobservable variable dengan latent *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Langkah ini untuk mengetahui apakah indikator variabel mendukung variabel utamanya, dan adapun indikator yang digunakan adalah nilai signifikansi Critical Ratio (CR) , adapun dasar perhitungannya adalah uji-t, kemudian membandingkan antara t-hitung dan t-tabel, jika t-hitung lebih besar dari t-tabel pada $\alpha = 0,05$.

Nilai (χ^2) kurang dari 2.0 atau kurang dari 3.0 menunjukkan kecocokan antara model dengan data, sementara hasil yang diperoleh sebesar 0,105 berarti indikasi variabel tersebut sudah fit. Selanjutnya The

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan nilai chi-square dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan suatu kecocokan model berdasarkan tingkat kebebasannya *degrees of freedom* sehingga diperoleh nilai 0,000 maka model tersebut dapat diterima. Kemudian hasil uji *goodness of fit* variabel keyakinan sukses pada lampiran 4 diperoleh model yang fit , berarti model tersebut sudah tepat untuk digunakan pengujian lebih lanjut.

1. Analisis Estimasi dan Uji Kecocokan Variabel Perilaku Pimpinan

Pada tabel berikut ini ditunjukkan hasil sigifikansi antara variabel utama yaitu Perilaku Pimpinan dengan indikator Perilaku direktif, Perilaku suportif, Perilaku partisipatif, dan Perilaku Achievement Oriented. Hasil analisis estimasi ternyata semua variabel indikator memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel utama , dan indikator Perilaku suportif adalah dominan.

Tabel 5.14. Estimasi Faktor Perilaku Pimpinan

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X14 <--- X1	1.000				
X13 <--- X1	1.489	.369	4.039	***	par_1
X12 <--- X1	1.533	.378	4.060	***	par_2
X11 <--- X1	.603	.212	2.845	.004	par_3

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil pengujian kecocokan antara variabel utama dengan variabel latennya, maka pada tabel berikut ini menunjukkan

bahwa model tersebut telah cocok untuk dilanjutkan dalam pengujian model secara keseluruhan.

Tabel 5.15. Hasil Uji Kecocokan Variabel Perilaku Pimpinan (Lihat lampiran)

Kriteria	Cut off	Hasil Pengujian	Keterangan
<i>Chi-square</i>	≤2,00	4,296	Un Fit
<i>Significance probability</i>	≤0,05	0,000	Fit
<i>Relative Chi-square</i>	≤2,00	1,432	Fit
<i>RMSEA</i>	≤0,08	0,0062	Fit
<i>CFI</i>	≥0,90	0,927	Fit
<i>TLI</i>	≥0,90	0,916	Fit

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

2. Analisis Estimasi dan Uji Kecocokan Variabel Budaya Organisasi

Pada tabel berikut ini ditunjukkan hasil sigifikansi antara variabel utama yaitu Budaya Organisasi dengan indikator Budaya Berkelompok, Budaya Pengembangan, dan Budaya Rasional. Hasil analisis estimasi ternyata semua variabel indikator memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel utama, dan indikator Budaya Berkelompok adalah dominan.

Tabel 5.16. Estimasi Faktor Budaya Organisasi

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X23 <--- X2	1.000				
X22 <--- X2	1.610	.575	2.801	.005	par_1
X21 <--- X2	.741	.204	3.637	***	par_2

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil pengujian kecocokan antara variabel utama dengan variabel latennya, maka pada tabel berikut ini menunjukkan bahwa model tersebut telah cocok untuk dilanjutkan dalam pengujian model secara keseluruhan.

Tabel 5.17. Hasil Uji Kecocokan Variabel Budaya Organisasi (Lihat lampiran)

Kriteria	Cut off	Hasil Pengujian	Keterangan
<i>Chi-square</i>	$\leq 2,00$	2,854	UnFit
<i>Significance probability</i>	$\leq 0,05$	0,000	Fit
<i>Relative Chi-square</i>	$\leq 2,00$	1,427	Fit
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,0766	Fit
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	0,910	Fit
<i>TLI</i>	$\geq 0,90$	0,921	Fit

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

3. Analisis Estimasi dan Uji Kecocokan Variabel Praktik Pengelolaan

Sumber Daya Manusia

Pada tabel berikut ini ditunjukkan hasil sigifikansi antara variabel utama yaitu Faktor Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia dengan indikator Kinerja Individu, Merit Based Promotion , Jaminan Kerja, Pelatihan Teknis, Pelatihan Non Teknis, Perencanaan Karir, Pengambilan Keputusan Terdesentralisasi, Sistem Komplain, Promosi internal, dan Gaji. Hasil analisis estimasi ternyata semua variabel indikator memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel utama , dan indikator Jaminan Kerja adalah dominan.

Tabel 5.18. Estimasi Faktor Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X38 <--- X3	1.094	.437	2.503	.033	par_1
X37 <--- X3	.257	.128	2.004	.015	par_6
X36 <--- X3	.124	.047	2.645	.008	par_3
X35 <--- X3	.200	.086	2.329	.014	par_7
X34 <--- X3	.875	.364	2.403	.016	par_4
X33 <--- X3	.261	.061	4.277	***	par_9
X32 <--- X3	1.419	.347	4.088	***	par_8
X31 <--- X3	1.000				
X38 <--- X3	1.094	.437	2.503	.033	par_3
X37 <--- X3	.257	.128	2.004	.015	par_5

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil pengujian kecocokan antara variabel utama dengan variabel latennya, maka pada tabel berikut ini menunjukkan bahwa model tersebut telah cocok untuk dilanjutkan dalam pengujian model secara keseluruhan.

Tabel 5.19. Hasil Uji Kecocokan Variabel Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia (Lihat lampiran)

Kriteria	Cut off	Hasil Pengujian	Keterangan
<i>Chi-square</i>	≤2,00	9,5886	UnFit
<i>Significance probability</i>	≤0,05	0,000	Fit
<i>Relative Chi-square</i>	≤2,00	1,0654	Fit
<i>RMSEA</i>	≤0,08	0,0065	Fit
<i>CFI</i>	≥0,90	0,902	Fit
<i>TLI</i>	≥0,90	0,937	Fit

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

4. Analisis Estimasi dan Uji Kecocokan Variabel Komitmen Organisasi

Pada tabel berikut ini ditunjukkan hasil sigifikansi antara variabel utama yaitu Komitmen Organisasi dengan indikator Komponen afektif, Komponen normatif, Komponen continuance. Hasil analisis estimasi ternyata semua variabel indikator memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel utama, dan indikator Komponen continuance adalah dominan.

Tabel 5.20. Estimasi Faktor Komitmen Organisasi

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y11 <--- Y1	1.000				
Y12 <--- Y1	.764	.315	2.422	.015	par_1
Y13 <--- Y1	.527	.208	2.526	.012	par_2

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil pengujian kecocokan antara variabel utama dengan variabel latennya, maka pada tabel berikut ini menunjukkan bahwa model tersebut telah cocok untuk dilanjutkan dalam pengujian model secara keseluruhan.

Tabel 5.21. Hasil Uji Kecocokan Variabel Komitmen Organisasi (Lihat lampiran)

Kriteria	Cut off	Hasil Pengujian	Keterangan
<i>Chi-square</i>	≤2,00	2,162	UnFit
<i>Significance probability</i>	≤0,05	0,000	Fit
<i>Relative Chi-square</i>	≤2,00	1,081	Fit
<i>RMSEA</i>	≤0,08	0,0682	Fit
<i>CFI</i>	≥0,90	0,927	Fit
<i>TLI</i>	≥0,90	0,980	Fit

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

5. Analisis Estimasi dan Uji Kecocokan Variabel Motivasi

Pada tabel berikut ini ditunjukkan hasil sigifikansi antara variabel utama yaitu Faktor Motivasi dengan indikator Motivasi Sosial, Motivasi Spiritual, Motivasi Keuangan, Motivasi Psikologis. Hasil analisis estimasi ternyata semua variabel indikator memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel utama, dan indikator Motivasi Keuangan adalah dominan.

Tabel 5.22. Estimasi Faktor Keputusan Motivasi

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y24 <--- Y2	1.000				
Y23 <--- Y2	3.533	1.114	3.171	.002	par_1
Y22 <--- Y2	3.861	1.261	3.061	.002	par_2
Y21 <--- Y2	1.867	.636	2.934	.003	par_3

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil pengujian kecocokan antara variabel utama dengan variabel latennya, maka pada tabel berikut ini menunjukkan bahwa model tersebut telah cocok untuk dilanjutkan dalam pengujian model secara keseluruhan.

**Tabel 5.23. Hasil Uji Kecocokan Variabel Motivasi
(Lihat lampiran)**

Kriteria	Cut off	Hasil Pengujian	Keterangan
<i>Chi-square</i>	$\leq 2,00$	1,274	UnFit
<i>Significance probability</i>	$\leq 0,05$	0,000	Fit
<i>Relative Chi-square</i>	$\leq 2,00$	0,637	Fit
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,078	Fit
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	0,991	Fit
<i>TLI</i>	$\geq 0,90$	0,956	Fit

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

6. Analisis Estimasi dan Uji Kecocokan Variabel Kinerja Karyawan

Pada tabel berikut ini ditunjukkan hasil sigifikansi antara variabel utama yaitu faktor Kinerja Karyawan dengan indikator Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Kreatifitas, Fleksibilitas, dan Absensi.. Hasil analisis estimasi ternyata semua variabel indikator memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel utama, dan indikator Fleksibilitas adalah dominan.

Tabel 5.24. Estimasi Faktor Kinerja Karyawan

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y31 <--- Y3	1.000				
Y32 <--- Y3	1.120	.426	2.626	.009	par_1
Y33 <--- Y3	1.035	.392	2.639	.008	par_2
Y34 <--- Y3	3.138	.894	3.511	***	par_3
Y35 <--- Y3	3.265	.933	3.498	***	par_4

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil pengujian kecocokan antara variabel utama dengan variabel latennya, maka pada tabel berikut ini menunjukkan bahwa model tersebut telah cocok untuk dilanjutkan dalam pengujian model secara keseluruhan.

**Tabel 5.25. Hasil Uji Kecocokan Variabel Kinerja Karyawan
(Lihat lampiran)**

Kriteria	Cut off	Hasil Pengujian	Keterangan
<i>Chi-square</i>	≤2,00	5,360	UnFit
<i>Significance probability</i>	≤0,05	0,000	Fit
<i>Relative Chi-square</i>	≤2,00	1,072	Fit
<i>RMSEA</i>	≤0,08	0,0064	Fit
<i>CFI</i>	≥0,90	0,928	Fit
<i>TLI</i>	≥0,90	0,984	Fit

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

F. Pengujian Keseluruhan Model Struktur

Dalam penelitian ini akan menunjukkan pengujian model secara keseluruhan antara variabel eksogen yang terdiri dari perilaku pimpinan, budaya organisasi, praktek, pengelolaan sumber daya manusia, komitmen organisasi dan motivasi kerja pada beberapa perusahaan industri di Kawasan Industri Makassar. Indikasi model yang baik adalah telah dilakukannya pengujian antara model yang didukung oleh teori kemudian dibuktikan dengan data empiris, atau secara statistik dilakukan secara statistik dilakukan secara uji-t yaitu membandingkan antara t-hitung dengan t-tabel pada $\alpha=5\%$ dan $n=200$.

a. Pengaruh Antara Variabel

Pada tabel berikut ini ditunjukkan signifikansi pengaruh antara variabel yang ditandai pada nilai probabilitasnya apabila berada dibawa $P \leq 5\%$ atau diluar batas $\pm 1,96$ dalam uji dua arah maka signifikan, sedangkan apabila berada dalam area $\pm 1,96$ maka tidak signifikan (Sugiyono, 2008)

Tabel 5.26. Estimasi Pengaruh Antara Variabel dalam Model

Hubungan		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
Y1	<--- X1	.144	.065	2.214	.025	Positif	Signifikan
	<--- X2	.097	.049	1.970	.049	Positif	Signifikan
	<--- X3	.836	.220	3.800	***	Positif	Signifikan
Y2	<--- X1	.174	.068	2.558	.019	Positif	Signifikan
	<--- X2	.349	.176	1.983	.047	Positif	Signifikan
	<--- X3	.043	.021	2.060	.029	Positif	Signifikan
Y3	<--- X1	.378	.199	1.899	.058	Positif	Tidak Signifikan
	<--- X2	.195	.069	2.826	.005	Positif	Signifikan
	<--- X3	.581	.227	2.559	.019	Positif	Signifikan
	<--- Y1	.312	.078	3.998	***	Positif	Signifikan
	<--- Y2	.608	.150	4.055	***	Positif	Signifikan

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

Keterangan:

*** = 0,00 atau dibawah $\alpha=5\%$ Berarti Signifikan

Diatas $\alpha=5\%$ Berarti Tidak Signifikan

Kemudian hasil pengujian data tersebut ditunjukkan dengan hubungan antara variabel pada tabel berikut ini:

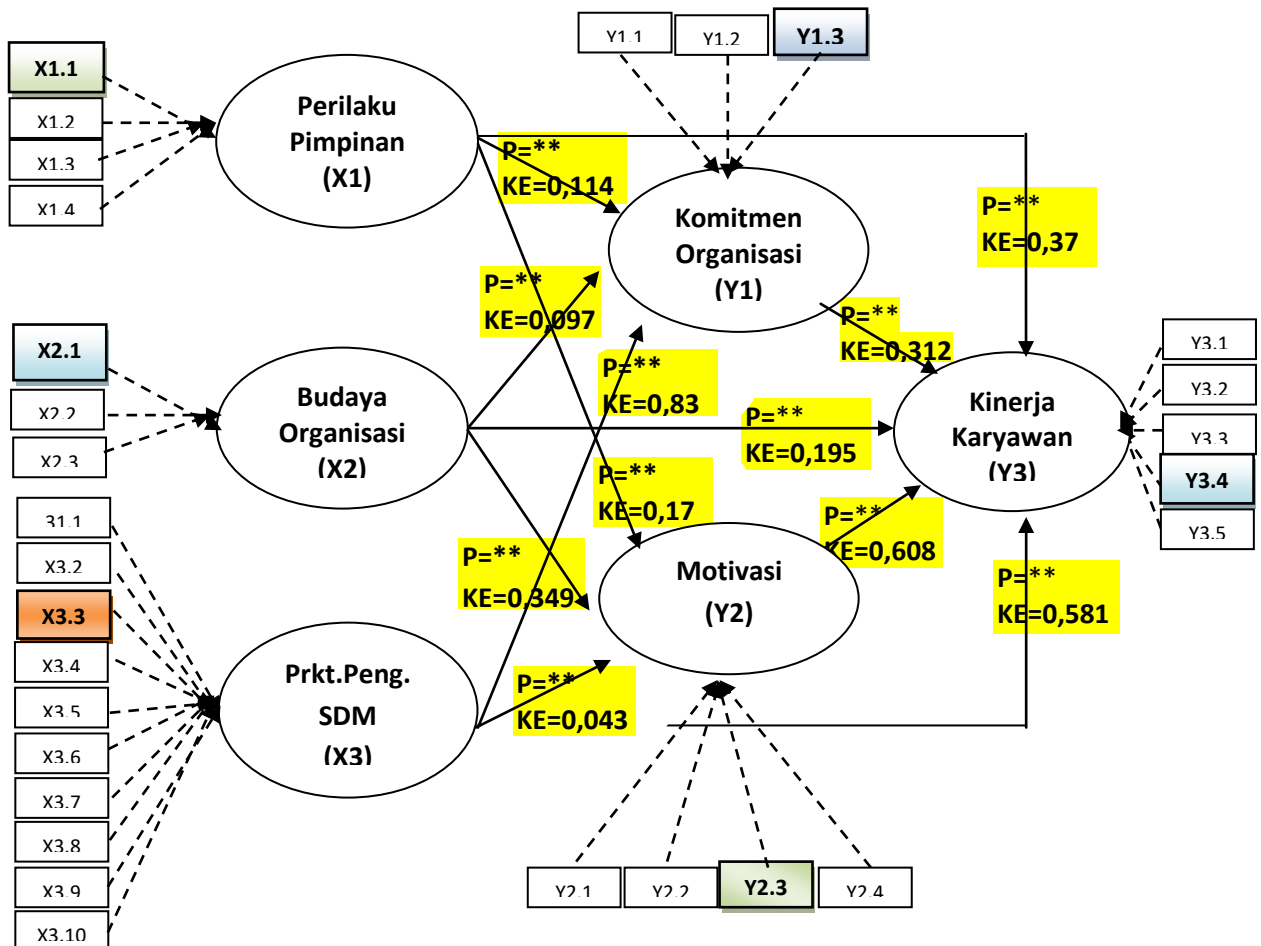
Tabel 5.27. Hubungan Antara Variabel dalam Model

Pengaruh		Langsung		Tidak langsung			Total	
		Notasi	Nilai	Notasi	Melalui	Nilai	Notasi	Nilai
Y1	< X1	$\beta 1$	0.836	0	0	0	0	0.836
	< X2	$\beta 2$	0.349	0	0	0	0	0.349
	< X3	$\beta 3$	0.174	0	0	0	0	0.174
Y2	< X1	$\Omega 1$	0.144	0	0	0	0	0.144
	< X2	$\Omega 2$	0.097	0	0	0	0	0.097
	< X3	$\Omega 3$	0.043	0	0	0	0	0.043
Y3	< X1	$\alpha 1$	0.127	$\beta 1\alpha 2$ $\Omega 1 \alpha 4$	Y1 Y2	0.251	$\beta 1 \alpha 2 + \Omega 1$ $\alpha 4 + \alpha 1$	0.378
	< X2	$\alpha 3$	0.013	$\beta 2 \alpha 2$ $\Omega 2 \alpha 4$	Y1 Y2	0.182	$\beta 2 \alpha 2 \Omega 2$ $\alpha 4 + \alpha 3$	0.195
	< X3	$\alpha 5$	0.311	$\beta 3 \alpha 2$ $\Omega 3 \alpha 4$	Y1 Y2	0.27	$\beta 3 \alpha 2 + \Omega 3$ $\alpha 4 + \alpha 5$	0.581
	< Y1	$\alpha 2$	0.312	0	0	0	0	0.312
	< Y2	$\alpha 4$	0.608	0	0	0	0	0.608

Sumber: Output AMOS 7.0 dari Data Primer Diolah

Selanjutnya hasil oleh data tersebut didesain dalam bentuk gambar yang menghubungkan antara variabel berikut ini:

Gambar 5.1. Analisis Pengaruh Antara variabel



Keterangan:

** = Signifikan dibawah $\alpha=5\%$

X1.1= indikator perilaku suportif adalah dominan pada perilaku pimpinan.

X2.1=indikator budaya berkelompok adalah dominan pada budaya organisasi

X3.3=indikator jaminan kerja adalah dominan pada praktik pengelolaan sumberdaya manusia

Y1.3=indikator Komponen continuance adalah dominan pada komitmen organisasi

Y2.3=indikator motivasi keuangan adalah dominan pada motivasi

Y3.4=indikator Fleksibilitas adalah dominan pada kinerja karyawan

b. Pengaruh Langsung dan Tidak langsung Antara Variabel

Berdasarkan hasil analisis pengaruh antara variabel yang telah ditunjukkan diatas, maka berikut ini akan ditunjukkan pengaruh langsung dan tak langsung antara variabel dalam model. Adapun tujuannya adalah untuk melihat besarnya konstruk antara variabel antara hubungan langsung dan setelah melalui variabel intervening, dan menurut Ferdinand (2000) bahwa total pengaruh akan dijumlahkan antara pengaruh langsung dan tak langsung seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

1. Pengaruh Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Organisasi.

- a) Perilaku pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut dibuktikan dari koefisien korelasi sebesar 0,836, signifikansi sebesar 0,025, dan koefisien estimasi sebesar +0,144, berarti komitmen organisasi ditentukan oleh perilaku pimpinan.
- b) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut dibuktikan dari koefisien korelasi sebesar 0,349, signifikansi sebesar 0,049, dan koefisien estimasi sebesar +0,097, berarti komitmen organisasi ditentukan oleh budaya organisasi.
- c) Praktik pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut dibuktikan dari koefisien korelasi sebesar 0,174, signifikansi sebesar 0,000,

dan koefisien estimasi sebesar +0,836, berarti komitmen organisasi ditentukan oleh praktik pengelolaan sumber daya manusia.

2. Pengaruh Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Motivasi.

- a) Perilaku pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal tersebut dibuktikan dari koefisien korelasi sebesar 0,144, signifikansi sebesar 0,019, dan koefisien estimasi sebesar +0,174, berarti motivasi ditentukan oleh perilaku pimpinan.
- b) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal tersebut dibuktikan dari koefisien korelasi sebesar 0,097, signifikansi sebesar 0,047, dan koefisien estimasi sebesar +0,349, berarti motivasi ditentukan oleh budaya organisasi.
- c) Praktik pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal tersebut dibuktikan dari koefisien korelasi sebesar 0,043, signifikansi sebesar 0,029, dan koefisien estimasi sebesar +0,043, berarti motivasi ditentukan oleh praktik pengelolaan sumber daya manusia.

3. Pengaruh Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

- a) Perilaku pimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dibuktikan dari koefisien korelasi sebesar hubungan langsung sebesar 0,127 dan hubungan tidak

langsung melalui Y1 dan Y2 sebesar 0,251, signifikansi sebesar 0,058, dan koefisien estimasi sebesar +0,378, berarti Kinerja Karyawan tidak ditentukan oleh perilaku pimpinan.

- b) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dibuktikan dari koefisien korelasi sebesar hubungan langsung sebesar 0,013 dan hubungan tidak langsung melalui Y1 dan Y2 sebesar 0,182, signifikansi sebesar 0,005, dan koefisien estimasi sebesar +0,195, berarti Kinerja Karyawan ditentukan oleh budaya organisasi.
- c) Praktik pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dibuktikan dari koefisien korelasi sebesar hubungan langsung sebesar 0,311 dan hubungan tidak langsung melalui Y1 dan Y2 sebesar 0,027, signifikansi sebesar 0,019, dan koefisien estimasi sebesar +0,581, berarti Kinerja Karyawan ditentukan oleh praktik pengelolaan sumber daya manusia.
- d) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dibuktikan dari koefisien korelasi sebesar 0,608, signifikansi sebesar 0,000, dan koefisien estimasi sebesar +0,312, berarti Kinerja Karyawan ditentukan oleh Komitmen organisasi.
- e) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dibuktikan dari koefisien korelasi sebesar

0,043, signifikansi sebesar 0,000, dan koefisien estimasi sebesar +0,608, berarti Kinerja Karyawan ditentukan oleh Motivasi.

BAB VI

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian pada Bab V, maka pada Bab VI ini akan dilakukan pembahasan untuk membuktikan hipotesis. Pembahasan dilakukan dengan cara mendeskripsi kuatnya pengaruh antara variabel eksogen yaitu Perilaku Pimpinan dengan indikator Perilaku direktif, Perilaku suportif, Perilaku partisipatif, dan Perilaku Achievement Oriented. Faktor Budaya Organisasi dengan indikator Budaya Berkelompok, Budaya Pengembangan, dan Budaya Rasional . Faktor Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia dengan indikator Kinerja Individu, Merit Based Promotion , Jaminan Kerja, Pelatihan Teknis, Pelatihan Non Teknis, Perencanaan Karir, Pengambilan Keputusan Terdesentralisasi, Sistem Komplain, Promosi internal, dan Gaji. Faktor Komitmen Organisasi dengan indikator Komponen afektif, Komponen normatif, Komponen continuance, Faktor Motivasi dengan indikator Motivasi Sosial, Motivasi Spiritual, Motivasi Keuangan, Motivasi Psikologis. Terakhir adalah Faktor Kinerja Karyawan dengan indikator Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Kreatifitas, Fleksibilitas, dan Absensi. kemudian diperbandingkan dengan teori yang mendukung hipotesis. Berikut ini tahapan pembahasan berdasarkan jalur hubungan antara variabel dalam model:

A. Pengaruh Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Organisasi .

Perilaku pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan Nimran (2004) yang mengemukakan bahwa perilaku pimpinan yang positif dapat membangun komitmen bersama dengan karyawan agar berlanjut menjalankan misi organisasi. Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah proses mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan pimpinan untuk memberi dukungan, pengaruh, dan ikut serta dalam operasional untuk berpartisipasi. Menurut Yukl (1994) bahwa pimpinan dapat membangun komitmen kebersamaan dengan karyawan dengan melakukan pendekatan perilaku, pendekatan pengaruh-kekuasaan, pendekatan situasional, dan pendekatan karismatik.

Robbins (1994) mengatakan bahwa interaksi antara pemimpin dan bawahan maka memperkuat komitmen organisasi, struktur pekerjaan, dan posisi pimpinan. Mathieu & Zajac (1990) menemukan korelasi yang cukup besar antara kepemimpinan dan komunikasi pimpinan, yang merupakan bentuk pengalaman kerja, dengan komitmen organisasi. Dockett (2003) dalam penelitiannya terhadap pekerja teknik, dan menemukan bahwa perilaku pimpinan

dalam bentuk kebijakan kerja sangat mempengaruhi komitmen organisasi.

Pimpinan dan karyawan pada beberapa perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar memiliki karakter tersendiri untuk membangun komitmen kebersamaan dalam mencapai tujuan perusahaannya. Praktik ini dilandasi oleh filosofi usaha yang dibangun oleh pendirinya dan generasi penerusnya. Kesemua perusahaan tersebut memiliki tekad yang sama untuk membangun komitmen dengan pola pendekatan terhadap karyawan yang berbeda-beda.

Implikasi temuan ini yaitu pimpinan dan karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar dapat membangun komitmen organisasi untuk tetap melanjutkan kerjasamanya mencapai tujuan perusahaan dengan adanya kemauan pimpinan untuk merubah perilakunya agar lebih suportif, direktif, dan partisipatif, kemudian menggunakan posisinya sebagai pimpinan untuk lebih mendekatkan diri pada karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang telah membangun kebersamaan visi dengan pimpinan, dan membangun penyamaan persepsi antara sesama karyawan. Mowday, Porter, dan Steers

(1982) bahwa budaya organisasi dalam bentuk budaya pengembangan akan menjadi dasar atau ikatan normatif untuk melakukan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Randall, Fedor, dan Longenecker (dalam Greenberg & Baron, 1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi apabila karyawan dan organisasinya telah membentuk budaya yang saling menyatu dalam kelompok kerja yang kompak dan rasional dalam mengambil keputusan. Steers (1977) menyatakan bahwa komitmen dibangun dalam jangka panjang dengan dalam suatu budaya organisasi. Mowday, R.T. and Porter, L.W (1979), budaya organisasi tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi jika karyawan tidak mendapatkan kompensasi yang cukup dan memberikan rasa aman terhadap komitmen yang telah dibangun.

Komitmen kerja yang dibangun oleh pimpinan dan karyawan pada beberapa perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar sangat ditentukan oleh budaya organisasi, budaya tersebut dipengaruhi oleh pimpinan, pendiri, negara asal perusahaan, dan karyawan itu sendiri. Budaya kebersamaan yang diikat dan norma kerja yang dijadikan dasar komitmen dalam mencapai tujuan perusahaannya. Kesemua perusahaan dalam

lingkup Kawasan Industri Makasssar tersebut memiliki komitmen yang sama yaitu terus membangun kebersamaan, dan saling mengisi dan menghargai.

Implikasi temuan ini yaitu bagi pimpinan dan karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makasssar terus membangun komitmen organisasi untuk tetap melanjutkan kerjasamanya mencapai tujuan perusahaan dengan, saling menghargai, dan saling mengisi dalam suatu ikatan budaya organisasi yang normatif

Praktik pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan Meyer & Allen (2005) bahwa praktik pengelolaan sumberdaya manusia seperti recruitment dan seleksi, memainkan peranan penting untuk mendapatkan komitmen karyawan dalam organisasi. Nehmeh,Ranya (2009) mengatakan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia menentukan komitmen organisasi, tetapi terkadang tidak memberikan pengaruh positif karena masalah kompensasi yang kurang, kebutuhan afiliasi yang tidak diberikan dan tujuan kerja perusahaan yang tidak jelas. Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Sylvana (2002) mengemukakan bahwa komitmen organisasi bagian dari pembinaan sumberdaya manusia yang menghasilkan kepuasan kerja dan motivasi. Kepuasan kerja yang tinggi karena adanya imbalan kerja yang mereka terima yang sesuai dengan keinginan

atau kesepakatan semula dengan pimpinan. Pengelolaan sumber daya manusia dianggap gagal apabila tidak menghasilkan komitmen organisasi, dimana dapat dibuktikan dengan sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi. Temuan Robbins (2001) bahwa komitmen organisasi dibentuk oleh praktik manajemen sumberdaya manusia yang terus mengalami perbaikan, hal tersebut dapat dibuktikan dari sikap individu terhadap pekerjaannya.

Komitmen organisasi secara sepihak dapat dibangun oleh pimpinan sebagai penanggung jawab pengelola sumberdaya manusia. Dengan menggunakan kekuasaan dan posisinya sebagai pimpinan maka dapat mengetahui kekurangan, keluhan, dan keinginan karyawan. Para pimpinan perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar mengembangkan kualitas pengelolaan sumberdaya manusia berdasarkan prinsip manajemen yang berbeda, tetapi arahnya hampir sama yaitu bagaimana memenuhi kebutuhan karyawannya, dan bagaimana mengembangkan potensi karyawan sebagai kader pimpinan, dan memiliki komitmen yang terus membangun kebersamaan, dan saling mengisi dan menghargai.

Implikasi temuan ini yaitu bagi pimpinan dan karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar terus membangun komitmen organisasi dengan melakukan pengelolaan sumberdaya manusia yang lebih baik, seperti pemberian kompoensasi yang lebih tinggi, menerima keluhan karyawan, mengerti akan kebutuhan dan keinginanya, dan terus meningkatkan keterampilannya yang seiring dengan peningkatan kualitas dan kuantitas pekerjaan .

B. Pengaruh Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Motivasi .

1. Perilaku pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Temuan tersebut sejalan dengan Bass (1985) bahwa perilaku pimpinan akan berpengaruh pada pembentukan motivasi Kerja. Siradjuddin (2007) mengatakan bahwa perilaku pimpinan yang disertai kemampuan berkomunikasi terhadap bawahan maka sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Hicks, H.G dan Ray Gullet, G (1996) bahwa kepuasan kerja, motivasi kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi ditentukan oleh gaya dan perilaku pimpinan, dalam mengkomunikasikan seluruh keinginannya terhadap bawahan. Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengatakan bahwa pimpinan dapat menanamkan motivasi tinggi pada karyawan untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Randall, Fedor, dan

Longenecker (dalam Greenberg & Baron, 1993) menyatakan bahwa komitmen memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan tingkat *turnover*, berarti komitmen organisasi yang tinggi bagi karyawan ditunjukkan dengan meningkatnya kerjasama dengan pimpinan. Angle dan Perry (1981) mengatakan bahwa pimpinan juga dapat menghambat komitmen karyawan, hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat kelambanan dalam bekerja. Steers (1977) menyatakan bahwa komitmen berkaitan dengan intensi untuk bertahan dalam organisasi, tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan unjuk kerja karena unjuk kerja berkaitan pula dengan motivasi, kejelasan peran, dan kemampuan karyawan .

Komitmen organisasi menurut Mowday dkk (1982) ditentukan oleh cara pimpinan berinteraksi terhadap bawahannya, komitmen tersebut ditunjukkan dengan keyakinan terhadap tujuan dan nilai organisasi, kesiapan untuk bekerja keras, serta keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini berupa sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauh mana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Komitmen organisasi yang dibangun oleh unsur pimpinan dan karyawan pada beberapa perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar sudah berjalan baik. Pimpinan terus memberikan arahan, dorongan dan semangat kerja yang tinggi. Komitmen yang telah dibangun tersebut tidak lepas dari interaksi antara pimpinan dengan bawahannya, karena kedua unsur dalam organisasi tersebut akan membentuk komitmen bersama untuk saling menghidupi, dan terus bekerja sama.

Implikasi temuan ini yaitu untuk meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan, maka pimpinan dan karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar terus melakukan komunikasi untuk saling memahami kebutuhan dan keinginannya. Disamping itu pimpinan terus menunjukkan perilakunya yang lebih supportif, direktif, dan partisipatif pada karyawannya agar komitmen kerja semakin berlanjut.

2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Temuan tersebut sejalan dengan Hackman dan Oldham (1976) bahwa budaya organisasi dapat memicu peningkatan motivasi karyawan dalam lima bentuk yaitu *skill variety*, *task significance*, *task identity*, *autonomy* dan *feedback*. Aarons ,G A, dan Sawitzky A C (2006) bahwa budaya organisasi mempengaruhi praktik kerja yang lebih sehat, sedangkan iklim organisasi membantu perilaku pekerja agar lebih kreatif. Robbins

(1997) menyatakan bahwa motivasi muncul karena adanya kebersamaan dalam persepsi dan visi kearah tujuan organisasi . Kuatnya kebersamaan menurut Marcoulides dan Heck (1993) dapat meningkatkan motivasi kerja. Glaser et al. (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti kebersamaan, seperti pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang membangkitkan motivasi.

Temuan tersebut tidak sejalan dengan Meyer, Stanley, Herscovitch dan Topolnytsky (2002) bahwa terkadang budaya organisasi membuat pekerja merasa terperangkap dalam organisasi, yang berdampak pada perasaan stress dan membuat konflik di rumah tangga para pekerja, sehingga tidak membangkitkan motivasi kerja.

Motivasi kerja karyawan pada beberapa perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makasssar sangat ditentukan oleh budaya organisasi, budaya kebersamaan selalu ditanamkan pada setiap karyawan. Apabila tidak ada budaya organisasi berupa kebersamaan, rasionaloitas, dan budaya pengembangan maka cenderung karyawan mengalami kejenuhan dengan pekerjaan yang monoton, dan akhirnya tidak ada motivasi kerja.

Implikasi temuan ini yaitu untuk membangkitkan motivasi kerja karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar, maka lebih dini dibangun suatu nilai dan budaya organisasi seperti budaya rasional dalam setiap keputusan dan tindakan, budaya kebersamaan tanpa membeda-bedakan perlakuan terhadap bawahan, dan budaya pengembangan seperti terus-menerus melakukan pengembangan.

3. Praktik pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Temuan tersebut sejalan dengan Robbins (1993) terbentuknya motivasi kerja dipengaruhi oleh tahapan-tahapan seleksi, perencanaan kerja, dan sosialisasi kebijakan kerja . Ndraha (1997) motivasi kerja dipengaruhi oleh praktik manajemen sumber daya manusia. Desler (2002) bahwa promosi jabatan sebagai salah satu penjenjangan karyawan berprestasi dapat meningkatkan motivasi kualitas kerjanya. Fuad (2000) dalam temuannya merangking beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang untuk bekerja, yaitu apresiasi penuh dalam bekerja, perasaan memiliki sesuatu, keamanan kerja, dan tingkat upah yang baik

Praktik pengelolaan sumberdaya manusia dalam lingkup Kawasan Industri Makassar sudah memenuhi persyaratan pengelolaan yang benar dan sudah memberikan motivasi kerja

bagi karyawan. Adapun bentuk pengelolaan sumberdaya manusia seperti diberikannya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam bekerja, diberikan kompensasi dalam bentuk upah, gaji dan bonus, kemudian diberi promosi jabatan bagi karyawan yang dianggap cakap dan berprestasi, dan diberikan gratifikasi, serta perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja untuk menghindari terjadinya kecelakaan dalam bekerja, dan diberi santunan berupa pensiun pada saat memasuki usia pensiun.

Implikasi temuan ini bagi pimpinan yaitu untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar, maka pengelolaan sumberdaya manusia terus ditingkatkan utamanya terkait dengan kompensasi, pemberian penghargaan, perlindungan kerja, pemberian gratifikasi, dan fasilitas lain bagi karyawan yang berprestasi.

C. Pengaruh Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan .

1. Perilaku pimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan tersebut tidak sejalan dengan Blake dan Mouton dalam Yukl (1994) bahwa pimpinan akan berperilaku afektif jika perhatiannya terfokus pembinaan sumberdaya manusia untuk memproduksi barang.

DuBrin (2005) mengemukakan bahwa perilaku pimpinan itu ialah selalu berupaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002) mengemukakan bahwa perilaku pimpinan selalu mengarah pada pencapaian kinerja. Peranan pemimpin dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan yang mengarah pada tujuan pencapaian.

Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa peran pemimpin dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, pencaapai target, dan penguasaan pekerjaan.

Yasin (2001) mengemukakan bahwa produktivitas karyawan ditentukan oleh kualitas pemimpin atau pengelolanya, serta komitmen pimpinan puncak. Anoraga et al. (1995) dalam Tika (2006) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan pemimpin

terhadap bawahannya sebagai motivator, perencana, pembuat kebijakan, tenaga ahli, pelaksana kerja, pengendali, pemberi hadiah atau hukuman, teladan dan lambang atau simbol, tempat menimpakan segala kesalahan, dan sebagai pengganti peran anggota lain.

Temuan Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1990) bahwa berhasil tidaknya karyawan dalam layanan konsumen sangat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan yang mereka terima. Siradjuddin (2007) mengatakan bahwa perilaku pimpinan yang disertai kemampuan berkomunikasi terhadap bawahan maka sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Sujito et.al (2007) bahwa perilaku pemimpin yang terdiri dari indikator konsederasi dan variabel struktur inisiasi, menentukan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan konsep penggunaan kekuasaan.

Peningkatan kinerja karyawan pada beberapa perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar tidak terlepas dari pola dan cara pemimpin mengkomunikasikan kebijakan dan mengarahkan bawahannya pada tujuan pencapaian. Pimpinan terus memberikan arahan, dorongan dan semangat kerja yang tinggi. Pimpinan dengan bawahannya dalam organisasi tersebut akan membentuk komitmen bersama untuk saling berdampingan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Implikasi temuan ini bagi pimpinan perusahaan yaitu untuk

meningkatkan kinerja karyawan, maka terus melakukan interaksi terhadap bawahan dalam bentuk pemberian bimbingan teknis *directive*, memberi motivasi dan dukungan moril *supportive*, turut serta dengan karyawan *participative*, dan selalu menetapkan target produksi *achievement oriented*.

2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan Lilley (2004) memberi argumentasi bahwa dengan adanya budaya organisasi dalam suatu organisasi maka akan memberi semangat pekerja untuk mencitai pekerjaannya pada saat tertentu, tetapi tidak memberi motivasi untuk membuat kinerja yang lebih baik.

Damanpour (1991), Frambach dan Schillewaert (2002), dan Glisson (2002) bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi, serta peningkatan fungsi dan produktivitas organisasi pada umumnya.

Tidak sejalan dengan temuan Feldman (1993), bahwa budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja, karena budaya organisasi terkadang menimbulkan konflik yang menghambat inovasi dan menghambat proses manajemen

Menurut penelitian Cooper (1994) bahwa budaya organisasi dapat menghambat kinerja jika terjadi konflik kepentingan, karena ada yang setuju, menolak, dan ada yang memerlukan modifikasi . Berarti konflik kepentingan merupakan budaya organisasi yang

tidak tepat, dan sangat menghambat pencapaian kinerja perusahaan.

Prajogo dan McDermott (2005) Budaya organisasi yang terdiri dari beberapa indikator, yaitu budaya berkelompok group culture, Budaya Pengembangan developmental culture, dan Budaya rasional rational culture dapat menentukan kinerja yang baik apabila diimplementasikan. Selanjutnya Prajogo dan McDermott (2005) mengatakan bahwa ada budaya organisasi yang tidak sehat yang menganut istilah hierarchical culture yang selalu melihat jenjang senioritas, umur, dan pangkat, dan mengabaikan tujuan organisasi itu sendiri.

Menurut Brahmasari (2004) bahwa masih sedikit kesepahaman tentang konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja.

Ndraha (2003) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (corporate culture) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (organizational culture) terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang

dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Kinerja karyawan pada beberapa perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi seperti budaya kebersamaan. Dengan adanya budaya organisasi berupa kebersamaan sebagai *team work* dimana karyawan saling membantu dan saling mengisi kekurangan diantara sesama karyawan, kemudian budaya rasionalitas, yaitu budaya yang mengutamakan rasio dalam bertindak sehingga tidak terjadi konflik akibat tindakan yang tidak rasional, dan terakhir ialah budaya pengembangan, yaitu budaya yang selalu melakukan perubahan kearah yang lebih baik, dan merubah cara atau perilaku yang tidak produktif. Dengan demikian maka karyawan selalu termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

3. Praktik pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan Huselid (1995), dan Koch dan Mc Grath (1996) menemukan bahwa pengelolaan sumberdaya manusia berupa pemberian pelatihan yang bersifat teknis maupun non teknis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan,

akan berdampak pada produktivitas karyawan, dan kinerja perusahaan.

Wahyuni ,Luh Mei.(2009) bahwa praktik manajemen sumber daya manusia dengan melakukan training maka memberi pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan dan pemasaran.

Tjahjono (1986) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tanggungjawab, dan beban kerja yang diberikan pada setiap jabatan yang diduduki. Dengan dilakukannya promosi jabatan maka akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Untuk itu para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja parabawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya.

Davis (1985) dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh kepuasan kerja yang berkenan dengan gaji, bonus, insentif, dan lingkungan kerja. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan adanya indikator tingkat perputaran karyawan *worker turnover*, tingkat absensi, lama bekerja, dan tingkat penyelesaian pekerjaan.

Menurut Ramayah (2001) dan Janssen (2001) dalam Koesmono (2005) bahwa seorang manajer akan sangat peduli dengan kepuasan kerja karyawan, karena adanya kepuasan kerja pada karyawan mempunyai tanggung jawab moral terhadap

organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Para manajer merasa berhasil apabila memberikan tingkat kepuasan kerja pada karyawannya.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Sylvana (2002) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan bagian dari proses pengelolaan sumberdaya manusia untuk memberi motivasi, dan kepuasan kerja. Kepuasan karyawan berhubungan dengan kinerja dari hasil kerja, imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi. Robbins (2001) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah komitmen pimpinan untuk memberikan kepuasan kerja pada bawahannya.

Praktik pengelolaan sumberdaya manusia dalam lingkup Kawasan Industri Makasssar sudah memenuhi persyaratan pengelolaan yang benar dan sudah yang memberikan kepuasankerja karyawan. Adapun bentuk pengelolaan sumber daya manusia seperti diberikannya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam bekerja, diberikan kompensasi dalam bentuk upah, gaji dan bonus, kemudian diberi promosi jabatan bagi karyawan yang dianggap cakap dan

berprestasi, dan diberikan gratifikasi, serta perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja untuk menghindari terjadinya kecelakaan dalam bekerja, dan diberi santunan berupa pensiun pada saat memasuki usia pensiun.

Implikasi temuan ini bagi pimpinan yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar, maka pengelolaan sumberdaya manusia terus ditingkatkan utamanya terkait dengan kepuasan kerja berupa pemberian gaji, insentif, pemberian penghargaan, perlindungan kerja, pemberian gratifikasi, dan fasilitas lain bagi karyawan yang berprestasi.

4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka lebih stabil dan lebih produktif meningkatkan kinerja organisasi. Angle & Perry, (1981) Komitmen organisasi yang tinggi berdampak pada tingkat kelambanan dalam bekerja .

Komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan tingkat turnover (Caldwell,

Chatman, & O'Reilly, 1990; Mowday dkk, 1982; Shore & Martin dalam Greenberg & Baron (1993). Berarti karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi selalu loyal dan bertahan lama bekerja pada suatu tempat kerja.

Gary Johns, Alan M.Saks, (2001) kinerja karyawan merupakan dampak dari komitmen untuk terus bekerja sama, mengikuti kebijakan perusahaan, dan terus mengajak rekan kerja lainnya untuk saling membantu dan terus melanjutkan visi perusahaan.

Utomo (2001); Gregson (1992) dalam Haerani, (2003) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. O'Reilly et al dalam Nehmeh,Ranya (2009) bahwa secara psikologis komitmen organisasi mengikat karyawan dalam organisasi terdiri dari ketaatan *compliance*, penentuan identitas *identification* dan rasa kepemilikan *sense of belonging*

Steers (1977) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tekad kuat karyawan untuk bertahan dan meningkatkan kinerja dalam organisasi. Porter & Lawler dalam Mowday dkk (1982) bahwa komitmen organisasi merupakan unjuk kerja. Sedangkan unjuk kerja ditentukan juga oleh motivasi, kejelasan peran, dan kemampuan karyawan.

Kinerja karyawan pada beberapa perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar pada umumnya dicapai dengan komitmen kuat untuk terus bertahan bekerja lebih lama, dan mentaati kebijakan perusahaan serta norma-norma interkasi kerja yang berlaku dalam lingkungan perusahaan. Komitmen kuat tersebut ditunjukkan dengan tingkat kehadiran yang tinggi, tingkat penyelesaian pekerjaan tepat waktu, dan tanpa konflik kerja yang terjadi.

Implikasi temuan ini bagi pimpinan perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar, bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan maka pimpinan dan karyawan sudah memiliki komitmen bersama untuk saling menguntungkan, dan saling menunjang, dan saling menghargai sebagai mitra kerja dalam perusahaan, dan bukan mutlak sebagai bawahan dengan perlakuan yang tidak rasional sehingga merusak komitmen kebersamaan.

5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan Kotter dan Heskett (1992) bahwa motivasi kerja akan berdampak signifikan pada kinerja karyawan dan kinerja ekonomis perusahaan. Scholdz (1987) bahwa motivasi yang kuat dapat meningkatkan keunggulan bersaing pada kinerja karyawan.

Stoner et.al (1996) menyatakan bahwa motivasi merupakan karakteristik psikologi yang memberikan kontribusi pada tingkat

komitmen seseorang untuk meningkatkan produktivitasnya. Robbins (1997) menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk memberikan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan individual karyawan. Untuk itu motivasi dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tertentu sesuai tujuannya.

Menurut Lodge (1993) motivasi merupakan proses psikologis untuk memenuhi kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktifitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang dalam mencapai tujuannya.

Davidoft (1987) bahwa motivasi merupakan sesuatu yang berasal dari dalam diri seseorang dalam rangka memenuhi kebutuhan pencapaiannya. Sedangkan Koontz dalam Ermaya (1997) memberikan penjelasan bahwa, dengan adanya motivasi dan usaha untuk memenuhi dan memuaskan suatu kebutuhan, maka membantu untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan pada beberapa perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar sudah meningkatkan kinerjanya. Motivasi utama yang diberikan adalah motivasi ekonomi berupa pemberian bonus dan insentif, kemudian motivasi spiritual dengan

memberikan pencerahan rohani keagamaan, dan dorongan moril pencapaian target kerja dengan penuh kejujuran.

Implikasi temuan ini bagi pimpinan perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar, bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan maka pimpinan tidak ada hentinya untuk tetap memberikan dorongan kepada karyawan, baik berupa dorongan ekonomi dengan memberikan kenaikan gaji, pemberian bonus dan insentif, kemudian dorongan spiritual dengan memberikan pencerahan rohani keagamaan, dan dorongan moril berupa kejujuran, kehati-hatian dan tanggung jawab dalam setiap unit kerjanya.

D. Kontribusi Teoritis Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini menguji pengaruh antara variabel yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar seperti Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Motivasi. Ternyata Budaya Organisasi, Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Perilaku Pimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Adapun penelitian sebelumnya hanya menggunakan variabel Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia, perilaku pimpinan, dan motivasi, sedangkan dalam penelitian ini mengangkat variabel baru yaitu Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi sebagai faktor penentu kinerja karyawan.

E. Keterbatasan Penelitian

Banyak faktor yang menjadi pertimbangan untuk menentukan kinerja karyawan pada beberapa perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar. Dalam penelitian ini menggunakan konstruk variabel dalam model penelitian ini terbatas pada faktor Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, Praktik Pengelolaan Sumberdaya Manusia, Komitmen Organisasi, dan motivasi, sedangkan masih banyak variabel lain yang menentukan kinerja karyawan, diantaranya menurut Robert Owen dalam Pace, R. Wayne, Don F. Faules (2005) bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh kedisiplinan karyawan, kemudian Henry Fayol dalam Karno (2001) mengatakan bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh komunikasi kerja antara pimpinan dengan bawahannya, namun demikian variabel tersebut tidak masuk dalam konstruk model penelitian ini, dengan pertimbangan bahwa kurangnya ketersediaan data di lapangan yang menjadi indikator variabel tersebut.

BAB VII

P E N U T U P

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis , pengujian hipotesis, dan pembahasan penelitian tentang beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada beberapa karyawan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut

1. Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, berarti untuk meningkatkan komitmen organisasi seperti komitmen afektif, ketaatan terhadap norma-norma berperilaku dalam perusahaan, dan komitmen untuk melanjutkan hubungan kerja dengan perusahaan, maka komunikasi dan interaksi perilaku pimpinan terhadap karyawan lebih diefektifkan, budaya organisasi diperkuat, dan praktik pengelolaan sumber daya manusia ditingkatkan.
2. Perilaku Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi. Berarti untuk meningkatkan motivasi kerja bagi karyawan, maka perilaku pimpinan perlu diefektifkan agar lebih dekat pada karyawan untuk memberikan dorongan, menentukan target pencapaian, dan memberi arahan pada tujuan organisasi. Kemudian

budaya organisasi lebih ditingkatkan dengan membudayakan persatuan, kebersamaan, dan lebih rasional dalam mengambil keputusan. Terakhir ialah praktik pengelolaan sumber daya manusia juga ditingkatkan dengan meningkatkan pemberian kompensasi kerja, memberi pelatihan, dan memberi jaminan kerja.

3. Budaya Organisasi, Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Perilaku Pimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berarti untuk meningkatkan kinerja karyawan maka budaya organisasi diperkuat dengan mempererat budaya berkelompok, meningkatkan budaya pengembangan terhadap kualitas sumberdaya manusia. Selanjutnya praktik pengelolaan sumber daya manusia semakin ditingkatkan kualitasnya dengan meningkatkan keterampilan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan gaji, memberi wewenang dan tanggung jawab sesuai jabatannya, memberi promosi jabatan, membuka jalur komunikasi untuk menerima ide, saran, dan keluhan karyawan, dan memberikan pencerahan agama tentang kejujuran dan tanggung jawab. Komitmen organisasi juga diperkuat dengan saling menghargai sesuai posisi masing-masing, memegang teguh norma-norma berperilaku dalam organisasi, dan berkomitmen untuk bermitra dan saling menguntungkan dalam menjalankan perusahaan. Kemudian memperkuat pemberian motivasi pada

karyawan utamanya motivasi ekonomi dengan memberi insentif dan bonus, meningkatkan interaksi sosial, meningkatkan motivasi spiritualnya dengan bimbingan keagamaan, meningkatkan motivasi psikologisnya dengan menghindari ketersinggungan dan perlakuan tidak adil diantara karyawan.

Kinerja Karyawan tidak ditentukan oleh perilaku pimpinan, berarti pimpinan belum efektif berkomunikasi atau berinteraksi dengan pekerja. Perilaku direktif pimpinan perusahaan belum mengarahkan pada pencapaian kuantitas, dan kualitas kerja, perilaku afektif belum berpengaruh kuat untuk merubah kreatifitas karyawan, perilaku supportif belum mendorong loyalitas dan fleksibilitas karyawan, perilaku partisipatif belum meningkatkan kuantitas, kualitas kerja, kreatifitas dan fleksibilitas karyawan, dan terakhir perilaku *Achievement Oriented* belum efektif meningkatkan pencapaian target kuantitas, kualitas produksi, dan belum menekan tingkat absensi karyawan.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan simpulan yang telah ditarik, maka saran atau rekomendasi yang dapat diberikan dalam penelitian ini ialah:

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan agar target kuantitas dan kualitas produksi dicapai, karyawan lebih fleksibel terhadap kebijakan dan perubahan teknologi, kemudian lebih kreatif untuk menciptakan

cara atau metode kerja baru yang lebih efektif dan efisien, dan meningkatkan loyalitas dengan menekan tingkat absensi karyawan maka Budaya Organisasi diperkuat, Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia ditingkatkan kualitasnya, Komitmen Organisasi diperkuat, Motivasi ditingkatkan , dan Perilaku Pimpinan diefektifkan dalam komunikasi dan interaksi untuk meningkatkan kreatifitas karyawan, meningkatkan loyalitas dan fleksibilitas karyawan, meningkatkan pencapaian target produksi, dan menekan tingkat absensi karyawan.

2. Agar terjadi kesinambungan dalam pencapaian kinerja karyawan, maka pihak manajemen perusahaan dalam lingkup Kawasan Industri Makassar secara terus menerus melakukan perbaikan dalam pengelolaan sumberdaya manusia, yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi, dan kebutuhan pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 2000, *Metode Statistika untuk Penelitian*, Yogyakarta: AMP YKPN.
- Ali Nina, Liche Seniati. (1996). *Hubungan antara persepsi karyawan dan diskrepansi harapan-persepsi karyawan terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan komitmen karyawan pada organisasi*. Tesis Program Pascasarjana.
- Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27,1-14.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (5th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Arikunto, Suharsimi. 1987. *Analisis Parametrik*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Komputindo.
- As'ad, Mochammad. 2003. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. 2001. *Sikap Manusia Teori Dan Pengukuran*. Edisi ke2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Behling, O., & McFillen. J.M. 1996. "A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership", *Group & Organizational Management*, 21: 163-191.
- Berkowitz, L, Fraser, C, Treasure, F.P., dan Cochran S. 1987. "Pay, Equity, Job Gratifications, and Comparison in Pay Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*. 72:544-595, dalam L.N. Jiewell. dan Marc Siegall. 1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Archan. Jakarta.
- Bestira, I. 1998. *Produktivitas Perusahaan*. Bandung: Alumni.

- Black, James A dan Dean J Champion. 1999. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Bluedorn, A.C. 1978. "A *Taxonomi of Turnover*". *Academy of Management Review* Jurnal Ilmiah "Manajemen & Bisnis" Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara 3. Dalam Jiewell dan Siegall. 1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Archan. Jakarta.
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A., & O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Conover, WJ., 1980, *Applied Non Parametric Statistics*, Singapore: John Wiley & Sons.
- Cooper, R. B. 1994. "The Inertial Impact of Culture on IT Implementation", *Information & Management*, (27:1), , pp.17-31.
- Côté S. dan Heslin .P. 2003. *Job Satisfaction and Organizational Commitment*. MGT262H1S, Seattle, USA.
- Dafidoft, Linda L. 1987. *Introductions of Psychology*. New Work: McGraw Hill Book Company.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555–590.
- Desseler, Gary, 1997. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi Indonesia. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Dockel, A. 2003. The effect of Retention factors on organizational commitment: An investigation of High Technology Employees. Unpublished doctoral dissertation, University of Pretoria, South Africa.
- Drago, Robert; Estrin, Saul, dan Wooden, Mark. 1992. "Pay for Performance Incentives and Work Attitudes". *Australian Journal of*

Management, 17, 2, December, The University of New South Wales.

Edowati, Daisy. 1992. *Iklm organisasi, nilai individu, dan komitmen terhadap organisasi: Suatu studi perbandingan pada bank pemerintah dan bank swasta asing di Jakarta*. Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok.

Ermaya Suradinata. 1997. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.

Ermayanti Dwi, Thoyib Armanu, 2001. *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalialia*, Erlangga. Jakarta.

Frambach, R. T., & Schillewaert, N. 2002. Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research Special Issue: Marketing Theory in the Next Millennium*, 55, 163–176.

Frech, Wendell L, 1994, *Human Resources Management*, Third Edition, Boston Toronto: McGraw Hill Book Company.

Gary Johns, Alan M. Saks, *Understanding and Managing Life at Work – Organizational Behaviour* (Toronto: Addison Wesley Longman, 2001), p. 110 .

Gaspersz, Vincent. 1991. *Teknik Pamarikan Contoh untuk Penelitian Survei*. Bandung: Tarsito.

Gerungan, W. A., 1982. *Manajemen Personalialia*, Editor Herman Hutauruk, Jakarta: Pradnya Paramita.

Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Gibson, Ivancevich, Donnely, 1997. *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.

Gibson, James L, John M.I, James H. Donnely. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Bina Aksara.

- Gitosudarmo, Indriyo, 1986. Prinsip Dasar Manajemen. BPFE, Yogyakarta.
- Glisson, C., & James, L. R. 2002. The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23,767–794.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. 1993. *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (5th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gujarati, Damodar, 1997. Ekonometrik Dasar (alih Bahasa Sumarmo Zain). Erlangga, Jakarta.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Haerani, Sitti. 2003. Pengaruh perubahan Organisasi terhadap Peluang Karir, Stres, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Disertasi PPS-UH. Makassar.
- Hall, R.E (1970) “ turnover in the labor force “ Brookings paper on economic activity, 3, 709-764. sdh
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Gunung Agung. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, S., P. 2003. Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivita., Cetakan keempat, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta:BPFE.
- Hicks, H.G and Ray Gullet, G. 1996. Organization: Theory and Behavior. McGraw-Hill. Inc. New York.
- Hodges, 1985. *Psikologi Perusahaan*, Diterjemahkan Agus Budi Santoso, Gramedia, Jakarta.

- <http://www.kompas.com/0611/12/EKONOMI/mutu.htm> Mutu SDM Indonesia Tertinggal di ASEAN. Kompas Online Selasa, 12 November 2006'
- Karno, 2001. Pengaruh Pengawasan Melekat dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar. Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Keller R. T.1997. Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*. Agustus, hal 539 - 545.
- Krishnan, Venkat R. 2004. Impact of Transformational Leadership on Followers' Influence Strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, Number I (2004) pp. 58-72.
- Kuncoro, Mudrajat. 2001. Metode Kuantitatif. Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN, Yogyakarta.
- Lane, Jan Erik. 1995. *The Public Sectors, Concept, Model and Approaches*. London: Sage Publications.
- Lilley, S. 2004. Whose role is it anyway? Implementing family-friendly workplace practices in New Zealand. University of Canterbury, Social Science Research Centre research project.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*, Seventh Edition. McGraw-Hill, Inc.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, New York, USA.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Rosda Karya.
- Manning, Chris dan Michael, Rumbiak. 1989. Irian Jaya: Economic Change, Migrant and Indigeneous Welfare, 1970. Singapore dalam hal Hill (ed): Unity and Diversity, Regional Economic Development in Indonesia Since: Oxford University Press: 75-106

- Marcoulides, G.A., & Heck, R.H. 1993. Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Sciences*, 4(2): 209-225.
- Martinsons, M.G., and Chong, P.K.C. 1999. The influence of human factors and specialist involvement on information systems success," *Human Relations* (52:1), January, pp 123-152.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro .
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-188.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Meyer & Allen, 2005. *Commitment in the Workplace-Theory, Research & Application*, Sage Publications, London.
- Meyer dan Allen. 1991. "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resources Management Review*. Vol 01, pp. 61-89. dalam Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*, Seventh Edition. McGraw-Hill, Inc.
- Meyer, J.P., Stanley, D., Hescovitch, L., & Toplnytsky, L. 2002. Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mowday, R.T. and Porter, L.W. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment". *J Voc Behavioural*, No. 14, pg. 224-247 dalam Donald K. Freeborn. *Satisfaction, Commitment, and Psychological Well-Being Among HMO Physicians*. The Permanent Journal. <http://www.kaiserpermanente.org/medicine/permjournal/spring98pj/satisfactio.html>.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, Hadari 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nehmeh, Ranya. 2009. What is organisational commitment, why should managers want it in their workforce, and is there any cost-effective way to secure it? .SMC Working paper. Issue May . ISSN 1662-761X.
- O' Neill, John W., Laura L. Beauvais and Richard W. Scholl. 2001. The Use Of Organizational Culture and Structure to Guide Strategic Behavior : An Information Processing Perspective. *Journal of Behavior and Applied Management* – Winter/Spring 2001 – Vol. 2(2) page 131.
- Pace, R. Wayne, Don F. Faules. 2005. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Editor Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prajogo, D.I., & McDermott, D.M. 2005. The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11): 1101-1122.
- Prakstiyo, Eko Budi. 2009. Pengaruh Motivasi, Perilaku Pimpinan, dan Kesempatan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta, Skripsi Tidak dipinjamkan. Perpustakaan Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Praningrum. 2002. Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Komitmen Pimpinan pada Kualitas di Rumah Sakit Bengkulu. *Jurnal Ekonomi dan Business* No.3 Jilid 7.
- Purnomo, Ariyanto Agus. 2004. Studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Penelitian mandiri di Klaten Jawa Tengah.

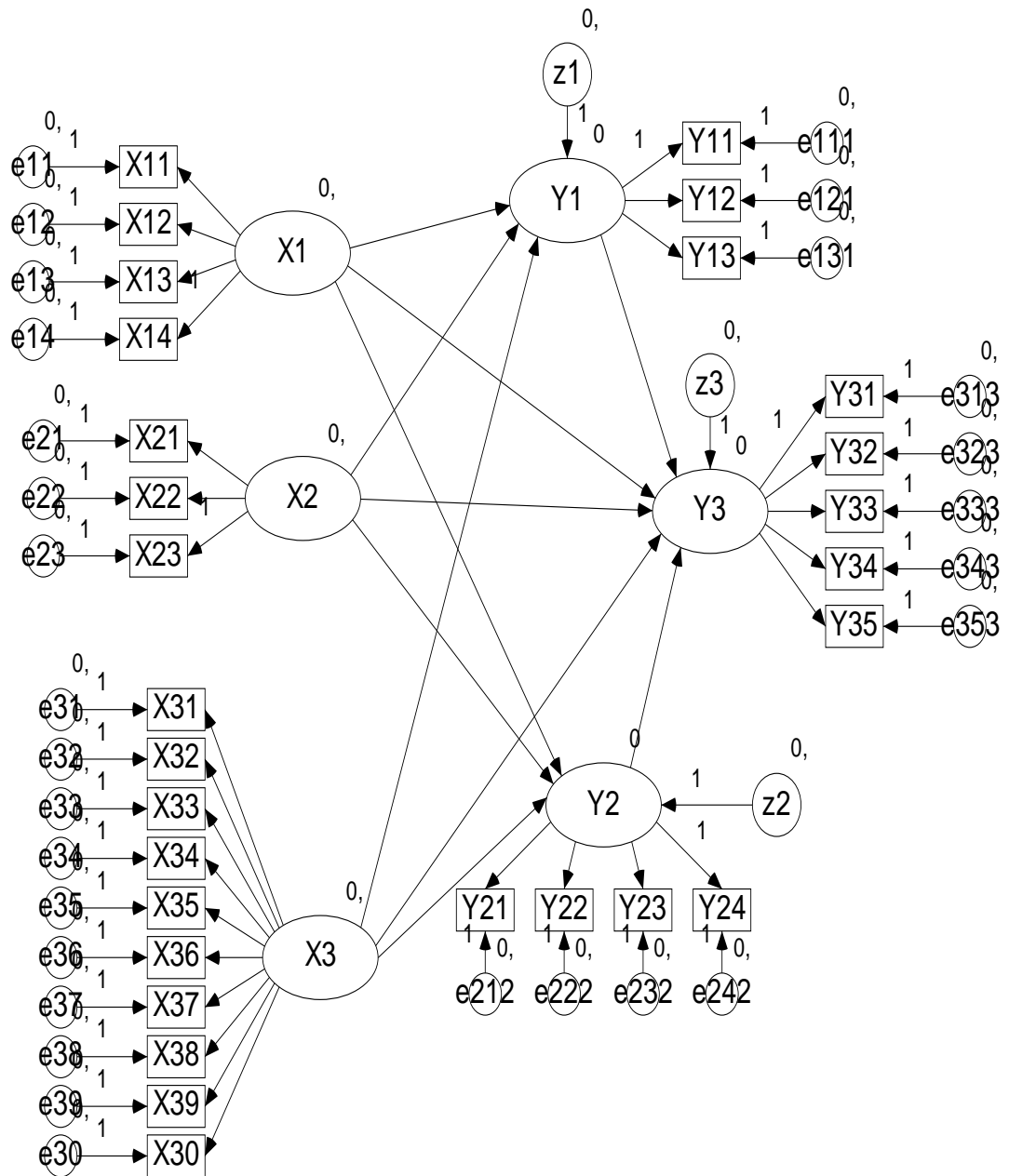
- Rahardjo, Satjipto. 2002. *Politik Hukum Undang-undang Dasar 1945*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Raharto A dan Romdiati H, 2008. *Mobilisasi Penduduk dan Pembangunan di Kawasan Timur Indonesia*. Puslitbang Kependudukan dan Keternagakerjaan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 1997. *Perilaku Organisasi*. Jilid I dan II. Jakarta: Erlangga.
- Robin, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi. Konsep. Kontroversi. Aplikasi* Jilid 1. Prenhallindo. Jakarta.
- Robins, S. P., 1994. *Essential Organizational Behavior*. Prentice-Hall International, New Jersey.
- Roscoe, Pound, 2004 *Research Methodology*, Singapore: McGraw Hill Book Company.
- Ruslan, Rosady. 2002. *Kiat dan Strategi kampanye Public Relations*. Edisi Revisi. Jakarta: PT RajaGafindo Persada.
- Santoso, Singgih, 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schermerharn, John R. 2003 *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Siegel, Sidney. 1992. *Statistik Nonparametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta: PT. Gramedia.
- Sigler, T. & Pearson, C. 2000 *Creating and empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment*, *Journal of Quality Management*, 5: 27-52.

- Simamora, H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Simamora, Henry 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2003. *Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siradjuddin. 2007. Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan. Analisis, September, Vol. 4 No. 2 : 77-90 ISSN 0852-8144 .
- Situmorang, Victor M dan Juhir, Jusuf. 1998. *Aspek Hukum Pengawasan*
- Sousa-Poza, A., Nystrom, H., & Wiebe, H. 2001. A cross-cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(7): 744-761.
- Steers, 1985. *Efektifitas Organisasi Kaidah Tingkah Laku* (terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Stonner, James AF, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. 1996. *Manajemen*. Jilid II. Jakarta: Prenhalindo.
- Stranss, George dan Sayless, Leonard, 1996. *Manajemen Personalialia*. Taruna. Grafika, Jakarta.
- Subagyo, Djarwanto Pangestu, 1996. *Statistika Induktif*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Sudjana. 1989. *Metoda Statistika*. Bandung: Penerbit Transito.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Sujito et.al 2007. Pengaruh Perilaku Pimpinan Terhadap Penggunaan Kekuasaan Terhadap Kinerja Karyawan. Studi pada Perusahaan Daerah Aneka Usaha Kabupaten Nganjuk. Penelitian mandiri .
- Supranto, J. 1998. *Teknik Sampling untuk Survei dan Eksperimen*. Jakarta. Rineka Cipta.

- Tambunan, A. S. S. 2005. *Politik Hukum Berdasarkan UUD 1945*, Jakarta: Gramedia.
- Tanaka, J.S.1987. *How big is big enough Sample size and goodness of fit in structural equation models with latent variables*. Child Development 58, 134–146.
- Terry., George dan Rue, Leslie W. 2003. *Dasar-dasar Manajemen*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Tobing, Suzanna Josephine Let al.2007. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja (Studi Pada PT. Astra Agro Lestari Tbk di Jakarta)*.
- Triguna. 1995. *Budaya Kerja*. Gunung Agung. Jakarta.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- UNDP Human Development Report.2006.Oxford University Press.
- Vardiansyah, Dani. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi: Pendekatan Taksonomi Konseptual*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Veithzal, Rivai dan Ahmad Fawzi Mohammad Basri. 2005. *Performance appraisal (Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Waldman, D.A. 1993. A theoretical consideration of leadership and total quality management. *Leadership Quarterly*, 4(1): 65-79.
- Wibowo, 1999. *Pengaruh Pengawasan Melekat dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar*. Magister Manajemen UII. Yogyakarta.
- Widjaja, H.A.W. 2000 *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Wijono, Sutarto. 2001. Pengaruh Interaksi Motivasi Kerja dan Kepribadian terhadap Prestasi Kerja Supervisor di sebuah Pabrik Tekstil di Salatiga. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Dian Ekonomi*. Vol.VII No.2 September 2001.
- Winardi. 1990. *Manajemen Perkantoran dan Pengawasan*. Cetakan kelima, CV.Mandar Maju. Bandung.
- Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A., & Berry, Leonard L.1991, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perseptions and Expectations*, Free Press New York.
- Zu .Xingxing et al.2006. *Organizational Culture and Quality Practices in Six Sigma*. Annual Meeting of the Academy of Management.

LAMPIRAN



Uji Goodness dan Fit Keseluruhan

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
-------	------	------	----	---	---------

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	30	1.200	7	.549	.1714
Saturated model	14	.000	0		
Independence model	4	74.172	10	.000	7.417

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.984	.919	1.011	1.062	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.117	.696
Independence model	.173	.137	.211	.000

Kriteria	Cut off	Hasil Pengujian	Keterangan
<i>Chi-square</i>	≤2,00	1,200	Fit
<i>Significance probability</i>	≤0,05	0,000	Fit
<i>Relative Chi-square</i>	≤2,00	0,1714	Fit
<i>RMSEA</i>	≤0,08	0,000	Fit
<i>CFI</i>	≥0,90	1,000	Fit
<i>TLI</i>	≥0,90	1,062	Fit

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	<---	X3	.836	.220	3.800	***	
Y2	<---	X2	.349	.176	1.983	.047	
Y2	<---	X1	.174	.068	2.558	.019	
Y1	<---	X1	.144	.065	2.214	.025	
Y1	<---	X2	.097	.049	1.970	.049	
Y2	<---	X3	.043	.021	2.060	.029	
Y3	<---	X2	.195	.069	2.826	.005	
Y3	<---	X3	.581	.227	2.559	.019	
Y3	<---	X1	.378	.199	1.899	.058	
Y3	<---	Y1	.312	.078	3.998	***	
Y3	<---	Y2	.608	.150	4.055	***	
X38	<---	X3	1.094	.437	2.503	.033	
X37	<---	X3	.257	.128	2.004	.015	
X36	<---	X3	.124	.047	2.645	.008	
X35	<---	X3	.200	.086	2.329	.014	
X34	<---	X3	.875	.364	2.403	.016	
X33	<---	X3	.261	.061	4.277	***	
X32	<---	X3	1.419	.347	4.088	***	
X31	<---	X3	2.631	.619	4.250	***	
X39	<---	X3	2.065	.474	4.357	***	
X30	<---	X3	.312	.078	3.998	***	
X23	<---	X2	1.094	.437	2.503	.033	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X22	<---	X2	1.053	.187	5.629	***	
X21	<---	X2	1.473	.220	6.695	***	
X14	<---	X1	1.716	.260	6.601	***	
X13	<---	X1	.312	.078	3.998	***	
X12	<---	X1	.804	.077	10.443	***	
X11	<---	X1	1.130	.083	13.619	***	
Y11	<---	Y1	.200	.086	2.329	.014	
Y12	<---	Y1	.608	.150	4.055	***	
Y13	<---	Y1	1.010	.108	9.356	***	
Y24	<---	Y2	.778	.118	6.596	***	
Y23	<---	Y2	.608	.150	4.055	***	
Y22	<---	Y2	3.513	1.138	3.087	.002	
Y21	<---	Y2	3.473	1.125	3.087	.002	
Y31	<---	Y3	3.874	1.250	3.099	.002	
Y32	<---	Y3	1.419	.347	4.088	***	
Y33	<---	Y3	1.137	.098	11.600	***	
Y34	<---	Y3	.770	.085	9.056	***	
Y35	<---	Y3	1.419	.347	4.088	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	2.145	.094	22.824	.005	
Y2	.810	.023	35.209	***	
Y3	1.217	.050	24.341	***	
X38	4.290	.046	93.840	***	
X37	4.510	.036	124.796	***	
X36	4.505	.038	120.105	***	
X35	4.480	.036	124.037	***	
X34	3.570	.059	60.405	***	
X33	4.095	.062	66.004	***	
X32	4.050	.072	56.363	***	
X31	4.435	.058	76.106	***	
X39	3.520	.070	49.992	***	
X30	3.545	.059	59.858	***	
X23	3.230	.065	49.506	***	
X22	3.345	.069	48.369	***	
X21	3.920	.062	63.367	***	
X14	4.135	.055	75.640	***	
X13	3.860	.064	60.534	***	
X12	3.855	.058	66.339	***	
X11	4.335	.057	75.692	***	
Y11	4.370	.060	73.030	***	
Y12	4.210	.059	71.220	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y13	4.255	.062	68.435	***	
Y24	3.350	.071	47.304	***	
Y23	3.225	.065	49.489	***	
Y22	3.540	.059	59.742	***	
Y21	3.975	.050	79.751	***	
Y31	3.785	.062	61.296	***	
Y32	2.925	.057	51.204	***	
Y33	3.515	.069	50.866	***	
Y34	3.020	.058	52.062	***	
Y35	3.020	.058	52.062	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	.087	.037	2.340	.019	
X3	.076	.021	3.683	***	
X1	.518	.075	6.955	***	
z1	.306	.061	5.005	***	
z2	.023	.015	1.543	.123	
z3	.348	.066	5.298	***	
e38	.067	.021	3.282	.001	
e37	.191	.029	6.566	***	
e36	.095	.018	5.189	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e35	.196	.022	8.836	***	
e34	.183	.021	8.872	***	
e33	.520	.058	8.888	***	
e32	.162	.085	1.910	.056	
e31	.655	.084	7.750	***	
e39	.588	.061	9.593	***	
e30	.468	.056	8.360	***	
e23	.364	.042	8.572	***	
e22	.182	.040	4.545	***	
e21	.433	.053	8.206	***	
e14	.392	.048	8.095	***	
e13	.220	.034	6.550	***	
e12	.585	.063	9.227	***	
e11	.313	.041	7.680	***	
e111	.617	.062	9.882	***	
e121	.271	.038	7.180	***	
e131	.264	.037	7.169	***	
e242	.232	.039	6.016	***	
e232	.465	.055	8.379	***	
e222	.157	.036	4.331	***	
e212	.383	.043	8.867	***	
e313	.324	.038	8.520	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e323	.346	.053	6.571	***	
e333	.438	.051	8.637	***	
e343	.467	.055	8.553	***	
e353	.503	.055	9.063	***	

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
Y1	0.836	0.349	0.174	0	0	0
Y2	0.144	0.097	0.043	0	0	0
Y3	0.378	0.195	0.581	0.312	0.608	0
X38	0.449	0.001	1.094	0.411	0.704	0.262
X37	0.445	0.001	0.257	0.407	0.697	0.259
X36	0.552	0.246	0.124	0.457	0.625	0.952
X35	0.501	0.001	0.200	0.459	0.785	0.292
X34	0.7	0.001	0.875	0.64	1.096	0.408
X33	0.449	0.001	0.261	0.411	0.704	0.262
X32	0.446	0.198	1.419	0.37	0.505	0.769
X31	0.658	0.293	2.631	0.545	0.745	1.135
X39	0.58	0.258	2.065	0.48	0.656	1
X30	0.327	0.171	0.312	0.758	3.875	0
X23	0.293	1.094	0.004	0.679	3.472	0
X22	0.296	1.053	0.004	0.687	3.513	0
X21	0.084	1.473	0.001	0.196	1	0

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
X14	1.716	0.24	0.104	0.985	0	0
X13	0.312	0.19	0.082	0.779	0	0
X12	0.804	0.245	0.106	1.007	0	0
X11	1.13	0.244	0.106	1	0	0
Y11	0	0	1	0.2	0	0
Y12	0	0	1.133	0.608	0	0
Y13	0	0	0.802	1.01	0	0
Y24	0	0	1	0	0.778	0
Y23	0	1	0	0	0.608	0
Y22	0	2.067	0	0	3.513	0
Y21	0	2.631	0	0	3.473	0
Y31	0	1.418	0	0	0	3.874
Y32	1	0	0	0	0	1.419
Y33	1.05	0	0	0	0	1.137
Y34	1.47	0	0	0	0	0.77
Y35	1.716	0	0	0	0	1.419

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
Y1	0.836	0.349	0.174	0	0	0
Y2	0.144	0.097	0.043	0	0	0
Y3	0.127	0.013	0.311	0.312	0.608	0
X38	0.129	0	0.124	0.114	0.875	0.262
X37	0	0	0	0	0	0
X36	0	0	0	0	0	0.952
X35	0	0	0	0	0	0
X34	0	0	0	0	0	0
X33	0	0	0	0	0	0
X32	0	0	0	0	0	0.769
X31	0	0	0	0	0	1.135
X39	0	0	0	0	0	1
X30	0	0	0	0	3.875	0
X23	0	0	0	0	3.472	0
X22	0	0	0	0	3.513	0
X21	0	0	0	0	1	0
X14	0	0	0	0.985	0	0
X13	0	0	0	0.779	0	0
X12	0	0	0	1.007	0	0
X11	0	0	0	1	0	0
Y11	0	0	1	0	0	0
Y12	0	0	1.133	0	0	0

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
Y13	0	0	0.802	0	0	0
Y24	0	0	1	0	0	0
Y23	0	1	0	0	0	0
Y22	0	2.067	0	0	0	0
Y21	0	2.631	0	0	0	0
Y31	0	1.418	0	0	0	0
Y32	1	0	0	0	0	0
Y33	1.05	0	0	0	0	0
Y34	1.47	0	0	0	0	0
Y35	1.716	0	0	0	0	0

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

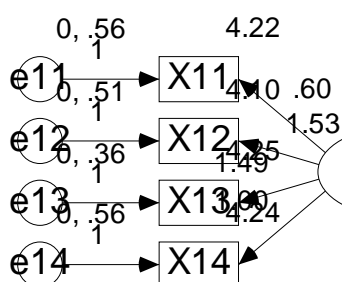
	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
Y1	0	0	0	0	0	0
Y2	0	0	0	0	0	0
Y3	0.251	0.182	0.27	0	0	0
X38	0.32	0.001	0.97	0.297	0.171	0
X37	0.445	0.001	0.257	0.407	0.697	0.259
X36	0.552	0.246	0.124	0.457	0.625	0
X35	0.501	0.001	0.2	0.459	0.785	0.292
X34	0.7	0.001	0.875	0.64	1.096	0.408
X33	0.449	0.001	0.261	0.411	0.704	0.262

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
X32	0.446	0.198	1.419	0.37	0.505	0
X31	0.658	0.293	2.631	0.545	0.745	0
X39	0.58	0.258	2.065	0.48	0.656	0
X30	0.327	0.171	0.312	0.758	0	0
X23	0.293	1.094	0.004	0.679	0	0
X22	0.296	1.053	0.004	0.687	0	0
X21	0.084	1.473	0.001	0.196	0	0
X14	1.716	0.24	0.104	0	0	0
X13	0.312	0.19	0.082	0	0	0
X12	0.804	0.245	0.106	0	0	0
X11	1.13	0.244	0.106	0	0	0
Y11	0	0	0	0.2	0	0
Y12	0	0	0	0.608	0	0
Y13	0	0	0	1.01	0	0
Y24	0	0	0	0	0.778	0
Y23	0	0	0	0	0.608	0
Y22	0	0	0	0	3.513	0
Y21	0	0	0	0	3.473	0
Y31	0	0	0	0	0	3.874
Y32	0	0	0	0	0	1.419
Y33	0	0	0	0	0	1.137
Y34	0	0	0	0	0	0.77

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3
Y35	0	0	0	0	0	1.419

Regression Weights: (X₁)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X14 <--- X1	1.000				
X13 <--- X1	1.489	.369	4.039	***	par_1
X12 <--- X1	1.533	.378	4.060	***	par_2
X11 <--- X1	.603	.212	2.845	.004	par_3



Chi Square=4.296

df=3

Prob.=.0000

Relative Chi-Square=1.432

RMSEA=.0062

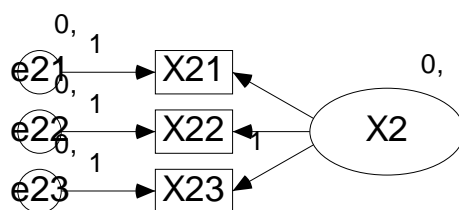
TLI=.927

CFI=.916

Kriteria	Cut off	Hasil Pengujian	Keterangan
Chi-square	≤2,00	4,296	Un Fit
Significance probability	≤0,05	0,000	Fit
Relative Chi-square	≤2,00	1,432	Fit
RMSEA	≤0,08	0,0062	Fit
CFI	≥0,90	0,927	Fit
TLI	≥0,90	0,916	Fit

Regression Weights: (X₂)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X23 <--- X2	1.000				
X22 <--- X2	1.610	.575	2.801	.005	par_1
X21 <--- X2	.741	.204	3.637	***	par_2



Chi Square=2.854

df=2

Prob.=.0000

Relative Chi-Square=1.427

RMSEA=.0766

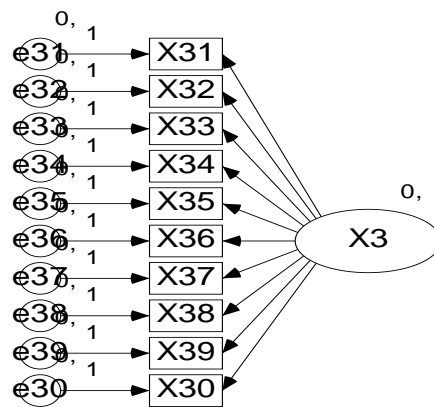
TLI=.910

CFI=.921

Kriteria	Cut off	Hasil Pengujian	Keterangan
Chi-square	≤2,00	2,854	UnFit
Significance probability	≤0,05	0,000	Fit
Relative Chi-square	≤2,00	1,427	Fit
RMSEA	≤0,08	0,0766	Fit
CFI	≥0,90	0,910	Fit
TLI	≥0,90	0,921	Fit

Regression Weights:(X₃)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X38	<---	X3	1.094	.437	2.503	.033	par_1
X37	<---	X3	.257	.128	2.004	.015	par_6
X36	<---	X3	.124	.047	2.645	.008	par_3
X35	<---	X3	.200	.086	2.329	.014	par_7
X34	<---	X3	.875	.364	2.403	.016	par_4
X33	<---	X3	.261	.061	4.277	***	par_9
X32	<---	X3	1.419	.347	4.088	***	par_8
X31	<---	X3	1.000				
X38	<---	X3	1.094	.437	2.503	.033	par_3
X37	<---	X3	.257	.128	2.004	.015	par_5



Chi Square=9.5886
df=9
Prob.=.0000
Relative Chi-Square=1.0654
RMSEA=.0065
TLI=.902
CFI=.937

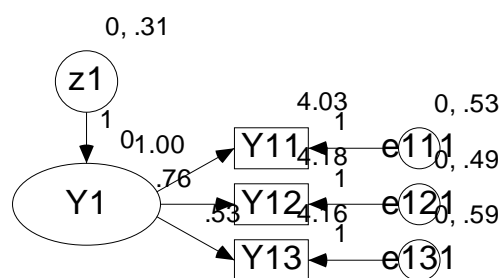
Kriteria	Cut off	Hasil	Keterangan
----------	---------	-------	------------

		Pengujian	
Chi-square	≤2,00	9,5886	UnFit
Significance probability	≤0,05	0,000	Fit
Relative Chi-square	≤2,00	1,0654	Fit
RMSEA	≤0,08	0,0065	Fit
CFI	≥0,90	0,902	Fit
TLI	≥0,90	0,937	Fit

Regression Weights: (Y₁)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y11 <--- Y1	1.000				
Y12 <--- Y1	.764	.315	2.422	.015	par_1
Y13 <--- Y1	.527	.208	2.526	.012	par_2

Chi Square=2.162
df=2
Prob.=.0000
Relative Chi-Square=1.081
RMSEA=.0682
TLI=.927
CFI=.980



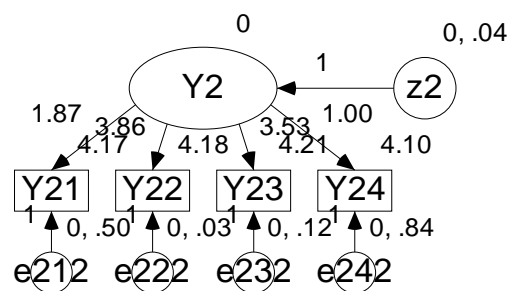
Kriteria	Cut off	Hasil	Keterangan
----------	---------	-------	------------

		Pengujian	
Chi-square	≤2,00	2,162	UnFit
Significance probability	≤0,05	0,000	Fit
Relative Chi-square	≤2,00	1,081	Fit
RMSEA	≤0,08	0,0682	Fit
CFI	≥0,90	0,927	Fit
TLI	≥0,90	0,980	Fit

Regression Weights: (Y₂)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y24 <--- Y2	1.000				
Y23 <--- Y2	3.533	1.114	3.171	.002	par_1
Y22 <--- Y2	3.861	1.261	3.061	.002	par_2
Y21 <--- Y2	1.867	.636	2.934	.003	par_3

Chi Square=1.274
df=2
Prob.=.74
Relative Chi-Square=.637
RMSEA=.078
TLI=.956
CFI=.991



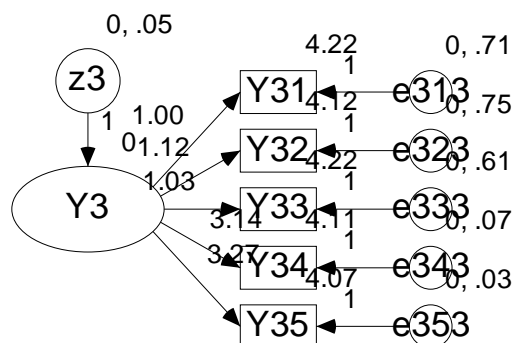
Kriteria	Cut off	Hasil	Keterangan
----------	---------	-------	------------

		Pengujian	
Chi-square	≤2,00	1,274	UnFit
Significance probability	≤0,05	0,000	Fit
Relative Chi-square	≤2,00	0,637	Fit
RMSEA	≤0,08	0,078	Fit
CFI	≥0,90	0,991	Fit
TLI	≥0,90	0,956	Fit

Regression Weights: (Y₃)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y31 <--- Y3	1.000				
Y32 <--- Y3	1.120	.426	2.626	.009	par_1
Y33 <--- Y3	1.035	.392	2.639	.008	par_2
Y34 <--- Y3	3.138	.894	3.511	***	par_3
Y35 <--- Y3	3.265	.933	3.498	***	par_4

Chi Square=5.360
df=5
Prob.=.0000
Relative Chi-Square=1.072
RMSEA=.0064
TLI=.984
CFI=.928



Kriteria	Cut off	Hasil Pengujian	Keterangan
<i>Chi-square</i>	$\leq 2,00$	5,360	UnFit
<i>Significance probability</i>	$\leq 0,05$	0,000	Fit
<i>Relative Chi-square</i>	$\leq 2,00$	1,072	Fit
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,0064	Fit
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	0,928	Fit
<i>TLI</i>	$\geq 0,90$	0,984	Fit