

PENGARUH MOTIVASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. KESUMA JAKARTA

Ujang Cipi Barlian

Dosen Program Pascasarjana UNINUS Bandung,
STISIP Tasikmalaya, dan IAINU Kebumen

Abstract: *Human resource is an investment which necessary for organization to reach its goals. One way to reach goals of organization is by developing human resources. The Development of human resources represent activities which need to be done by company, so that knowledge and ability of employees as according to work demand. One of the effort in human resources development is by knowing motivation which increases employees performance. This research conducted by observation, interview and distribution of questionnaire. Instrument tested by measuring its reliability and validity. To test interrelations and contribute factors that happened between variables used by simple regression. The results concluded that Motivation has an effect 38% to performance, this effect small significant categories.*

Keywords: *Motivation, Organizational Climate, Officers' Performance, PT Kesuma Jakarta*

PENDAHULUAN

Perkembangan Ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan lingkungan umum telah membawa dampak yang sangat luas bagi seluruh sektor kehidupan manusia/masyarakat, tak terkecuali dampaknya bagi sektor pendidikan. Peristiwa yang terjadi dalam kehidupan masyarakat semakin beragam dan cepat berubah-ubah. Karena itu, setiap individu dituntut untuk memiliki pengetahuan yang memadai agar mampu mengikuti dan menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan yang sedang dan akan terjadi di masa yang akan datang.

Peningkatan dan pemberdayaan kualitas sumber daya manusia merupakan syarat yang mutlak untuk menyesuaikan perubahan yang terjadi di masa yang akan datang. Salah satu kunci peningkatan dan

pemberdayaan sumber daya manusia adalah melalui berbagai cara demi kemajuan bersama.

PT Kesuma sebagai suatu perusahaan yang cukup dikenal di Indonesia sebagai agen dan penjual alat-alat survey dengan merk yang sudah terkenal di dunia, dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanannya sampai ke tingkat yang sangat memuaskan. Disamping itu dari pengamatan sementara di lingkungan PT Kesuma ada beberapa permasalahan mendesak, khususnya mengenai kinerja pegawai, yang sebaiknya diprioritaskan untuk diperbaiki. Permasalahan tersebut meliputi 1) penguasaan tentang alat-alat survey; 2) sikap permisif terhadap keberadaan sesama pegawai; dan 3) terdapat kesenjangan dalam gaji pegawai.

Konsep motivasi merupakan sebuah konsep yang penting dalam studi kinerja individu. Seseorang yang sangat termotivasi adalah orang yang melaksanakan upaya-upaya, guna menunjang tujuan kesatuan kerjanya dalam organisasi tempat bekerja. Sedangkan seseorang yang tidak termotivasi, akan memberikan upaya minimum dalam hal bekerja (Winardi: 2003: 2). Salah satu tugas dari pemimpin adalah meningkatkan kinerja individu melalui peningkatan motivasi kerja pada pegawai agar organisasinya efektif. Masalah inti yang dihadapi oleh para pimpinan untuk melakukan hal tersebut adalah mengetahui bagaimana cara memotivasi para pegawai, untuk bekerja menuju pencapaian tujuan dengan cara meningkatkan kinerja. Pimpinan juga bertugas untuk menciptakan iklim organisasi dengan baik, supaya pegawai dapat bekerja dengan efektif. Baik buruknya iklim organisasi tersebut ternyata dapat mempengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan kerja (Davis & Newstrom, 1996: 22). Kedua hal ini merupakan awal yang membuat tertarik untuk melakukan penelitian tentang motivasi dan iklim organisasi yang berorientasi kepada peningkatan kinerja.

Walaupun sebenarnya, selain faktor pegawai, masih ada banyak faktor yang mungkin berpengaruh dan dapat diteliti secara ilmiah. Seperti berkenaan dengan

kinerja pegawai/tenaga kependidikan, faktor-faktor yang mungkin berpengaruh antara lain faktor pegawai, top manager, iklim serta budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, dan lain-lain. Namun demikian, karena keterbatasan ruang dan tidak mungkin semua faktor yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja pegawai diteliti dalam penelitian ini, maka peneliti hanya memilih faktor-faktor yang dianggap mempunyai kontribusi yang sangat signifikan saja. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan yang ingin dicapai 1) untuk menganalisis pengaruh faktor motivasi yang terdiri dari (motif sosial, motif berkuasa dan motif bersahabat) terhadap peningkatan kinerja pegawai di PT Kesuma; 2) Untuk menganalisis pengaruh faktor iklim organisasi yang terdiri dari (motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan dan pengendalian) terhadap kinerja pegawai di PT Kesuma; 3) untuk mengetahui dari faktor motivasi mana (motif sosial, motif berkuasa dan motif bersahabat) yang lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dijadikan landasan untuk pengembangan dan peningkatan motivasi yang akan datang di PT Kesuma; dan 4) untuk mengetahui faktor iklim organisasi yang terdiri dari (motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan dan pengendalian) mana yang lebih

berpengaruh, sehingga dapat dijadikan landasan untuk kebijakan pengembangan di PT Kesuma.

TEORI MOTIVASI

Motivasi merupakan proses psikologis yang mendasar, dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Dalam suatu organisasi, motivasi merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi (Mitchell dikutip dari Winardi. J. 2002: 1). Teori motivasi menurut Maslow terkenal dengan sebutan Hirarki kebutuhan. Menurut Maslow, bahwa kebutuhan manusia itu bersifat bertingkat, dari kebutuhan yang terendah sampai kebutuhan yang tertinggi, dan kebutuhan pada suatu tingkatan tertentu tidak akan muncul, jika kebutuhan di tingkatan bawahannya belum terpenuhi. Maslow menyebut 5 (lima) kebutuhan dasar yang dimiliki manusia, yaitu (Gibson, 1996: 189; Wahjosumidjo, 1987: 183) dan Robbins (1997: 185):

1. *Physiological needs*, yaitu meliputi kebutuhan akan sandang, pangan, dan papan, seperti kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, seks, udara dan lain-lain.
2. *Safety needs*, yaitu kebutuhan akan perasaan aman dan selamat, terlindungi,

dalam kepastian, bebas dari ancaman dan bencana, dan lain-lain.

3. *Social needs*, (rasa memiliki, sosial, dan kasih sayang) yaitu : kebutuhan akan persahabatan, diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), berpartisipasi dalam kelompok (*sense of participation*), cinta dan mencintai, memberi dan menerima, dan lain-lain.
4. *Esteem needs* (harga diri), yaitu: kebutuhan akan penghormatan, pujian, dan perasaan bangga, terbebas dari perasaan malu, dan lain-lain.
5. *Self Actualization*, yaitu kebutuhan untuk mewujudkan potensi, keinginan, dan obsesi yang dimiliki.

Teori motivasi menurut Frederick Herzberg dikenal dengan *Motivation Maintenance Theory*. Berdasarkan penelitian Herzber (Wahjosumidjo, 1987: 187) terdapat dua macam situasi yang harus dibedakan yang mempengaruhi setiap individu di dalam mengerjakan sesuatu. Kedua situasi itu adalah kelompok *satisfiers* atau motivasi, dan *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers* menunjuk pada situasi atau faktor-faktor yang merupakan sumber dari kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility*, dan *advancement* (faktor intrinsik). Selanjutnya, *dissatisfiers* untuk menunjuk pada situasi atau faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan,

yang terdiri dari *company policy administration, supervision technical, job security* dan status (faktor ekstrinsik).

Kedua situasi tersebut harus dipisahkan di dalam memahami motivasi. Jika situasi *satisfiers* tidak terpenuhi, tidak akan serta merta akan menimbulkan ketidakpuasan, dan jika situasi *dissatisfiers* dapat dihindari, tidak serta merta akan mendatangkan kepuasan. Hal ini terjadi karena kepuasan dan ketidakpuasan, menurut Herzberg, merupakan dua hal yang berbeda.

Menurut Herzberg (Siagian, 1989: 164) lawan kata dari kepuasan itu bukan ketidakpuasan, akan tetapi ada kepuasan, dan lawan kata ketidakpuasan bukan kepuasan, akan tetapi ada kepuasan, jadi untuk mendatangkan kepuasan dan motivasi, tidak cukup dengan menghilangkan situasi *dissatisfiers*, akan tetapi harus dibarengi dengan memenuhi situasi *satisfiers*. Teori motivasi menurut Adelfer dikenal dengan *ERG theory* meskipun setuju dengan hiarki kebutuhan yang disampaikan Maslow, Adelfer (Gibson, dkk, 1996: 193; Siagian, 1989: 166) hanya menyebut tiga kebutuhan yang dianggapnya penting, yaitu *existence* (eksistensi) *relatedness* (keterkaitan) dan *growth* (pertumbuhan).

Teori mengenai motivasi berprestasi, yang merupakan salah satu variabel penelitian ini, berasal dari David Mc.

Clelland, (Gibson, dkk, 1996: 2000) mensinyalir ada banyak kebutuhan manusia yang dipelajari dari kebudayaan suatu masyarakat. Kebutuhan tersebut antara lain adalah kebutuhan berprestasi (*n-Ach*), kebutuhan berafiliasi (*n-aff*) dan kebutuhan kekuasaan (*n-pow*). Masih menurut Mc. Clelland ketika suatu kebutuhan begitu kuat berada pada diri seorang, maka efeknya adalah akan memotivasi orang tersebut untuk bertindak laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan tersebut. Misalnya ketika seorang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi, maka pada gilirannya orang tersebut akan termotivasi untuk berusaha memenuhi kebutuhan tersebut.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak sama kualitasnya dari satu orang ke orang lain. Ada orang yang mempunyai kebutuhan berafiliasi (*n-Aff*) yang tinggi, akan tetapi mempunyai kebutuhan berprestasi (*n-Ach*) yang terendah. Ada juga orang yang mempunyai kebutuhan berafiliasi (*n-Aff*) yang tinggi, akan tetapi mempunyai kebutuhan berkuasa yang rendah (*n-Pow*).

Heckhausen (Haditono, 1979) menyebutkan enam karakteristik dari orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi. Keenam karakteristik tersebut adalah memiliki orientasi dan keyakinan diri untuk selalu sukses, memiliki pemikiran masa depan, tingkat pengambilan dan penerimaan

terhadap suatu tugas yang harus dikerjakan cenderung moderat, tidak suka membuang-buang waktu, gigih dalam mengerjakan tugas, dan mempunyai motif berprestasinya lebih besar daripada motif afiliasi, Mc. Clelland, berawal dari asumsinya bahwa motivasi berprestasi adalah hasil belajar dari kebudayaan, kemudian mengembangkan apa yang dinamakan dengan training motivasi berprestasi atau *Achievment Motivation Training (AMT)* yang pada intinya *AMT* ini ditunjukkan pada lima dasar utama, yaitu 1) menciptakan kesiapan untuk terjadinya perubahan motif (Set); 2) melatih peserta untuk berpikir dan bertindak prestatif (*achievers*); 3) menolong peserta mempersiapkan perencanaan tujuan yang agak tinggi namun realistis; 4) memberi peserta umpan balik tentang diri mereka ; dan 5) menciptakan suatu kelompok belajar yang akrab, dan kohensif.

IKLIM ORGANISASI

Iklim dalam prase iklim organisasi, seperti hanya pada prase iklim komunikasi bukanlah dalam arti denotatif, melainkan suatu kiasan atau metafora (Pace dan Faules, 1993: 26). Jadi, tidak dapat dimaknai seperti yang terdapat dalam kamus besar bahasa Indonesia.

Yang dimaksud dengan iklim organisasi disini adalah “lingkungan manusia

di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka” (Davis & Newstrom, 1996: 21), atau serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan, yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan“ (Gibson, J.L. Ivancevich & Donnelly, 1997: 107).

Kualitas iklim organisasi berada pada suatu kontinum. Adanya yang sangat baik, baik, buruk, dan sangat buruk. Baik dan buruknya iklim organisasi tersebut ternyata dapat mempengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan kerja (Davis & Newstrom, 1996: 22).

Rensis Likert (Davis & Newstrom, 1996: 24) mengembangkan sebuah instrumen yang berfokus pada gaya manajemen tertentu. Menurut Likert ada dua ekstrim gaya manajemen. Pertama, gaya manajemen otokratis, yang sangat terstruktur, dan yang lainnya gaya manajemen yang lebih partisipatif dan berorientasi pada manusia. Likert yakin bahwa gaya manajemen yang lebih berorientasi pada manusia akan menghasilkan tingkat prestasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Instrumen tersebut terdiri dari tujuh faktor, yaitu: kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi pengaruh, pengambilan keputusan, penyusunan tujuan, dan pengendalian. Tugas dari responden adalah

merating faktor-faktor tersebut sesuai dengan persepsi mereka ke dalam skala angkawi (*numerical scale*).

TINJAUAN TENTANG KINERJA

Kata kinerja, di tahun 1990-an ternyata belum dikenal secara luas. Indikasinya adalah Kamus Besar Bahasa Indonesia terbitan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tahun 1990 yang merupakan rujukan utama pada pengguna bahasa Indonesia, ternyata belum mengenal kata tersebut. Namun demikian, secara umum, kata kinerja sering digunakan untuk menerjemahkan kata bahasa Inggris: *performance*, sedangkan kata prestasi untuk menerjemahkan kata bahasa Inggris: *achievement*. Walaupun harus diakui, ada sebagian pakar atau penerjemah buku yang menerjemahkan *performance* dengan kata prestasi, untuk kerja, atau yang lainnya.

Demi kejelasan pengguna istilah, peneliti akan menggunakan kata kinerja untuk menerjemahkan kata *performance*, dan kata prestasi untuk terjemahkan kata *achievement*, sepanjang itu bisa dilakukan. Karena untuk ajeg tampaknya akan sulit terutama ketika peneliti harus mengutip secara langsung dari buku-buku yang menggunakan kata prestasi sebagai terjemahan dari kata *performance*.

Kinerja atau prestasi, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1990: 700), adalah hasil yang telah dicapai (dari yang telah dilakukan, dikerjakan, dsb). Pemaknaan seperti itu hampir senada dengan Gibson, Ivancevic, dan Donnelly (1997: 70) yang menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku, dan August W. Smith dalam Sedarmayanti (1995: 52) yang mengatakan bahwa kinerja adalah “...*output drive from process, human, or otherwise*”. Dalam kalimat yang telah panjang akan tetapi maknanya tidak banyak berbeda dengan definisi-definisi di atas, Hasibuan (1997: 105) menyebutkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu.

Empat definisi di atas mengindikasikan bahwa kinerja adalah hasil kerja. Hasil kerja itu bisa berasal dari kerja mesin, kerja manusia, kerja hewan, atau proses-proses yang lainnya. Dilihat dari sifatnya, kinerja bisa bersifat *tangible* (kongkrit) atau *intangible* (abstrak). Kinerja yang bersifat *tangible* adalah hasil kerja mudah dan langsung dapat dilihat, dibuktikan dan diukur secara kuantitatif, seperti kehadiran jumlah produk, dan jumlah angka penjualan, sedangkan yang bersifat

intangible adalah hasil kerja yang tidak dapat dilihat dan diperlukan proses yang rumit untuk mengukurnya, seperti tanggung jawab, disiplin, loyalitas dan lain-lain.

METODE PENELITIAN

1. Pengujian Validitas Alat Ukur Penelitian

Validitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mampu mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun dan Effendi, 1995: 124). Indeks Validitas alat ukur penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan metode *Internal Consistency*, yaitu metode pencarian validitas alat ukur dengan mengkorelasikan antara skor masing-masing item dengan skor totalnya.

Salah satu cara untuk menghitung validitas suatu alat test yaitu dengan melihat daya pembeda butir pernyataan. Daya pembeda butir pernyataan adalah metode yang paling tepat digunakan untuk setiap jenis test. Daya pembeda butir pernyataan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara “korelasi butir pernyataan-total”. Korelasi butir pernyataan-total yaitu konsistensi antara skor butir pernyataan dengan skor secara keseluruhan yang dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi antara setiap butir pernyataan dengan skor keseluruhan, yang dalam penelitian ini menggunakan koefisien

korelasi rank Spearman (Sugiono, 1998: 57) yaitu:

$$r_s = \frac{\sum R(X)R(Y) - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2}{\sqrt{\left(\sum (R(X))^2 - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2\right)\left(\sum (R(Y))^2 - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2\right)}}$$

R(X) : Ranking skor butir pernyataan

R(Y) : Ranking dari total jumlah skor keseluruhan butir pernyataan.

n : jumlah sampel untuk uji validitas.

Bila koefisien korelasi untuk seluruh butir pernyataan telah dihitung, perlu ditentukan angka terkecil yang dapat dianggap cukup “tinggi” sebagai indikator adanya konsistensi antara skor butir pernyataan dan skor keseluruhan. Dalam hal ini tidak ada batasan yang tegas. Prinsip utama pemilihan butir pernyataan dengan melihat koefisien korelasi adalah mencari harga koefisien yang setinggi mungkin dan menyingkirkan setiap butir pernyataan yang mempunyai korelasi negatif (-) atau koefisien yang mendekati nol (0,00). Biasanya dalam pengembangan dan penyusunan skala-skala psikologi, digunakan harga koefisien korelasi yang minimal sama dengan 0,30 (Azwar 1997: 158).

2. Pengujian Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

Reliabilitas adalah sejauhmana suatu alat ukur konsisten dan dapat diandalkan di

dalam melakukan pengukurannya. Indeks reliabilitas alat ukur penelitian ini akan dicari dengan menggunakan rumus alfa dari Cronbach:

$$r^1 = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_1^2} \right]$$

Di mana :

K = banyak item

$\sum S_i^2$ = jumlah varians item

S_1^2 = varians total

Adapun langkah-langkah pencarian indeks reliabilitas alat ukur penelitian ini, sebagai berikut:

- a. Koefisien ditabulasikan
- b. Dari hasil tabulasi masing-masing variabel berjumlah skor item kemudian dikuadratkan (JKs)
- c. Dari hasil tabulasi masing-masing variabel dijumlahkan skor masing-masing responden kemudian dikuadratkan (X_1^2) kali. Jadi, satu data dipakai untuk dua tujuan, yaitu untuk pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur dan untuk pengujian hipotesis.

Pengukuran dengan realibilitas yang tinggi memberikan hasil ukur yang terpercaya. Koefisien reliabilitas alat ukur dapat bervariasi dari 0-1, di mana nilai reliabilitas yang mendekati 1 menunjukkan reliabilitas yang makin baik, termasuk perhitungan reliabilitas dibandingkan dengan

menggunakan reliabilitas *Alpha Cronbach* dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan oleh *American Psychological Association (APA)*, yaitu bahwa suatu alat ukur harus memenuhi koefisien reliabilitas minimal 0,7.

3. Analisis Jalur (Path Analysis)

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (Path Analysis). Analisis jalur adalah menganalisis mengenai hubungan kausal dengan tujuan memisahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sesuatu variabel (X) terhadap variabel akibat (Y)” (Al-Rasyid, 1995: 122).

Langkah-langkah perhitungan untuk analisis jalur adalah sebagai berikut (Harun Al-Rasyid, 1995 : 3-11; Sitepu, 1995 : 5-32)

- a. Gambarkan terlebih dahulu diagram jalurnya sebagai langkah menterjemahkan hipotesis penelitian ke dalam diagram jalur sehingga tampak jelas variabel apa saja yang merupakan variabel penyebab (eksogenus) dan variabel akibat (endogenus).
- b. Hitung matrik korelasi antar variabel

$$R = \begin{bmatrix} 1 & r_{x1x2} & r_{x1y} \\ & 1 & r_{x2y} \\ & & 1 \end{bmatrix}$$

Dengan rumus korelasi sebagai berikut :

$$r_{yx_j} = \frac{n \sum_{h=1}^n X_{jh} Y_h - \sum_{h=1}^n X_{jh} \sum_{h=1}^n Y_h}{\sqrt{[n \sum_{h=1}^n X_{jh}^2 - (\sum_{h=1}^n X_{jh})^2][n \sum_{h=1}^n Y_h^2 - (\sum_{h=1}^n Y_h)^2]}}; j = 1, 2, \dots, k$$

c. Hitung invers matriks koefisien korelasi untuk variabel eksogenusnya

$$R^{-1} = \begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} \\ C_{21} & C_{22} \end{bmatrix}$$

d. Hitung koefisien jalur dengan rumus:

$$\rho_{yx_j} = R_1^{-1} \times \begin{bmatrix} r_{YX_1} \\ \vdots \\ r_{YX_k} \end{bmatrix}; j = 1, 2, \dots, k$$

e. Hitung $R^2_{y(x_1, x_2, \dots, x_k)}$ yang merupakan koefisien determinasi total X_1, X_2, \dots, X_k terhadap Y yang rumusnya :

$$R^2_{y(x_1, x_2, \dots, x_k)} = \begin{bmatrix} \rho_{YX_1} & \dots & \rho_{YX_k} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} r_{YX_1} \\ \vdots \\ r_{YX_k} \end{bmatrix}$$

f. Hitung $\rho_{y\epsilon}$ berdasarkan rumus:

$$\rho_{y\epsilon} = \sqrt{1 - R^2_{y(x_1, x_2, \dots, x_k)}}$$

Setelah dihitung koefisien jalurnya maka langkah berikutnya adalah menguji keberartian koefisien jalur tersebut. Terdapat dua tahapan pengujian dalam analisis jalur yaitu pengujian keseluruhan dan pengujian individual.

Langkah-langkah pengujian keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tentukan hipotesisnya:

$$H_0 : P_{YX_1} = P_{YX_2} = \dots = P_{YX_k} = 0$$

H_1 : Sekurang-kurangnya ada sebuah $P_{YX_j} \neq 0$

Hitung statistik ujinya dengan rumus:

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

Statistik uji di atas mengikuti distribusi F-Snedecor dengan derajat bebas $v_1 = k$ dan $v_2 = n - k - 1$. Kriteria penolakannya adalah “ Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ ”.

Jika pengujian keseluruhan ini signifikan maka langkah berikutnya adalah pengujian secara individual. Jika pengujian keseluruhan tidak signifikan maka pengujian dihentikan. Langkah-langkah pengujian koefisien jalur secara parsial adalah sebagai berikut :

a. Tentukan Hipotesis uji yaitu :

$$H_0 : \rho_{yxi} = 0 \text{ versus } H_1 : \rho_{yxi} \neq 0 \text{ di mana } i = 1, 2 \dots k$$

b. Hitung statistik uji parsial dengan rumus sebagai berikut :

$$t_i = \frac{P_{yx_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{y(x_1, x_2, \dots, x_k)}) CR_{ii}}{(n - k - 1)}}$$

c. Tolak H_0 jika $t > t_{tabel}$

Jika H_0 diterima berarti variabel tersebut dapat kita keluarkan dari persamaan

analisis jalur. Selanjutnya akan diperoleh persamaan baru dari analisis jalur, kemudian diuji lagi signifikansinya sampai semua variabel penyebab teruji. Dengan demikian maka model yang akan terbentuk terdiri dari koefisien-koefisien yang telah signifikan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dilihat berdasarkan jenis kelamin responden penelitian (tabel IV.3) yaitu pegawai yang bekerja di PT Kesuma, sebagian besar yaitu 72,30 % pria dan 27,7% wanita. Hal ini sesuai dengan proporsi jumlah pegawai yang ada di PT Kesuma yang lebih banyak pria daripada wanita.

Sebaran kelompok usia responden penelitian diperoleh gambaran usia pegawai di PT Kesuma (tabel IV..4) terbanyak antara 35 hingga 45 tahun . Terdapat 44,59 % yang usianya antara 35 hingga 45 tahun, 31,76 % yang usianya antara 25 hingga 35 tahun, 16,89 % yang usianya di atas 45 tahun, dan 6,76 % yang usianya kurang dari 25 tahun

Terlihat dari sebanyak 33,78 % pegawai yang menjadi responden penelitian telah bekerja di PT Kesuma lebih dari 7 tahun, 33,70% telah bekerja antara 2 hingga 7 tahun, dan 26,89 % baru bekerja kurang dari 2 tahun di PT Kesuma.

Sebelum dilakukan Trimming terdapat 3 faktor iklim organisasi yang tidak

berpengaruh terhadap kinerja dikarenakan mempunyai korelasi yang rendah, faktor tersebut adalah faktor Pengambilan Keputusan ($X_{2,5}$), Penetapan Tujuan ($X_{2,6}$), dan Interaksi ($X_{2,7}$).

Dari hasil path analisis yang pertama diperoleh bahwa Pengambilan Keputusan tidak berpengaruh secara linier terhadap variabel dependen yaitu kinerja. Hal ini mungkin disebabkan karena para pegawai PT Kesuma menganggap bahwa variabel Pengambilan Keputusan bukan merupakan hal yang penting, hal ini dimungkinkan tingkat tanggung jawab pegawai yang sudah tinggi. Penyebab lainnya mungkin bahwa keputusan yang timbul bukan hanya keputusan akademik tetapi juga keputusan lain yang mungkin lebih memberikan perhatian banyak bagi peningkatan kinerja pegawai.

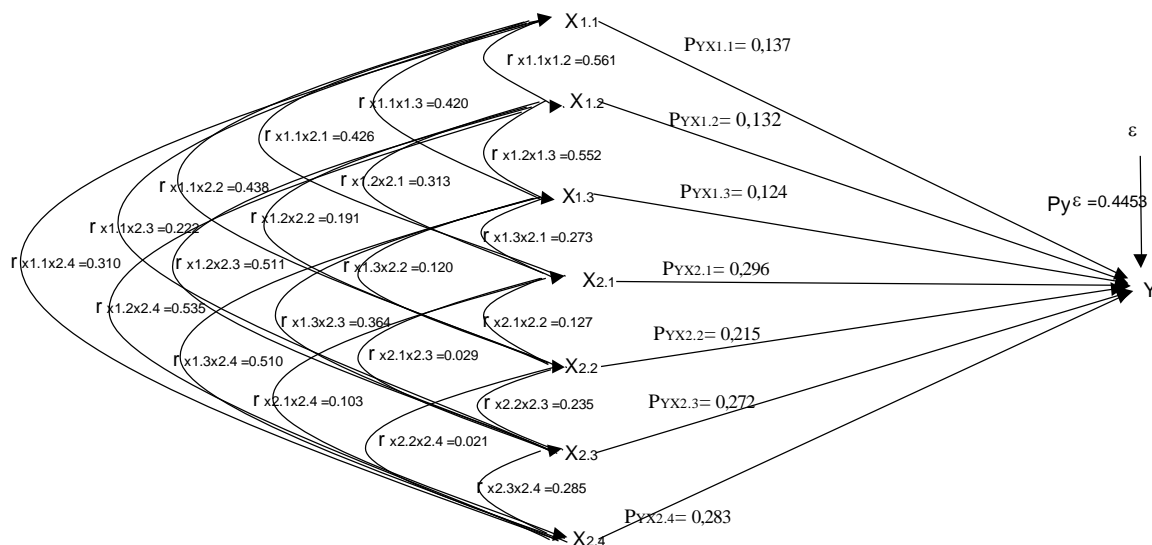
Pengambilan Keputusan merupakan proses yang terdiri dari identifikasi masalah, perumusan alternatif, dan pengambilan solusi (Winardi & Karhi, 1997). Dari definisi di atas jelas bahwa sebagian besar pegawai lebih banyak melakukan pengambilan keputusan sendiri, dalam arti pegawai memiliki kebijakan tertentu dalam hal yang berkaitan dengan sistem pengajaran dan mahasiswa, sehingga secara tidak langsung pegawai menjadi *decision making* dalam proses pembelajaran.

Pada analisa juga didapat faktor penetapan tujuan tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja. Hal ini disebabkan karena para pegawai tidak terlalu suka terikat oleh aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini juga didukung penjabaran visi, misi dan tujuan organisasi tidak diaktualisasikan sampai kepada pegawai sehingga mereka tidak mengetahui secara jelas apa yang akan dicapai oleh organisasi.

Pada faktor interaksi tidak berpengaruh terhadap kinerja, hal ini disebabkan karena peraturan organisasi terasa kaku, sehingga para responden menganggap bahwa aturan organisasi harus dirubah sehingga mendorong terhadap interaksi yang baik antara para pegawai dengan organisasi.

Interaksi antar individu dan organisasi sangat rendah, hal ini dibuktikan dengan rendahnya jawaban kuesioner pada peluang yang diberikan organisasi kepada para pegawai untuk mengembangkan keahlian guna menghadapi tuntutan.

Dari hasil pengujian terhadap pengaruh faktor motivasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh kesimpulan secara statistik bahwa faktor yang berpengaruh signifikan adalah faktor Motivasi Berprestasi ($X_{1,1}$), Motivasi Sosial ($X_{1,2}$), Motivasi Berkuasa ($X_{1,3}$), Motivasi ($X_{2,1}$), Pengendalian ($X_{2,2}$), Komunikasi ($X_{2,3}$), dan Kepemimpinan ($X_{2,4}$).



Gambar 1. Hasil Analisis Jalur

Tabel 1. Rangkuman Pengaruh Simultan dan Pengaruh lain $(X_{1,1}, X_{1,2}, X_{1,3}, X_{2,1}, X_{2,2}, X_{2,3}, X_{2,4})$

Jenis Pengaruh	Kontribusi (%)
Pengaruh simultan($X_{1,1}, X_{1,2}, X_{1,3}, X_{2,1}, X_{2,2}, X_{2,3}, X_{2,4}$) terhadap Y (R^2)	80,17
Pengaruh lain terhadap Y ($P^2_{Y\epsilon}$)	19,83

Berdasarkan tabel V.1, Motivasi Berprestasi ($X_{1,1}$), Motivasi Sosial ($X_{1,2}$), Motivasi Berkuasa ($X_{1,3}$), Motivasi ($X_{2,1}$), Pengendalian ($X_{2,2}$), Komunikasi ($X_{2,3}$), dan Kepemimpinan ($X_{2,4}$) mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai sebesar 80,17 % dan pengaruh faktor lain di luar ketujuh faktor tersebut adalah sebesar 19,83%.

Besarnya pengaruh individual faktor-faktor, Motivasi Berprestasi ($X_{1,1}$), Motivasi Sosial ($X_{1,2}$), Motivasi Berkuasa ($X_{1,3}$), Motivasi ($X_{2,1}$), Pengendalian ($X_{2,2}$), Komunikasi ($X_{2,3}$), dan Kepemimpinan ($X_{2,4}$) terhadap terhadap kinerja pegawai dapat dilihat melalui tabel hasil perhitungan di bawah ini.

Tabel 2. Pengaruh Faktor Individual

Faktor-Faktor Motivasi dan Iklim Organisasi	Total Pengaruh Langsung dan tidak Langsung Terhadap Y
Motivasi Berprestasi ($X_{1,1}$)	8,54 %
Motivasi Sosial ($X_{1,2}$),	9,15 %
Motivasi Berkuasa ($X_{1,3}$)	7,48 %
Motivasi ($X_{2,1}$)	14,61 %
Pengendalian ($X_{2,2}$)	9,11 %
Komunikasi ($X_{2,3}$)	15,09 %
Kepemimpinan ($X_{2,4}$)	16,19 %

KESIMPULAN

1. Motivasi Berprestasi ($X_{1,1}$), Motivasi Sosial ($X_{1,2}$), Motivasi Berkuasa ($X_{1,3}$), Motivasi ($X_{2,1}$), Pengendalian ($X_{2,2}$), Komunikasi ($X_{2,3}$), dan Kepemimpinan ($X_{2,4}$) mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai sebesar 80,17 % dan pengaruh

faktor lain di luar ketujuh faktor tersebut adalah sebesar 19,83 %.

2. Besarnya pengaruh individual faktor-faktor, Motivasi Berprestasi ($X_{1,1}$), Motivasi Sosial ($X_{1,2}$), Motivasi Berkuasa ($X_{1,3}$), Motivasi ($X_{2,1}$), Pengendalian ($X_{2,2}$), Komunikasi ($X_{2,3}$), dan

Kepemimpinan ($X_{2,4}$) terhadap

kinerja pegawai adalah sebagai berikut.

Tabel 3. Faktor Motivasi dan Iklim Organisasi

Faktor-Faktor Motivasi dan Iklim Organisasi	Total Pengaruh Langsung dan tidak Langsung Terhadap Y
Motivasi Berprestasi ($X_{1,1}$)	8,54 %
Motivasi Sosial ($X_{1,2}$),	9,15 %
Motivasi Berkuasa ($X_{1,3}$)	7,48 %
Motivasi ($X_{2,1}$)	14,61 %
Pengendalian ($X_{2,2}$)	9,11 %
Komunikasi ($X_{2,3}$)	15,09 %
Kepemimpinan ($X_{2,4}$)	16,19

3. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh bahwa tidak setiap faktor iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Faktor tersebut adalah faktor Pengambilan Keputusan ($X_{2,5}$), Penetapan Tujuan ($X_{2,6}$), dan Interaksi ($X_{2,7}$). Teori R. Likert mengenai pengaruh Iklim Organisasi masih memiliki kelemahan dan tidak bisa digunakan untuk setiap jenis organisasi.

4. Dari *hasil pengolahan* diperoleh bahwa urutan dari faktor motivasi (Mc Clelland) yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

Urutan 1 : Motivasi Sosial

Urutan 2 : Motivasi Berprestasi

Urutan 3 : Motivasi Berkuasa

5. Dari *hasil pengolahan* diperoleh bahwa urutan faktor iklim organisasi yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

Urutan 1 : Kepemimpinan

Urutan 2 : Komunikasi

Urutan 3 : Motivasi

Urutan 4 : Pengendalian

6. Pengaruh Faktor-faktor motivasi dan faktor iklim organisasi mempunyai urutan yang berbeda-beda untuk tiap-tiap organisasi. Jadi kesimpulan ini tidak dapat dijadikan acuan untuk semua organisasi. Meskipun demikian, pihak manajemen perlu memperhatikan prioritas pengembangan/strategi berdasarkan urutan-urutan faktor motivasi dan iklim organisasi berdasarkan pengaruhnya terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Rasyid, Harun. (1994). *Statistik Sosial*. Bandung: Program Pascasarjana Unpad.
- Azwar, Saifuddin. (1997). *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi Ke 3. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cahyono, B.T. (1996)., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan IPWI.
- Davis, K. & Werther, W.B. (1989) *Human Resources and Personal*

- Management*. Singapore: Mc Graw-hill Book.
- Gibson, JL Ivancevich & M. Donnelly J.H. (1997). *Organisasi*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Hasibuan M.S.P. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Kaplan, Robert M., and Denis P Saccuzza. (1993). *Psychological Testing (Principles, Application, and Issues)*, 3rd edition. California: Brooks/ Cole Publishing Company.
- Luthans F. (1989). *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill Book C.
- Mc Clelland D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press
- Nazir, M. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Pace, R.W & Faules, D.F. (1993). *Komunikasi Organisasi* (Penerjemah Dedi Mulyana). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Schiffman L.G & Kanuk, L.L. (1987). *Consumer Behavior*. London: Prentice Hall International
- Sedarmayati. (1995). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- Siagian. P. Sondang. (1989). *Teori Motivasi dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wahjosumidjo. (1992). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Winardi, J. (2002). *Organisasi Perkantoran dan Motivasi*. Bandung: Alumni.