**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI, DAN KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP LOYALITAS SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PEGAWAI PERKEBUNAN TEHPTPN VIII**

**JAWA BARAT**

***THE INFLUENCE OF LEADHERSHIP, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MOTIVATION AND EMPLOYEE COMPETENCY ON LOYALTY AS WELL AS IT’S IMPLICATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF TEA ESTATE***

***PTPN (PERSERO) WEST JAVA***

**OLEH :**

**BEBEN TRESNA CHANDRA**

**NIM: 109113032**

**ABSTRAK**

Beben Tresna Chandra. Penelitian bertujuan untuk mengetahui, menguji dan menganalisis deskripsi dan Pengaruh kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan kompetensi pegawai terhadap loyalitas serta implikasinya pada kinerja pegawai Perkebunan Teh PTPN VIII Jawa Barat.

Penelitian menggunakan metode *descriptive* dan *explanatory survey* sehingga penelitian bersifat deskriptif dan verifikatif, yaitu mengumpulkan, menyajikan, menganalisis dan menguji hipotesis untuk mendapatkan kesimpulan dan saran dengan menggunakan *path analysis* (analisis jalur). Penelitian dilakukan pada Perkebunan Teh PTPN VIII Jawa Barat, dengan sampel penelitian sebanyak 362 responden yang diwakili oleh pegawai dari jumlah populasi sebanyak 930. Data penelitian diperoleh dari kuesioner 5 poin skala ordinal.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa pada analisis deskriptif: kepemimpinan dengan kriteria cukup sampai baik,budaya organisasi cukup sampai dengan baik, motivasi pegawao cukup sampai dengan baik. Kompetensi dengan kriteria cukup sampai baik. Loyalitascukup sampai dengan baik, kinerja pegawaicukup sampai dengan baik. Hasil analisis verifikatif menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai, budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai, motivasi terhadap loyalitas pegawai dan kompetensi terhadap loyalitas pegawai. Terdapat pengaruh secara simultan antara kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi terhadap loyalitas pegawai. Terdapat pengaruh antara loyalitaspegawai terhadap kinerjapegawai Perkebunan Teh PTPN VIII Jawa Barat.

Kata kunci:

**Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi,kompetensi, loyalitas pegawai, dan kinerja pegawai.**

***ABSTRACT***

*The purpose of the research to investigate, test and analyze the description and the influence of leadhership, organizational behavior, motivation and employee competency on employee loyaltyas well as its implication on employee performance of tea estatePTPN (Persero) West Java.*

*This research uses methods of descriptive and explanatory survey that the nature of this research is descriptive and verificative, which is collect, present, analyze and test hypotheses to obtain conclusions and suggestions by using path analysis. This research was conducted on Employee of tea garden PTPN (Persero) West Java. The sample of the research were 362 respondens, represented by employee with the total population of 930. Data were obtained a 5 point ordinal scale questionnairy.*

*The result of data analisys show that during the descriptive analisys of leadhership is form moderate to good, organizational behavior is moderate to goog, motivation is form moderate to good, and employee competency is moderate to good, employee loyalty moderate to good,.and employee performance is moderate to good. The result of verificative analysis: There is a significant influence of leadership towards employee loyalty. There is a significant influence of organizational behavior towards employee loyalty. There is a significant influence of motivation towards employee loyalty and there is a significant influence of employee competency towards employee loyalty. There are simultaneous influence of leadhership, organizational behavior, motivation and employee competency toward employee loyalty. There is a significant influence of employee competency toward employee performance of tea estatePTPN (Persero) West Java.*

*Keyword:*

***Leadership, organizational behavior, motivation, employee competency, employee loyalty and employee performance.***

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Dalam pereko­nomian Indonesia, subsektor perkebunan diantaranya komoditas teh merupakan salah satu subsektor yang memiliki peranan penting. Teh merupakan salah satu dari komoditas perkebunan sebagai penyumbang devisa negara dan juga penyerap banyak tenaga kerja. Teh sebagai komoditas penyumbang devisa mempunyai peranan penting dalam pembangunan ekonomi negara.Subsektor perkebunan untuk komoditas teh ini khususnya dipacu pertumbuhannya melalui berbagai kebijakan produksi, investasi, ekspor, dan berbagai kebijakan lain­nya.  Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja subsektor perkebunan teh dalam perekono­mian nasional, dimana arah kebijakan pemerintah tersebut sesuai dengan ke­unggulan komparatif subsektor perkebunan di pasar domestik dan internasional.

Produksi teh perkebunan berasal dari Perkebunan Rakyat (PR), Perkebunan Besar Milik Negara (PBN) dan Perkebunan Swasta (PBS), dan umumnya bahwa perkembangan produksi perkebunan teh ini ditentukan terutama oleh perkembangan luas areal, disamping produktivitas serta peran asset sumberdaya manusia. Peranan penting dari perkebunan teh tidak pula dipungkiri dalam hal penyerapan tenaga kerja sebagaimana tersebut di atas.  Apabila melihat kinerja perkebunanteh dalam penyerapan tenaga kerja memungkinkan mengalami peningkatan sejalan dengan perkembangan luas areal perkebunan.  Demikian pula telah secara tradisi memiliki peranan penting sebagai penghasil devisa dalam kaitannya dengan penerimaan ekspor, termasuk juga tercatat sebagai salah satu sumber penerimaan pemerintah melalui penerimaan pajak, antara lain penerapan pajak impor, ekspor dan pajak pertambahan nilai.

Menurut data Statistik Perkebunan 2009-2011 Departemen Pertanian Direktorat Jenderal Perkebunan; Jumlah Produksi Perkebunan Rakyat (2009)sebesar 36.556 Ton, Perkebunan Negara (2009)sebesar 50.014 Ton, Perkebunan Swasta (2009)sebesar 25.151 Ton.Jumlah Produksi Perkebunan Rakyat sebesar 25.357 Ton (Angka Sementara 2010), Perkebunan Negara sebesar 53.571 Ton (Angka Sementara 2010), Perkebunan Swasta sebesar 29.592 Ton (Angka Sementara 2010).Data tersebut menunjukkan bahwa sektor Perkebunan Negara memberikan kontribusi terbesar dalam produktivitas hasil perkebunannya. Hal tersebut dipertegas dengan data perbandingan rekapitulasi luas area, produksi dan produktivitas PR, PBS & PBN tanaman perkebunan Provinsi Jawa Barat tahun 2010, seperti terlihat pada berikut:

**Tabel 1.1**

**Rekapitulasi Luas Areal, Produksi Dan Produktivitas Pr, Pbs Dan Pbn Tanaman Perkebunan Provinsi Jawa Barat Menurut Jenis Usaha Dan Jenis Komoditas Tahun 2010**

 Sumber: Buku Statistik Dinas Perkebunan Prov Jabar Tahun 2011

Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Perkebunan Provinsi Jabar, menguatkan bahwa hasil komoditas teh merupakan salah satu komoditas unggulan di Jawa Barat; dengan luas areal sekitar 99.959 Ha.menduduki urutan ke-2 (19,81%) dari jumlah seluruh areal komoditas perkebunan (514.415 ha). Areal perkebunan teh rakyat tercatat seluas 53.426 ha (13,85 %) dari luas perkebunan rakyat dan 10,39 % dari total areal perkebunan Jawa Barat.Oleh karena itu, maka sumber daya manusia merupakan bagian yang memerlukan perhatian khusus dalam mengelola area perkebunan tersebut.

**Identifikasi Masalah**

Berkenaan dengan fenomena maupun paparan mengenai permasalahan-permasalahan yang ada di dalam pengelolaan perkebunan Teh PTPN VIIIJawa Barat, maka permasalahan dapat diidentifikasi, sebagai berikut:

1. Produksi komoditas teh sebagai komoditas unggulan di Jawa Barat belum maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari kinerja pegawai berupa kualitas hasil pekerjaan, kecepatan dan ketepatan, berinisiatif, dan kemampuannya.
2. Kepemimpinan belum dapat berfungsi secara optimal.
3. Motivasi karyawan belum memenuhi harapan.
4. Budaya kerja belum disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas.
5. Kompetensi SDM secara general belum memadai.
6. Budaya kerja dilakukan turun temurun, sulit menerima inovasi baru.
7. Loyalitas pegawai untuk tetap bertahan bekerja pada perusahaan belum sesuai dengan harapan.
8. Kompetensi SDM belum optimal.
9. Kinerja pegawai belum optimal.
10. Lingkungan kerja perkebunan teh PTPN VIII Jawa Barat masih kurang nyaman.
11. Komunikasi organisasi perkebunan teh PTPN VIII Jawa Barat masih belum efektif.
12. Infrastruktur produksi yang tersedia masih terbatas.
13. Disiplin kerja pegawai perkebunan teh PTPN VIII Jawa Barat masih belum optimal.
14. Kepuasan kerja pegawai perkebunan teh PTPN VIII Jawa Barat masih kurang maksimal.

**Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar balakang masalah dan identifikasi masalah, maka dapat ditetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian fokus pada kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi pegawai, kompetensi dan loyalitas yang terjadi pada pegawai perkebunan dan dampaknya pada kinerja pegawai.
2. Penelitian ini membatasi masalah pada perilaku pegawai perkebunan, dimana pegawai perkebunan yang dimaksud adalah pegawai pada tingkatan/ level middle (administratur, kepala tanaman, kepala afdeling, kepala pengolahan, kepala tehnik, kepala administrasi dan Pelaksana Strata II) dengan fokus PTPN VIII–Jabar.
3. Obyek penelitian diambil pada kebun level besar, menengah dan kecil, masing-masing dua kebun.

**Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan batasan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan pada PTPN VIII Jabar.
2. Bagaiman budaya organisasi pada PTPN VIII Jabar.
3. Bagaimana motivasi pegawai pada PTPN VIII Jabar.
4. Bagaimana kompetensi pegawai pada PTPN VIII Jabar.
5. Bagaimana loyalitas pegawai pada PTPN VIII Jabar.
6. Bagaimanakinerja pegawai pada PTPN VIII Jabar.
7. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas pegawaiPTPN VIII Jabar.
8. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitaspegawai PTPN VIII Jabar.
9. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap loyalitas pegawai PTPN VIII Jabar
10. Seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap loyalitas pegawai PTPN VIII Jabar.
11. Seberapa besar pengaruh simultan dari kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan kompetensi terhadap loyalitaspegawai PTPN VIII Jabar.
12. Seberapa besar pengaruh loyalitas terhadap kinerja pegawaiPTPN VIII Jabar.

**Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis:

1. Kepemimpinan pada PTPN VIII Jabar.
2. Budaya organisasi pada PTPN VIII Jabar.
3. Motivasi pegawai pada PTPN VIII Jabar.
4. kompetensi pegawai pada PTPN VIII Jabar.
5. Loyalitasi pegawai pada PTPN VIII Jabar.
6. Kinerja pegawai pada PTPN VIII Jabar.
7. Pengaruhkepemimpinan terhadap loyalitas pegawai PTPN VIII Jabar.
8. Pengaruh motivasi terhadap loyalitas pegawai PTPN VIII Jabar.
9. Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai PTPN VIII Jabar.
10. Pengaruh kompetensi terhadap loyalitas pegawai PTPN VIII Jabar.
11. Pengaruh simultan dan parsial dari kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan kompetensi terhadap loyalitas dan kinerja pegawai PTPN VIII Jabar.
12. Pengaruh loyalitas terhadap kinerja pegawai PTPN VIII Jabar.

**Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini terdiri dari manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. **Manfaat Teoritis**
2. Dapat memberikan kontribusi pemikiran yang berguna bagi pengembangan Ilmu manajemen khususnya manajemen SDM, dalam mengaji dan menganalisis aspek-aspek dalam pengelolaan perusahaan, sehingga dapat disosialisasikan sebagai salah satu bidang kegiatan MSDM di lingkungan Perkebunan Teh.
3. Untuk menambah dan memperluas wawasan keilmuan khususnya MSDM, dimana teori-teori dikaji dan diuji sesuai dengan permasalahan di lapangan, sehingga hasil penelitian nantinya diharapkan ditemukan konsep atau teori MSDM yang dapat menunjang pengembangan penelitian yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan perkebunan.
4. **Manfaat Praktis**
5. Hasil penelitian ini dapat memberikan masukkan bagi pengelola perkebunan teh dan pihak-pihak yang terkait, melalui standar pengelolaan perkebunan yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.
6. Sebagai bahan masukan bagi pihal-pihak yang telibat dalam pengelolaan perkebunan bagaimana mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di perkebunan.

**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

Pada bagian ini akan dibahas terkait dengan penelaahan pustaka kerangka berpikir serta hipotesis penelitian. Dalam kajian pustaka meliputi kajian tentang teori yang dijadikan variabel dalam penelitian. Kerangka pemikiran berisikan konstelasi keterkaitan antar variabel yang dikuatkan oleh konsep teori dan hasil penelitian terdahulu, sementara hipotesis menyangkut dugaan sementara tentang adanya pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Kajian Pustaka**

Ada delapan pembahasan dalam kajian pustaka antara lain manajemen dan organisasi, teori perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi pegawai, kompetensi, loyalitas dan kinerja pegawai.

**Pengertian Manajemen dan Perilaku Organisasi**

**Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur manajemen itu kata kerja *to manage* (bahasa inggris), yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola.

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diharapkan.Manajemen yang baik dapat memudahkan tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.Manajemen terdiri dari unsur:*man, money, method, materials, machines,* dan *market atau* disingkat 6 M.

Boddy dan Paton (2011: 10) mendefinisikan *management is the activity of getting done with the aid people and other resources.*

Robbins (2008: 8) menyatakan:“Proses pengorganisasian kegiatan-kegiatan pekerjaan, sehingga pekerjaan tersebut diselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain”.

Selanjutnya Sedarmayanti (2012:17) memberikan pendapat dari beberapa pakar mengenai pengertian manajemen,diantaranya:

1. Frederick W.Taylor: “*The art of management, is defined as knowing exactly what you want to and than seeing that they do it in the best and cheapest way*“. (Ilmu manajemen itu dapat diterjemahkan sebagai ilmu pengetahuan yang mandiri yang sebenarnya akan anda kerjakan, selanjutnya mengkaji apakah sesuatu itu dikerjakan dengan cara terbaik serta termudah).
2. Oliver Sheldon; “*management proper is the function in industry concerned in the execution of policy, with in the limits set by administration in the employment of the organization for the particular objects set before it*“.(Kegunaan manajemen adalah sebagai fungsi kajian industry dalam pelaksanaan kebijakan, diandang dalam batas-batas kumpulan penyelenggaraan dalam pekerjaan organisasi tujuan khusus yang akan datang).
3. George Terry: “*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*”. (Manajemen adalah proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan lainnya).
4. John D.Millet: “*Management is the process directing and facilitating the work of people organizes in formal group to achieve a desired end*“. (Manajemen adalah proses kepemimpinan dan pemberian arah terhadap pekerjaan yang terorganisasi dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki).
5. Ordway Tead; “*Management is the process and agency which direct and guides the operations of an organization in the realizing of established aims”.* (Manajemen adalah proses dan perangkat yang mengarahkan serta membimbing kegiatan suatu organisasi dalam emncapai tujuan yang telah ditetapkan).

Sejalan dengan uraian mengenai pengertian manajemen di atas dapat dikatakanbahwa manajemen adalah proses menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui orang lain. Dalam hal ini, pengertian proses terkandung maksud menggunakan semua sumber daya yang ada (manusia, mesin-mesin, teknologi, peralatan dan lainnya) untuk menghasilkan *output* berupa tujuan organisasi secara efisien; dan manusia adalah sumber utama dalam melaksanakan aktivitas manajemen organisasi secara tepat guna.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, maka secara rinci *Henry Fayol*menjelaskan 14 (empat belas) prinsip manajemen, yaitu:

**Tabel 2.1**

**Prinsip Manajemen**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| NO | KOMPONEN | DESKRIPSI |
| 1 | DIVISI KERJA | Objek divisi tugas adalah menginkatkan efisiensi melalui reduksi hal-hal yang tidak perlu, meningkatkan *output* , dan menyederhanakan pelatihan kerja |
| 2 | OTORITAS | Otoritas yang baik untuk memberikan perintah melalui kekuasaan yang sangat dipatuhi. Otoritas memberikan pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas dan kewajiban |
| 3 | DISIPLIN | Disiplin dinyatakan secara tidak langsung patuh terhadap peraturan organisasi.Kejelasan pernyataan persetujuan antara organisasi dan anggotanya sangat diperlukan, dan disiplin kelompok tergantung kualitas kepemimpinan . |
| 4 | KESATUAN KOMANDO | Setiap anggota harus menerima perintah dari seorang atasannya.ketaatan terhadap prinsip ini menghindarkan pembagian otoritas dan disiplin. |
| 5 | KESATUAN ARAHAN | Kegiatan yang sama diarahkan untuk mencapai satu tujuan harus dikelompokkan bersama oleh seorang manajer |
| 6 | SUBORDINAT MINAT INDIVIDU | Minat individu dan kelompok dalam sebuah organisasi tidak melebihi minat organisasi secara keseluruhan (mengutamakan kepentingan umum daripada individu) |
| 7 | PENGGAJIAN | Kompensasi harus terbuka dan memuaskan anggota dan organisasinya |
| 8 | SENTRALISASI | Manajer harus menguasai tanggung jawab final, tetapi ia harus memberi bawahannya otoritas yang cukup untuk melaksanakan tugas dengan sukses. Kelayakan tingkat sentralisasi yang dipakai dalam setipa kasus |
| 9 | RENTANG KENDALI | Rentang kendali atau rentang komando adalah rentang supervisor dari otoritas di atas ke bawahnya . garis otoritas harus jelas dan dipatuhi setiap waktu |
| 10 | PERINTAH | Manusia dan sumber daya material harus dikoordinasikan sesuai tempat dan waktu yang tepat |
| 11 | PEMERATAAN | Keinginan pemerataan dan persamaan perlakuan yang diaspirasikan manajer terhadap seluruh bawahannya |
| 12 | STABILITAS PERSONEL | Kesuksesan organisasi memerlukan kestabilan tempat kerja .manajerial mempraktikkan keharusan komitmen jangka panjang anggota terhadap organisasinya . |
| 13 | INISIATIF | Anggota harus didorong untuk mengembangkan dan melaksanakan rencana peningkatan |
| 14 | SEMANGAT TIM *(ESPRIT DE CORPS)* | Manajer harus mendukung dan memelihara kerja tim, semangat tim, dan rasa kebersamaan senasib dan sepenanggungan anggotanya . |

Sumber: Husaini Usman (2009:29 - 30)

**METODOLOGI PENELITIAN**

**Metode yang Digunakan**

Penelitian ini menggunakan metode *surveyexplanatory dengan tipe deskriptif verifikatif* sebagai upaya untuk mengumpulkan informasi dari responden dengan menggunakan kuesioner. “Alat penelitian ini digunakan untuk menguji jawaban responden yang rasional, sehingga dapat menjelaskan fenomena yang menjadi masalah” (Miller, 2002). Selain itu metode survay explanatory digunakan secara meluas dan mendalam terhadap obyek yang diteliti, dan tidak hanya menjelaskan fakta empirik yang ditemui di lapangan tetapi juga melakukan analisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (kausalitas).

**Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian akan dilaksanakan di PTPN VIII, sebuah perusahaan perkebunan teh yang tersebar di 24kebun di Jawa Barat.PTPN VIII adalah sebuah perusahaan BUMN milik negara.

Waktu penelitian mulai dari perencanaan sampai dengan laporan dilakukan selama 12 bulan. Selama kurun waktu tersebut data-data akan diambil dan diolah, sekaligus dianalisis sehingga menjadi sebuah kesimpulan yang ilmiah.

**Desain Penelitian**

Desain penelitian dirancang mulai dari pengajuan judul sampai pada penarikan kesimpulan, seperti diuraikan dibawah ini:

1. Identifikasi dan pemilihan masalah penelitian.
2. Studi pustaka dan observasi awal ke lapangan.
3. Pemilihan kerangka konseptual sesuai masalah penelitian serta keterkaitannya dengan penelitian sebelumnya.
4. Menentukan tujuan penelitian, perumusan masalah dan fokus dari penelitian.
5. Membuat hipotesis yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data yang akan didapat dari lapangan.
6. Membuat instrumen pengambilan data dan melakukan pengujian alat ukur.
7. Membangun operasionalisasi variabel penelitian
8. Memilih prosedur teknik sampling.
9. Mengumpulkand data lapangan dari responden.
10. Meng-coding, editing serta proses data.
11. Melakukan analisa data dan justifikasi data untuk mendapatkan kesimpulan.

**P**

**E**

**R**

Penelitian-penelitian

Sebelumnya

Studi

Pendahuluan

**E**

**N**

**C**

**A**

**N**

Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

Identifikasi &

Rumusan Masalah

**A**

**A**

**N**

……………………………………………………………………………………

Populasi & Samping

Prosedur Penelitian

Uji Coba Penelitian

(Try Out)

**P**

**E**

**L**

Pengumpulan Data

Operasional

Variabel Penelitian

**A**

**K**

**S**

**A**

**N**

Coding, Editing &

Processing Data

**A**

**A**

Validitsa &Reliabilitas Normal

**N T Y**

Analisis Data

Kesimpulan

**Gambar 3.1: Desain Penelitian**

**Definisi dan Operasionalisasi Variabel**

Kepemimpinan, kompetensi, motivasi serta budaya organisasi diharapkan akan meningkatkan loyalitas pegawai yang ditandai dengan peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan dengan melihat kondisi objek penelitian, maka beberapa konsep teori dasar dan variabel penelitian perlu didefinisikan secara operasional untuk memudahkan pengukuran. Dalam judul penelitian ini terdapat enam (6) variabel yakni 4variabel Eksogenous/*independent* (bebas) dan 2 variabel Endogenous/*dependent* (tak bebas/terikat), sebagai berikut:

1. Variabel eksogen (X), terdiri dari:

X1: Kepemimpinan, meliputi dimensi: *supervisory ability,* kebutuhan berprestasi, kecerdasan, ketegasan, percaya diri,pengambil inisiatip

X2: Budaya Organisasi , meliputi dimensi: Aturan perilaku, Norma, Nilai dominan, Filosofi, Aturan,Iklim Organisasi.

X3: Motivasi, meliputi dimensi: *Need for achievement*, *Need for power*, *Need for affiliation*,

X4: Kompetensi, meliputi dimensi; knowledge, pemahaman, Nilai, skill, attitude, interest.

1. VariabelEndogen (Y): Loyalitas pegawai, meliputi dimensi: taat pada peraturan, tanggung jawab pada perusahaan, sikap kerja.
2. Variabel Endogen (Z): Kinerja, meliputi dimensi: kulaitas kerja, kuantitas kerja, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.

Selanjutnya deskripsi mengenai operasionalisasi variabel penelitian, seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1**

**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| VARIABEL/  KONSEP | **SUB VARIABEL**  **(DIMENSI)** | **INDIKATOR** | **Ukuran** | **SKALA** |
| KEPEMIMPINAN  (X1)  Kemampuan individu untuk memperngaruhi dan, memotivasi yang membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi  Gary Yulk (2010:4) | 1. *Supervisory Ability* | 1. Memberi arahan 2. Memberi pengawasan 3. Memberi Mengoreksi | 1. Tingkat pemberian arahan 2. Tingkat pemberian pengawasan 3. Tingkat pemberian koreksi | Ordinal |
| 1. Perhatian thd prestasi | 1. Selalu membantu bawahannya menghadapi kesulitan 2. perhatian terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan 3. menyarankan tindakan perbaikan kerja atas penyimpangan dari standar yang ditentukan | 1. tingkat Selalu membantu bawahannya menghadapi kesulitan 2. tingkat perhatian terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan 3. tingkat menyarankan tindakan perbaikan kerja atas penyimpangan dari standar yang ditentukan | Ordinal |
| 1. Kecerdasan, | 1. Daya pikir 2. Pemikiran kreatif 3. gagasan yang unik untuk mendapatkan perubahan | 1. Tingkat Daya piker 2. Tingkat Pemikiran kreatif 3. Tingkat gagasan yang unik untuk mendapatkan perubahan | Ordinal |
| 1. Ketegasan | 1. Membuat Keputusan 2. Memecahkan masalah 3. bertindak tegas memberikan sanksi sesuai aturan | 1. Tingkat Membuat Keputusan 2. Tingkat Memecahkan masalah 3. Tingkat bertindak tegas memberikan sanksi sesuai aturan | Ordinal |
| 1. Percaya Diri | 1. Berani menghadapi risiko. 2. Keyakinan mengambil tindakan 3. memiliki prinsip yang jelas ditunjang oleh pengetahuan yang memadai. | 1. Tingkat Berani menghadapi risiko. 2. Tingkat Keyakinan mengambil tindakan 3. memiliki prinsip yang jelas ditunjang oleh pengetahuan yang memadai. | Ordinal |
| 1. Pengambil Inisiatip | 1. Megembangkan kegiatan 2. Mengupayakan cara terbaik untuk mendapatkan hasil yang lebih efektif 3. Mencari cara baru | 1. Tingkat Megembangkan kegiatan 2. Tingkat Mengupayakan cara terbaik untuk mendapatkan hasil yang lebih efektif 3. Tingkat Mencari cara baru | Ordinal |
| BUDAYA ORGANISASI  (X2)  Keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berprilaku di dalam organisasi  Stanley Davis dalamAchmad Sobirin, (2009:127) | * + 1. Aturan perilaku yang diamati | 1. menghargai keberadaan orang disekitar 2. menjalankan aktivitas secara bersahaja menjadi ciri kekhasan 3. Responsif dengan keramahan dalam berinteraksi | 1. Tingkat menghargai keberadaan orang disekitar 2. Tingkat menjalankan aktivitas secara bersahaja menjadi ciri kekhasan 3. Tingkat Responsif dengan keramahan dalam berinteraksi | Ordinal |
| * + 1. Norma. | 1. memperhatikan rambu-rambu dalam bertindak 2. berupaya untuk tidak melebihi batas dalam berucap dan bertindak 3. berpedoman pada aturan norma yang diyakini | 1. Tingkat memperhatikan rambu-rambu dalam bertindak 2. Tingkat berupaya untuk tidak melebihi batas dalam berucap dan bertindak 3. Tingkat berpedoman pada aturan norma yang diyakini | Ordinal |
| * + 1. Nilai dominan | 1. Kualitas kerja tinggi 2. Rendahnya Absensi 3. Efisiensi kerja tinggi | 1. Tingkat Kualitas kerja 2. Tingat Absensi 3. Tingkat Efisiensi kerja | Ordinal |
| * + 1. Filosofi. | 1. Menghargai hak karyawan 2. Menghagai hak pelanggan 3. Bekerja dengan serius dan tidak asal jadi | 1. Tingkat Menghargai hak karyawan 2. Tingkat Menghagai hak pelanggan 3. Tingkat Keseriusan dalam Bekerja tidak asal jadi | Ordinal |
| * + 1. Aturan. | 1. Acuan thd pedoman pedoman 2. menaati berbagai ketentuan yang berlaku di perusahaan 3. Kejelasan Aturan yang ada dalam mejalani ketentuan yang berlaku | 1. Tingkat acuan thd pedoman 2. Tingkat menaati berbagai ketentuan yang berlaku di perusahaan 3. Kejelasan Aturan yang ada dalam mejalani ketentuan yang berlaku | Ordinal |
| 6. Iklim Organisasi | 1. cara berinteraksi dengan mitra sejawat 2. cara berhubungan dengan individu dari luar. 3. Menciptakan Hubungan yang harmonis | 1. Tingkat cara berinteraksi dengan mitrasejawat 2. Tingkat berhubungan dengan individu dari luar. 3. Menciptakan Hubungan yang harmonis | Ordinal |
| MOTIVASI  (X3)  Sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya  Mc.Cleland, dalam Robbin (2008:213) | 1. *Need for achievement*, | 1. Ambisi Secara Pribadi Mencapai Kesuksesan 2. Ingin Selalu Lebih Baik Dari Yang Lain 3. berusaha sekuat mungkin mendapatkan hasil yang terbaik 4. melakukan pekerjaan dengan hasil diatas standar 5. berusaha mencapai target standar pekerjaan yang tinggi 6. Suka Akan Tantangan | 1. Tingkat Ambisi Secara Pribadi Mencapai Kesuksesan 2. Tingkat Ingin Selalu Lebih Baik Dari Yang Lain 3. Tingkat berusaha sekuat mungkin mendapatkan hasil yang terbaik 4. Tingkat melakukan pekerjaan dengan hasil diatas standar 5. Tingkat berusaha mencapai target standar pekerjaan yang tinggi 6. Tingkat Suka Akan Tantangan | Ordinal |
| 1. *Need for power*, | 1. berusaha untuk dapat disegani dan dihargai rekan sejawat 2. senang apabila perkataan didengar dan dipercaya oleh orang lain 3. Terus bekrja keras agar memiliki kebanggaan terhadap apa yang dilakukan 4. memiliki kebanggaan apabila orang lain mengikuti arahan dan petunjuk 5. senang mengatur dan mengarahkan | 1. tingkat berusaha untuk dapat disegani dan dihargai rekan sejawat 2. Tingkat kesenang apabila perkataan didengar dan dipercaya oleh orang lain 3. Tingkat Terus bekrja keras agar memiliki kebanggaan terhadap apa yang dilakukan 4. Tingkat memiliki kebanggaan apabila orang lain mengikuti arahan dan petunjuk 5. Tingkat kesenang mengatur dan mengarahkan | Ordinal |
| 1. *Need for affiliation*, | 1. Suka Menjalin persahabatan 2. Suka bekerjasama 3. Suka meraba perasaan orang lain 4. Berusaha berucap dan bertindak untuk tidak menyinggung dan merugikan orang lain 5. berupaya menyisihkan waktu luang dalam menjalin hubungan baik | 1. tingkat Suka Menjalin persahabatan 2. Tingkat Suka bekerjasama 3. Tingkat Suka meraba perasaan orang lain 4. Tingkat berusaha berucap dan bertindak untuk tidak menyinggung dan merugikan orang lain 5. Tingkat berupaya menyisihkan waktu luang dalam menjalin hubungan baik dengan orang-orang di sekitarnya | Ordinal |
| Kompetensi  (X4)  Karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai berkinerja superior dalam pekerjaannya  Spencer (2009:3) | 1. Pengetahuan (*knowledge*), | 1. detail pekerjaan yang dilakukan 2. paham spesifikasi pekerjaan yang harus dicapai 3. Ilmu memadai dalammenyelesaikan pekerjaan secara efektif 4. mengetahui dengan pasti cara melakukan pekerjaan yang baik | 1. Tingkat detail pekerjaan yang dilakukan 2. Tingkat kepahaman spesifikasi pekerjaan yang harus dicapai 3. Tingkat keIlmuan yang memadai dalammenyelesaikan pekerjaan secara efektif 4. Tingkat mengetahui dengan pasti cara melakukan pekerjaan yang baik | Ordinal |
| 1. Pemahaman (*understanding*), | 1. Melogikakan untuk pekerjaan 2. Memahami karakteristik pekerjaan 3. Detail pekerjaan dikuasai secara baik | 1. Melogikakan untuk pekerjaan 2. Memahami karakteristik pekerjaan 3. Detail pekerjaan dikuasai secara baik | Ordinal |
| 1. Nilai (*value*), | 1. Kejujuran 2. Keterbukaan 3. Demokratis | 1. Tingkat Kejujuran 2. Tingkat Keterbukaan 3. Tingkat Demokratis | Ordinal |
| 1. Keahlian (*skill*), | 1. Kemampuan menggunakan alat 2. mengerjakan tahapan kegiatan secara baik sesuai Juklak 3. Kemampuan keterampilan | 1. Kemampuan menggunakan alat 2. mengerjakan tahapan kegiatan secara baik sesuai Juklak 3. Kemampuan keterampilan | Ordinal |
| 1. Sikap (*attitude*), | 1. Sikap kesantunan 2. Sikap menghargai 3. berucap dan bertindak selalu dipikirkan tentang dampak positif dan negatifnya. | 1. Tingkat kesantunan 2. Tingkat menghargai 3. Tingkat berucap dan bertindak selaludipikirkan tentang dampak positif dan negatifnya. | Ordinal |
| 1. Minat (*interest*), | 1. menyukai pekerjaan 2. mencintai pekerjaan yang dilakukan 3. tanggung jawab dalam pekerjaan dan berupaya untuk menyukainya | 1. Tingkat menyukai pekerjaan 2. Tingkat mencintai pekerjaan yang dilakukan 3. Tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan dan berupaya untuk menyukainya | Ordinal |
| LOYALITAS (Y)  Bersedia berkorban dan setia terhadap hal yang dipercayainya tersebut.  Robbins (2005) | 1. Taat pada peraturan , | 1. berusaha untuk mematuhi aturan 2. Perhatian thd Rambu rambu yang ada secara teliti 3. Azas kehati-hatian dalam bertindak agar tidak menyimpang. 4. memperhatikan ketentuan yang berlaku 5. Berupaya untuk tidak melanggar terhadap ketentuan yang berlaku | 1. Tingkat berusaha untuk mematuhi aturan 2. Tingkat perhatian thd Rambu rambu yang ada secara teliti 3. Tingkat Azas kehati-hatian dalam bertindak tidak menyimpang. 4. Tingkat memperhatikan ketentuan yang berlaku 5. Tingkat Berupaya untuk tidak melanggar terhadap ketentuan yang berlaku | Ordinal |
| 1. Tanggung jawab pada perusahaan | 1. berupaya untuk tekun dan serius dalam menjalankan tugas 2. Ketepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan 3. berupaya untuk menjalankan kewajiban dengan penuh rasa tanggung 4. berupaya untuk menyelesaikan pekerjaan musti rumit 5. tidak pernah menghidari tanggung jawab 6. Menghadapi risiko yang ada dalam pekerjaan | 1. Tingkat berupaya untuk tekun dan serius menjalankan tugas 2. Tingkat Ketepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Tingkat berupaya untuk menjalankan kewajiban dengan penuh rasa tanggung 4. Tingkat berupaya untuk menyelesaikan pekerjaan musti rumit 5. Tingkat tidak pernah menghidari tanggung jawab 6. Taingkat menghadapi risiko yang ada dalam pekerjaan | Ordinal |
| 1. Sikap Kerja | 1. Kemauan bekerjasama 2. Berupaya untuk untuk menjaga nama baik perusahaan 3. Rasa ikut memiliki terhadap perusahaan 4. Memiliki sikap pleksibel hubungan antar pribadi 5. tetap setia untuk mengabdikan diri di perusahaan 6. selalu taat dan hormat kepada pimpinan perusahaan | 1. Kemauan bekerjasama 2. Berupaya untuk untuk menjaga nama baik perusahaan 3. Rasa ikut memiliki terhadap perusahaan 4. Memiliki sikap pleksibel hubungan antar pribadi 5. tetap setia untuk mengabdikan diri di perusahaan 6. selalu taat dan hormat kepada pimpinan perusahaan | Ordinal |
| KINERJA  (Z)  Hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu  Byars dalam Suharto dan Cahyono, (2005), | 1. kualitas kerja, | 1. Spesifikasi yang dipersyaratkan 2. Ukuran yang diharapkan 3. mengerjakan suatu pekerjaan dengan perhitungan 4. berikhtiar untuk mencapai hasil terbaik | 1. Tingkat Spesifikasi yang dipersyaratkan 2. Tingkat Ukuran yang diharapkan 3. Tingkat mengerjakan suatu pekerjaan dengan perhitungan 4. Tingkat berikhtiar untuk mencapai hasil terbaik | Ordinal |
| 1. Kecepatan dan Ketepatan | 1. Kegesitan dalam bekerja  2 . Kecepatan dan keakuratan dalam bekerja   1. mengefektiken pemanfaatan waktu tanpa mengabaikan kualitas dalam bekerja 2. prioritas dalam prinsif kerja 3. Penggunaan standar minimal sebagai patokan pencapaian hasil keja | 1. Tingkat Kegesitan dalam bekerja 2. Tingkat Kecepatan dan keakuratan dalam bekerja 3. Tingkat mengefektiken pemanfaatan waktu tanpa mengabaikan kualitas dalam bekerja 4. Tingkat prioritas dalam prinsif kerja 5. Tingkat penggunaan standar minimal selalu sebagai patokan pencapaian hasil keja | Ordinal |
| 1. Inisiatif | 1. Mencari cara kerja tecepat 2. Apresiasidalam metode 3. berupaya untuk mendapatkan inspirasi yang mengarah pada perbaikan kerja 4. Menggagas hal yang baru yang mendatangkan inovasi | 1. Tingkat cara kerja tercepat 2. Tingkat Apresiasidalam metode 3. Tingkat berupaya untuk mendapatkan inspirasi yang mengarah pada perbaikan kerja 4. Tingkat Menggagas hal yang baru yang mendatangkan inovasi | Ordinal |
| 1. Kemampuan | 1. Mampu menyelesaikan dengan tepat 2. Mampu menyelesaikan dengan hemat 3. terus diupayakan untuk dapat memuaskan semua pihak terkait 4. bekerja menujukan kualitas yang prima | 1. Tingkat menyelesaikan dengan tepat 2. Tingkat menyelesaikan dengan hemat 3. Tingkat terus diupayakan untuk dapat memuaskan semua pihak terkait 4. Tingkat bekerja menujukan kualitas yang prima | Ordinal |
| 1. Komunikasi | 1. Interaksi dengan rekan kerja 2. Interaksi dengan atasan 3. Koordinasi dalam merealisasikan pekerjaan 4. mengkomunikasikan progres pekerjaan 5. mitra strategis yang terus di bina | 1. Tingkat Interaksi antar rekan kerja 2. Tingkat Interaksi dengan atasan 3. Koordinasi dalam merealisasikan pekerjaan 4. mengkomunikasikan progres pekerjaan 5. mitra strategis yang terus di bina | Ordinal |

Sumber: Metodologi Penelitian (Sidik Priadana, 2011)

**Sumber dan Cara Pengumpulan Data**

**Sumber data**

Penelitian ini membutuhkan data primer dan data sekunder.Data primer diperoleh dari responden dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi.Sedangkan data sekunder diperoleh dari perpustakaan, PTP VIII dan laporan pertanggung jawaban direktur perusahaan.

**Cara Pengumpulan Data/Informasi**

Untuk mendapatkan data, digunakan teknik/cara sbb:

1. Wawancara, dilakukan pada beberapa pimpinan level operasional, pimpinan menengah dan top pimpinan serta pegawai perusahaan. Wawancara dilakukan dengan pertanyaan terstruktur.
2. Observasi, adalah mengamati secara langsung tentang perilaku pimpinan, motivasi pegawai, budaya organisasi yang ada dan loyalitas yang terjadi diantara pegawai sehingga tergambar kinerja pegawai yang bersangkutan.
3. Kuesioner, diedarkan pada responden terpilih. Sebelum kuesioner diedarkan terlebih dahulu dilakukan prates alat ukur. Bila alat test menunjukkan valid, barulah kuesiner tersebut digunakan pada responden yang sebenarnya.

**3.6 Teknik Penentuan Data**

Untuk mendapatkan jumlah sampel yang sebenarnya, maka perlu diketahui terlebih dahulu populasi.Populasi adalah totalitas obyek psychologi yang dibatasi oleh kriteria tertentu (Supriyanto, 2009: 120). Rumus yang akandigunakan untuk menentukan jumlah sampel menggunakan formula sebagai berikut:

Untuk menentukan ukuran sampel dalam penelitian digunakan rumus Taro Yamane (Rakhmat, 1998:26) dengan derajat kepercayaan (dk) 95% dan tingkat penyimpangan data 5%.

Keterangan:

N = Populasi

n = Sampel

d2 = Presisi/derajat kepercayaan

Mengacu pada ketentuan Sugiyono (2010), bila area yang akan diteliti luas, maka sebaiknya menggunakan teknik sampling area. Oleh karena itu pada penelitian ini digunakan teknik*Cluster Random Sampling* (Area Sampling). Hal ini mengingat obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas dan tersebar di Jawa Barat, dimana PTP VIII memiliki 24 area (Kebun) di Jawa Barat sebagaimana terlihat pada Tabel 3.2. Masing-masing area memiliki pabrik sendiri, dari 24 area, ditentukan besaran *sample fraction* sebesar 25% sehingga diperoleh 6 area yang kemudian ditentukan kebun berkriteria besar, yaitu Kebun Rancabali dan Pasirmalang, di Kabupaten Bandung; kriteria sedang di Kebun Kertarmanah dan Kebun Talun Santosa, Kabupaten Bandung; dan kriteria kecil di Kebun Gedeh (Kabupaten Cianjur) dan Kebun Tambaksari (Kabupaten Subang).

**Tabel 3.3:**

**Distribusi sampelPegawai Komoditas Teh**

**PTPN VIII Jawa Barat**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No. | Nama Kebun | Jumlah Populasi (orang) | Jumlah Sampel (orang) |
| 1. | Rancabali | 239 | 93 |
| 2. | Pasir Malang | 171 | 66 |
| 3. | Kertamanah | 176 | 68 |
| 4. | Talun Santosa | 173 | 67 |
| 5. | Gedeh | 109 | 43 |
| 6. | Tambaksari | 62 | 25 |
|  | Total | 930 | 362 |

Sumber: Bagian SDM PTPN VIII Jabar

Selanjutnya, ditentukan jumlah sampel pegawai dari level middle manager sampai ke level pelaksana I (golongan IIa sampai IId), dengan asumsi bahwa mereka adalah pihak-pihak yang dianggap dapat mempersepsikan variable penelitian.

**Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis**

**Rancangan Analisis**

Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian adalah skala Likert’s dengan kategori 1 sd 5. Oleh karena itu data yang diperoleh dari kuesioner data yang diperoleh dalam bentuk ordinal.Untuk menjawab deskriptif penelitian data ordinal bisa digunakan langsung, sedangkan untuk menjawab hipotesis penelitian, maka data ordinal tersebut di tranfer ke interval dengan menggunakan teknik *Method of Successive Interval.*

**Pengujian Instrumen**

Kuesioner sebagaiinstrumen pengumpulan data ordinal, yang merupakan penjabaran dariindikator variabel sebelum digunakan untuk mengumpulkan data di lapangan terlebih dahulu harus diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Validitas merujuk kepada sejauh mana instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur, sedangkan reliabilitas merujuk pada sejauh mana instrumen pengukur dapat dipercaya atau dihandalkan (Sugiyono, 1998: 97 dan Sekaran, 1992: 171). Karena dalam Uji Validitas dan Reliabilitas mengunakan pendekatan rumus *Pearson Product-Moment Corelation Coeficient,* yang mengisyaratkan minimal data ukuran interval maka data ordinal yang diperoleh dalam uji-coba di lapangan perlu ditingkatkan pengukurannya menjadi data interval dengan menggunakan *method of successiveinterval* sebelum dilakukan pengujian.

**1. Pengujian Validitas Instrumen**

Menurut Husein Umar (1998: 195) untuk menguji tingkat validitas instrumen dalam penelitian digunakan teknik analisis Koefisien Korelasi Produk-Moment Pearson (*Pearson Product-Moment Corelation Coeficient*) dengan rumus sebagai berikut:

Dimana:

rxy: Koefisien korelasi Pearson antara item instrumen yang akan digunakan dengan variabel yang bersangkutan

X : Skor item instrumen yang akan digunakan

Y : Skor semua item instrumen dalam variabel tersebut

N : Jumlah responden

Untuk menguji keberartian koefisien rxy valid atau tidak valid akan digunakan uji t, yang dilakukan dengan membandingkan antara thitung dengan ttabel.

Dimana thitung dicari dengan menggunakan rumus dari Husein Umar (1998: 197) sebagai berikut:

dengan db=n-2

Dimana r adalah koefisien korelasi Pearson dan dengan db= n-2, db= derajat bebas.

Keputusan pengujian validitas instrumen dengan menggunakan taraf signifikansi 5% adalah sebagai berikut:

* 1. Item instrumen dikatakan valid jika thitung lebih besar atau sama dengan t0,05; 95 = 1,671 maka item instrumen tersebut dapat digunakan.
  2. Item instrumen dikatakan tidak valid jika thitung lebih kecil dari t0,05; 95 = 1,671 maka item instrumen tersebut tidak dapat digunakan.

**2.Pengujian Reliabilitas Instrumen**

Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini akan dilakukan secara internal. Sugiyono (1998, 104) mengatakan bahwa pengujian reliabilitas instrumen secara internal dapat dilakukan dengan menggunakan teknik belah dua (*split-half*) yaitu pengujian reliabilitas internal yang dilakukan dengan membelah item-item instrumen menjadi dua kelompok (ganjil dan genap), kemudian ditotal, dicari korelasinya, dan kemudian dianalisis dengan rumus koefisien korelasi Spearman Brown, yang rumusnya sebagai berikut:

Dimana :

rsb = reliabilitas internal seluruh instrumen.

rb= koefisien korelasi Pearson antara belahan ganjil dan genap.

Untuk menguji keberartian koefisien rsb reliabel atau tidak reliabel akan digunakan uji t, yang dilakukan dengan membandingkan antara thitung dengan ttabel. Dimana thitung dicari dengan menggunakan rumus dari Husein Umar (1998: 197) sebagai berikut:

Dimana r adalah koefisien korelasi Pearson dan db adalah derajat bebas.Keputusan pengujian reliabilitas instrumen secara internal dengan menggunakan taraf signifikansi 5% adalah sebagai berikut:

1. Instrumen dikatakan reliabel jika thitung lebih besar atau sama dengan t0,05; 95 = 1,671 maka instrumen tersebut dapat digunakan.
2. Instrumen dikatakan tidak reliabel jika thitung lebih kecil dari t0,05; 95 = 1,671 maka instrumen tersebut tidak dapat digunakan

**3) Pengujian Normalitas Data**

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Uji ini merupakan pengujian yang paling banyak dilakukan untuk analisis statistik parametrik. Karena data yang berdistribusi normal merupakan syarat dilakukannya tes parametrik. Sedangkan untuk data yang tidak mempunyai distribusi normal, maka analisisnya menggunakan tes non parametric. Pengujian cara normalitas data digunakan Uji Kolmogorov Smirnov.Tes satu sampel Kolmogorov-Smirnov adalah suatu tes *goodness-of-fit* . Artinya, yang diperhatikan adalah tingkat kesesuaian antara distribusi teoritis tertentu. Tes ini menetapkan apakah skor-skor dalam sampel dapat secara masuk akal dianggap berasal dari suatu populasi dengan distributive tertentu itu. Jadi, tes mencakup perhitungan distribusi frekuensi kumulatif yang akan terjadi dibawah distribusi teoritisnya, serta membandingan distribusi frekuensi itu dengan distribusi frekuensi kumulatif hasil observasi. Distribusi teoriti tersebut merupakan representasi dari apa yang diharapkan dibawah H0. Prosedur pengujian Kolmogorov-Smirnov ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: 1).Menetapkan fungsi kumulatif teoritisnya, yakni distribusi kumulatif yang diharapkan di bawah H0. 2).Pengaturan skor-skor yang diobservasi dalam suatu distribusi kumulatif dengan memasangkan setiap interval S N(X) dengan interval F0(X) yang sebanding. 3).Untuk tiap-tiap jenjang pada distribusi kumulatif, kurangilah F0(X) dengan S N(X). 4.Dengan memakai rumus carilah D. D = maksimum | F0(X) - S N(X)|5.Lihat table E untuk menemukan kemungkinan (dua sisi) yang dikaitkan dengan munculnya harga-harga sebesar harga D observasi di bawah H0 Jika p sama atau kurang dari α, tolaklah H0.

**Metode Analisis**

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, perumusan hipotesis, dan jenis data yang dikumpulkan maka metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu (1) analisis deskriptif dan (2) analisis jalur (*path analysis*).

Analisis deskriptif digunakan terutama untuk memeperoleh deskripsi mengenai tingkat kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kemampuan, loyalitas dan kinerja pegawaidi PTP VIII berada dalam katagori: sangat tinggi, tinggi, cukup tinggi, rendah, dan sangat rendah maka akan dibuat kriteria pengklasifikasian yang mengacu pada ketentuan yang dikemukan oleh Suharsimi Arikunto (1993: 354-356) dan Husein Umar (1998: 225)yang rentang skornya dicari dengan rumus sebagai berikut:

**Uji Hipotesis**

Penelitian ini akan menguji hipotesis dengan tingkat kesalahan maksimal 0.05 atau 5%. Sedangkan hipotesis yang akan diuji berbunyi:

1. Terdapat pengaruh dari kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai.
2. Terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai.
3. Terdapat pengaruh dari motivasi pegawai terhadap loyalitas pegawai
4. Terdapat pengaruh dari kompetensi pegawai terhadap loyalitas
5. Terdapat pengaruh secara simultan dari kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi pegawai serta kompetensi terhadap loyalitas
6. Terdapat pengaruh dari loyalitas terhadap kinerja pegawai.

Secara statistik hipotesis di atas masing-masing dapat ditulis dalam bentuk (Sitepu,1994)

H0: *ρ*yxi= 0 (Tidak ada pengaruh dari xi terhadap y)

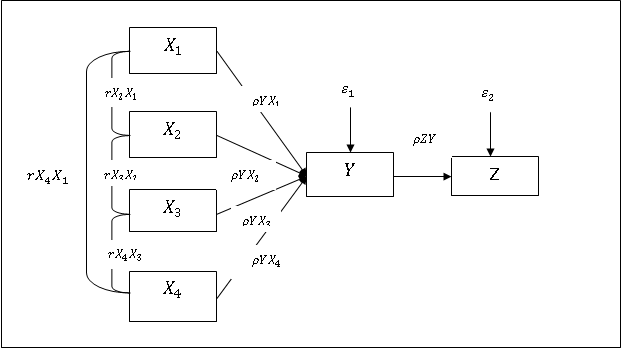
Ha: *ρ*yxi ≠ 0 (Ada pengaruh dari xi terhadap y)

1. Pengujian Hipotesis secara keseluruhan/Simultan

H0: *ρ*y(x1, x2, x3,x4 ) = 0 Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kompetensi terhadap loyalitas

Ha : *ρ*y(x1 ,x2, x3, x4) ≠ 0 Terdapat pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kompetensi terhadap loyalitas

Kelima hipotesis di tersebut secara struktural memiliki keterkaitan variabel seperti yang ditunjukkan oelh gambar berikut ini:

****

**Gambar 3.2**

**Koefisien Jalur**

Berdasarkan gambar di atas, maka persamaan strukturalnya menjadi:

Y = f (X1, X2, X3, X4); Z=f(Y)

Y = yx1X1+yx2.X2 + yx3.X3 + zy.Y + ε

Z=zy.Y + ε

Dimana:

X1 = Kepemimpinan

X2 = Budaya Organisasi

X3 = Motivasi Pegawai

X4 = Kompetensi

Y = Loyalitas Pegawai

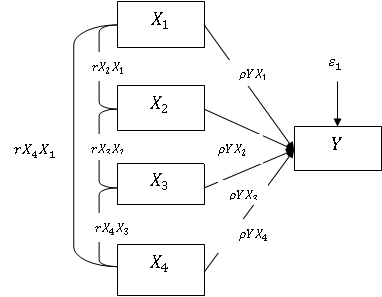
Z = Kinerja Pegawai

yx1… yx4 = Koefisien jalur

*rx1x2, rx2x3,rx3x4*= Koefisien korelasi

ε1..ε2 = Variabel lain diluar variabel penelitian.

1. Pengujian Substruktur 1, Pengaruh X1, X2, X3, X4ke Y (Secara simultan dan partial)



**Gambar 3.3**

**Substruktur Satu**

Dari gambar di atas, maka persamaan strukturalnya menjadi:

Y = f (X1, X2, X3, X4)

Y = yx1.X1 + yx2.X2+ yx3.X3 +yx4.X4 + ε

Dimana:

X1 = Kepemimpinan

X2= Budaya Organisasi

X3 = Motivasi Pegawai

X4 = Kompetensi

Y = Loyalitas Pegawai

yx1… yx4 = Koefisien korelasi

ε1= Variabel lain diluar variabel penelitian

1. Pengujian Substruktur 2, Pengaruh Y ke Z.

**ε 2**

ρ**ZY**

**Z**

**Y**

**Gambar 3.4**

**Substruktur Dua**

Dari gambar di atas, maka persamaan strukturalnya menjadi:

Z = f (Y)

Z = zy.Y +ε2

Dimana:

Y = Loyalitas Pegawai

zy = Koefisien jalur dari Y ke Z

Z = Kinerja Pegawai

ε = Variabel lain diluar variabel penelitian.

**Uji Kelayakan Model**

Uji Kesesuaian model (*goodness of fit test*) dimaksudkan untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (*fit*) dengan data atau tidak ( Riduan, Engkos, 2011;146).

Beberapa langkah dalam melakukan uji kelayakan model dijabarkan sebagai berikut:

* 1. ***Theoretical Plausibility***

Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan teori manajemen sumber daya manusia yang menjadi dasar pemikirannya.

***b. Accuracy of the Estimates of the Parameters***

Model penelitian ini menghasilkan estimator yang akurat dan tidak bias dan signifikan.

***c. Explanatory Ability***

Model penelitian ini memiliki kemampuan tinggi dalam menjelaskan hubungan antar penomena variabel manajemen yang dikaji *Standard Erorr (SE)* lebih kecil dari pada kali nilai mutlak dari koefisien jalurnya (SE )

***d. Forcasting Ability***

Model penelitian ini memiliki kemampuan untuk memprediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat sebagaimana ditunjukan oleh koefisien determinasi model yang mendekati atau melebihi 50 %.

**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Umum PTPN VIII (Persero) Jawa Barat**

**Sejarah Berdirinya**

Perusahaan perkebunan milik negara di Jawa Barat dan Banten berasal dari perusahaan perkebunan milik pemerintah Belanda, yang ketika penyerahan kedaulatan secara otomatis menjadi milik pemerintah Republik Indonesia, yang kemudian dikenal dengan nama Perusahaan Perkebunan Negara (PPN) Lama. Antara tahun 1957–1960 dalam rangka nasionalisasi atas perusahaan-perusahaan perkebunan eks milik swasta Belanda/Asing (antara lain: Inggris, Perancis dan Belgia) dibentuk PPN-Baru Cabang Jawa Barat.

Dalam periode 1960–1963 terjadi penggabungan perusahaan dalam lingkup PPN-Lama dan PPN-Baru menjadi: PPN Kesatuan Jawa Barat I, PPN Kesatuan Jawa Barat II, PPN Kesatuan Jawa Barat III, PPN Kesatuan Jawa Barat IV dan PPN Kesatuan Jawa Barat V.

 Selanjutnya selama periode 1963–1968 diadakan reorganisasi dengan tujuan agar pengelolaan perkebunan lebih tepat guna, dibentuk PPN Aneka Tanaman VII, PPN Aneka Tanaman VIII, PPN Aneka Tanaman IX dan PPN Aneka Tanaman X, yang mengelola tanaman teh dan kina, serta PPN Aneka Tanaman XI dan PPN Aneka Tanaman XII yang mengelola tanaman karet. Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan, pada periode 1968–1971, PPN yang ada di Jawa Barat diciutkan menjadi tiga Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) meliputi 68 kebun.

157

**Tabel 4.1**

**Daftar Kebun Per Kabupaten PTPN VIII (Persero) Jawa Barat**

| Kabupaten | Kebun | Budidaya |
| --- | --- | --- |
| • Lebak | Kertajaya | Kelapa Sawit |
| • Lebak | Cisalak Baru | Kelapa Sawit |
| • Lebak | Bojong Datar | Kelapa Sawit |
| • Bogor | Cikasungka | Kelapa Sawit |
| • Bogor | Gunung Mas | Teh |
| • Bogor | Cianten | Teh |
| • Sukabumi | Sukamaju | Kelapa Sawit |
| • Sukabumi | Parakan Salak | The |
| • Sukabumi | Cibungur | Karet |
| • Sukabumi | Pasir Badak | Karet |
| • Sukabumi | Cikaso | Karet |
| • Sukabumi | Goalpara | Teh |
| • Cianjur | Gedeh | Teh |
| • Cianjur | Panyairan | Teh |
| • Cianjur | Pasirnangka | Teh |
| • Cianjur | Agrabinta | Karet |
| • Bandung | Sinumbra | Teh |
| • Bandung | Rancabali | Teh |
| • Bandung | Rancabolang | Teh |
| • Bandung | Pangheotan | Teh |
| • Bandung | Bukit Unggul | Kina |
| • Bandung | Montaya | Teh |
| • Bandung | Pasirmalang | Teh |
| • Bandung | Kertamanah | Teh |
| • Bandung | Malabar | Teh |
| • Bandung | Purbasari | Teh |
| • Bandung | Sedep | Teh |
| • Bandung | Talun Santosa | Teh |
| • Subang | Jalupang | Karet |
| • Subang | Wangunreja | Karet |
| • Subang | Ciater | The |
| • Subang | Tambaksari | Teh |
| • Purwakarta | Cikumpay | Karet |
| • Garut | Papandayan | The |
| • Garut | Cisaruni | The |
| Garut | Dayeuh Manggung | The |
| • Garut | Bunisari Lendra | Karet |
| • Garut | Mira mare | Karet dan Kakao |
| • Tasikmalaya | Bagjanagara | Karet dan Kakao |
| • Ciamis | Batulawang | Karet dan Kakao |
| • Banjar | Cikupa | Karet |

Sumber: PTPN VIII (Persero) Jawa Barat

**Visi dan Misi Perusahaan**

**Visi** PTPN VIII (Persero) Jawa Barat:

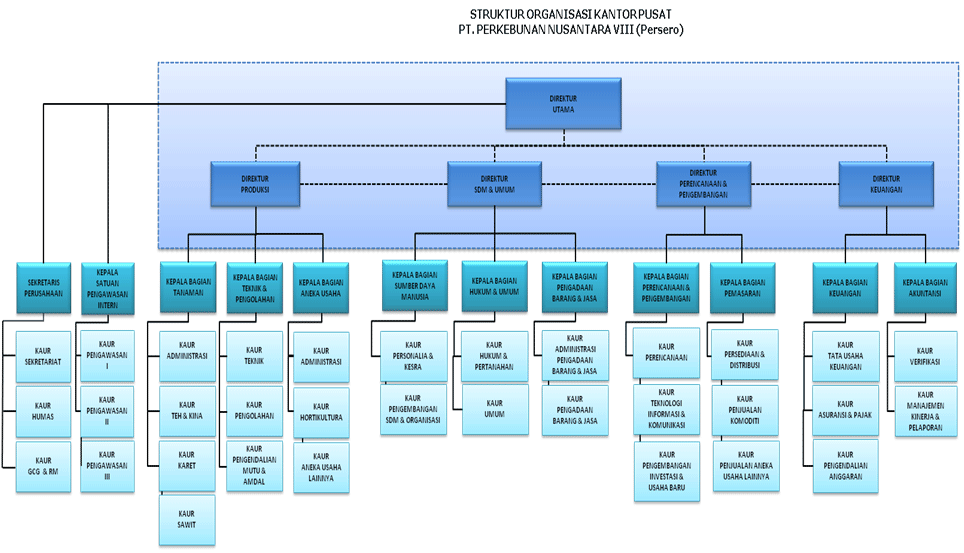
Menjadi Perusahaan Agribisnis terkemuka dan terpercaya, mengutamakan kepuasan pelanggan dan kepedulian lingkungan dengan didukung oleh SDM yang profesional.

**Misi** PTPN VIII (Persero) Jawa Barat:

1. Menghasilkan produk bermutu dan ramah lingkungan yang dibutuhkan oleh pasar dan mempunyai nilai tambah tinggi;
2. Mengelola perusahaan dengan menerapkan *Good Governance* dan *Strong Leadership*, memosisikan sumber daya manusia sebagai mitra utama, serta mengedepankan kesejahteraan karyawan melalui kesehatan perusahaan;
3. Mengoptimalkan seluruh sumber daya untuk dapat meraih peluang-peluang pengembangan bisnis, secara mandiri maupun bersama-sama mitra strategis;
4. Mengedepankan *Corporate Sosial Responsibility* *(CSR*) seiring dengan kemajuan perusahaan

**Struktur Organisasi**

Struktur organisasi PTPN VIII (Persero) Jawa Barat adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.3.**

**Struktur Organisasi Kantor Pusat PTPN VIII (Persero) Jawa Barat**

**BAB V**

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis sejalan dengan pendapat dari *expert judgement* yang menyatakan bahwa kepemimpinan pada PTPN VIIIJawa Barat berada dalam kategori dan rentang cukup sampai baik. Atau pelaksanaan tugas kepemimpinan belum optimal. Skor terbesar yaitu pimpinan sangat perhatian terhadap pencapaian target yang ditetapkan. Skor terbesar tersebut menunjukkan bahwa pencapaian target yang ditetapkan pimpinan akan mendorong karyawan untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaannya. Sementara skor terkecil menunjukkan keyakinan pimpinan akan keberhasilan terhadap tindakanyang dilakukannya dan pimpinan selalu berupaya meyakinkan pentingnya standar yang telah ditetapkan, mengindikasikan bahwa masih terdapat keraguan dan ketidak percayaan diri terhadap pekerjaan bawahan.
2. Budaya organisasi pada PTPN VIII Jawa Barat berada dalam rentang kategori cukup baik sampai baik.Hal ini sesuai dengan pendapat *expert judgement* bahwa budaya organisasi masih belum efektif. Skor terbesar yaitu kualitas hasil menjadi prioritas utama dalam pekerjaan yang dilakukan. Skor tersebut menunjukkan bahwa pegawai dalam bekerja sudah berfokus pada kualitas hasil kerja.Skor terkecil yaitu Institusi selalu menjalin hubungan kerja yang saling menguntungkan dengan lingkungan eksternal dan dalam berbagai aktivitas selalu berpedoman pada aturan/norma. Skor terkecil tersebut menunjukkan bahwa hubungan kerja saling menguntungkan dengan lingkungan eksternal belum tercipta dengan baik dan masih banyak kendala yang perlu dibenahi terutama dengan lingkungan eksternal mikro baik konsumen, competitor, termasuk supplier. Lingkungan eksternal makro terkadang sulit terantisipasi seperti kondisi ekonomi, politik, perubahan teknologi, globalisasi perdagangan maupun budaya.
3. Motivasi pegawai pada PTPN VIII Jawa Barat berada dalam rentang kategori cukup sampai dengan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat *expert judgment* yang menyatakan bahwa motivasi pegawai masih belum optimal. Skor terbesar yaitu saya berusaha untuk dapat disegani dan dihargai rekan sejawat. Skor ini menunjukkan bahwa para pegawai sudah dapat menghargai dan menghormati teman sejawat dalam bekerja. Rentang skor terkecil adalah kebiasaan melakukan pekerjaan dengan hasil di atas standar masih belum tercipta serta upaya menyisihkan waktu luang menjalin hubungan. Dalam hal ini masih banyak para karyawan yang bekerja tidak didasarkan pada kebutuhan akan prestasi. Hal ini dimaklumi sehubungan dengan masih terjadinya kesenjangan pemahaman, kesenjangan kebutuhan yang mendasar.
4. Kompetensi pegawai PTPN VIII Jawa Barat berada dalam rentang cukup sampai dengan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat *expert judgement* yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai masih belum optimal. Skor terbesar yaitu menghargai pendapat setiap individu selalu saya lakukan untuk menjaring masukan yang terbaik. Skor terbesar menunjukkan bahwa umumnya pegawai menghargai pendapat setiap individu guna menjaring masukan yang lebih baik. Skor terkecil menunjukkan bahwa mengerti akan apa yang dikerjakan belum sepenuhnya dimiliki oleh pegawaidan demikian pula menyukai pekerjaan sesuai dengan bakat yang dimiliki belum dapat terealisasi. Pemahaman atas pekerjaan yang merupakan *knowledge* ataupun *skill* belum teroptimalkan. Memiliki pemahaman, pengetahuan maupun keterampilan yang baik akan menentukan terhadap hasil pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan kompetensi yang perlu ditingkatkan.
5. Loyalitas pegawai pada PTPN VIII Jawa Barat berada dalam rentang cukup sampai dengan baik.Hal ini sejalan dengan pendapat *expert judgement* yang menyatakan bahwaloyalitas pegawai masih belum maksimal. Pernyataan dengan skor terbesar yaitu berupaya untuk menjalankan kewajiban dengan penuh rasa tanggung jawab. Hal tersebut merupakan *responsible personality* yang merupakan kekuatan karyawan dalam bekerja. Apabila karyawan/pegawai memiliki tanggungjawab terhadap pekerjaannya, menunjukkan komitmen dalam bekerja, dan ini merupakan cerminan loyalitas. Skor terkecil yaitu berupaya untuk tidak melanggar terhadap ketentuan yang berlaku serta azas kehati-hatian dalam bertindak agar tidak menyimpang dari yang seharusnya. Tidak menutup kemungkinan pelanggaran terhadap ketentuan yang berlaku dapat diakibatkan oleh personal individunya, atau mungkin ketentuan yang ada belum mengakomodasi harapan karyawan. Oleh karenanya indikasi dari hal tersebut menunjukkan loyalitas yang rentan, dimana loyalitas seseorang akan terbentuk manakala kondisi internal berupa kenyamanan individu dan ketentuan peraturan yang baik telah terkoneksi dan terimplementasikan.

**Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. **Saran Praktis**

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai PTPN VIII Jawa Barat, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Perlu peningkatan kepemimpinan melalui: a. Pimpinan harus yakin bahwa tindakan yang dilakukan akan berhasil. b. Pimpinanharus mampu melakukan perencanaan, koordinasi, pengorganisasian pekerjaan serta evaluasi ataupun control terhadap personil bawahan maupun pekerjaannya. c. Pimpinan perlu menjadi panutan/contoh, memberikan kepercayaan, mendelegasikan kewenangan yang tentunya akan terdapat *feedback* dari pegawai. d. Pimpinan harus mampu menjelaskan standar pekerjaan yang akan dilaksanakan bawahannya, e. Pimpinan perlu mendekatkan hubungan dengan pegawai dan mengelola SDM sebagai aset.
2. Perlu adanya perbaikan budaya organisasi melalui: a. Membangun kerjasama dengan pihak luar dengan membangun kepercayaan. b. semua pihak terkait dalam perusahaan perlu mentaati aturan dan norma yang berlaku dan perlu tauladan dari pimpinan agar pegawai memahami nilai-nilai budaya organisasi. c. semua pihak baik pegawai maupun pimpinan perlu memiliki prinsip untuk menghargai sesama teman sejawat dan mitra kerja, d. Perlu terus diupayakan dan ditingkatkan aturan dan norma yang telah disepakati sesuai aturan dan ketentuan berlaku.
3. Perlu adanya peningkatan motivasi melalui: a. komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai, pengakuan diri pegawai berupa imbalan finansial, maupun penghargaan non finansial serta pelatihan dan pengembangan diri.b. Baik pegawai maupun pimpinan sama-sama berusaha untuk menyisihkan waktu luang menjaga hubungan dengan orang lain, dan diperlukan *character Building, family gathering,* guna membangun kerjasamac. Perlu melakukan pelatihan/workshop tentang penyelesaian target pekerjaan.
4. Perlu adanya peningkatankompetensi pegawai melalui: a. Penyampaian *job description*dan penjelasan secara detail agar pegawai mampu melaksanakan tugas dengan baik. b. dalam pembagin kerja harus disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai, agar pegawai menyukai pekerjaannya. c. perlu pelatihan/ workshop dalam menggunakan mesin/alat dalam penyelesaian pekerjaan.
5. Perlu peningkatan loyalitas pegawai melaui: a. pembekalan kepada pegawai agar taat kepada peraturan, memiliki tanggung jawab pada perusahaan, bekerja sama, dan komitmen kepada perusahaan. b. pimpinan harus mampu mendorong pegawai agar mampu melaksanakan tugasnya dengan cepat dan tepat, tidak menyimpang dari tugas yang diberikan, dan mengakomodasi harapan pegawai. c. pimpinan harus mampu mendorong para pegawai agar mengikuti SOP dalam rangka mencegah kesalahan kerja.

****