

BAB 1**PENDAHULUAN****1.1 Latar Belakang Masalah.**

Perusahaan sebagai salah satu lembaga ekonomi yang ada dalam masyarakat, memainkan peranan yang sangat menentukan dalam usaha menunjukkan tujuan akhir pembangunan nasional yakni terciptanya masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Sebagai suatu organisasi, perusahaan mempunyai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama oleh manajemen. Masing-masing bagian dalam perusahaan tersebut mempunyai tugas dan kewajiban yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan akhir dari perusahaan.

Berkembangnya perusahaan adalah sesuatu yang wajar dan diharapkan oleh manajemen. Setiap bagian dalam perusahaan mempunyai peran dalam perkembangan perusahaan. Walaupun dalam perkembangannya ada akibat-akibat yang dirasakan oleh tiap-tiap bagian, tetapi bilamana masing-masing telah melaksanakan tugasnya dengan baik, mereka telah memberikan sumbangan yang berarti bagi perusahaan.

Manusia merupakan sumberdaya utama perusahaan. Tidak ada perusahaan tanpa manusia didalamnya karena manusialah yang membuat perusahaan memiliki jiwa serta kemampuan menjalankan aktivitasnya. Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, manusia juga dimotivasi manusia lainnya untuk menghasilkan karya yang berkua-

litas. Mengembangkan dan meningkatkan perusahaan, diperlukan manusia-manusia yang berkualitas sebagai pendukung. Oleh karena itu pengembangan sumberdaya manusia amat diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Siagian (1984 : 28) berpendapat bahwa orientasi pengembangan sumberdaya manusia sesungguhnya telah dimulai sejak seseorang memasuki organisasi atau menjadi karyawan dan berakhir apabila yang bersangkutan meninggalkan organisasi yaitu pindah, meninggal, pensiun ataupun alasan lain. Pengembangan sumberdaya manusia dapat dicapai dengan meningkatkan kemampuan (*ability*) karyawan dengan pemberian pendidikan dan pelatihan kepada karyawan, memberikan penilaian prestasi kerjanya, memberikan kompensasi dan penghargaan, merencanakan pengembangan karier dan lain sebagainya. Selain itu, sikap karyawan sendiri terhadap pelaksanaan tugas juga merupakan faktor penting dalam pencapaian sukses. Tanpa keinginan dari yang bersangkutan akan sulit untuk meningkatkan kualitas karya seseorang. Hal ini erat kaitannya dengan pemberian motivasi (*motivation*). Bilamana seseorang mempunyai motivasi untuk meraih sesuatu, dia akan berusaha mencapainya tanpa harus dipaksa oleh orang lain. Ranupandojo dan Husnan (1995 : 20 dan 111) menyatakan bahwa karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan motivasi, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai "arti" dalam bekerja.

Dikatakan pula bahwa salah satu dorongan seseorang untuk meningkatkan kualitas karyanya adalah adanya kesempatan untuk maju (opportunity) secara bersama-sama. Setelah berbagai pengetahuan dan keterampilan diberikan, langkah berikutnya adalah upaya untuk pengembangan diri seseorang dalam arti adanya kemungkinan meningkatkan jenjang kariernya. Secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penitisan kariernya lebih lanjut.

Pengembangan karier sangat bermanfaat tidak hanya bagi karyawan dalam pelaksanaan tugasnya, tetapi juga bagi perusahaan sendiri secara keseluruhan. Pemimpin sebaiknya mempunyai suatu konsep tentang pengembangan karier karyawannya disesuaikan dengan keadaan yang bersangkutan. Kemampuan karyawan harus dilihat, pengabdian atau loyalitasnya pada pekerjaan, diberikan kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan, diberikan kesempatan untuk mengetahui pekerjaan lain dilingkungkannya dengan rotasi kerja, kemudian juga pemberian motivasi.

Prestasi kerja yang baik merupakan suatu hal yang penting dalam suatu perusahaan, baik ditinjau dari sudut pandang individu maupun organisasi. Tanpa prestasi yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi dalam hal ini perusahaan menjadi sesuatu yang sulit bahkan mustahil untuk dipenuhi. Bila organisasi tidak mampu mencapai sasarannya, peluang individu untuk mencapai tujuannya juga akan berkurang terutama untuk jangka panjang.

Steers (1985 : 147) mengatakan bahwa prestasi kerja individu merupakan gabungan dari beberapa faktor penting antara lain kemampuan, kepribadian, minat, kejelasan dan penerimaan atas penjelasan pesan serta tingkat motivasi seorang pekerja. Penilaian prestasi kerja karyawan, pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan. Sasaran yang menjadi obyek penilaian menurut Martoyo (1994 : 84) antara lain adalah kecakapan dan kemampuan melaksanakan tugas, penampilan dalam pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani dan rohani dalam pelaksanaan tugas dan sebagainya .

Pengembangan sumberdaya manusia berkaitan dengan tenaga kerja yang bermutu dengan meningkatkan kualitas manusianya. Tenaga kerja yang bermutu adalah mereka yang mempunyai kecakapan, keterampilan, keahlian, kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan mempunyai tanggung jawab, serta kemauan dan motivasi yang tinggi. Selain itu harus disertai pula dengan kemampuan untuk memelihara dan meningkatkan kecapaiannya secara teratur dan pasti.

Salah satu perusahaan publik yang bergerak di bidang produksi semen adalah PT Semen Gresik (Persero) Tbk. yang merupakan salah satu industri pendukung utama pembangunan sarana dan prasarana fisik, dan selama lima tahun terakhir telah menunjukkan pertumbuhan yang cukup tinggi. Walaupun sejak tahun 1997 yang lalu sebagaimana industri-industri yang lain mengalami pukulan

yang hebat dengan terjadinya krisis ekonomi yang parah, namun diharapkan setelah berlalunya krisis tersebut akan kembali mengalami pertumbuhan seperti semula.

Sebagai perusahaan yang bersaing bebas di pasar diantara perusahaan-perusahaan produsen semen lainnya baik di pasar dalam negeri maupun di pasar ekspor, PT Semen Gresik (Persero) Tbk. juga menyadari bahwa karyawan memiliki arti yang penting bagi perusahaan. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan mendapat perhatian penuh. Hal ini dapat dilihat dalam struktur organisasi di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. terdapat departemen yang khusus menangani sumber daya manusia.

Walaupun PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada dasarnya merupakan perusahaan industri padat modal dan padat energi yang memanfaatkan teknologi tinggi, dalam pengendalian proses produksi, sumberdaya manusia tetap dipandang memiliki peran sentral, yaitu peran yang sangat penting baik untuk lebih mengoptimalkan dan mengefisienkan pendayagunaan seluruh sumberdaya perusahaan maupun peran untuk menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih siap serta sanggup menghadapi tantangan dan peluang usaha.

Hal yang penting pada pengembangan sumber daya manusia di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. adalah pemberian pendidikan dan pelatihan, penambahan pengalaman kerja dalam bentuk rotasi dan mutasi serta penjenjangan karier dengan promosi, pemberian penghargaan dan kompensasi serta kesejahteraan dan fasilitas.

Karyawan dan Pimpinan diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan mengikutsertakan mereka dalam program-program yang diselenggarakan oleh perusahaan sendiri atau oleh instansi-instansi lain.

Peningkatan produktivitas dan efisiensi memerlukan dukungan penuh dari seluruh jajaran perusahaan. Dukungan ini akan berhasil hanya apabila seluruh jajaran di perusahaan menjadi kesatuan yang benar-benar terpadu dan saling memperkuat. Hal ini akan terjadi apabila seluruh jajaran perusahaan memiliki pandangan, pola pikir dan pola bertindak yang sama dalam usaha memajukan perusahaan yang dikenal sebagai budaya perusahaan (*corporate culture*). Dalam hidupnya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial atau masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi anggota organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi. Budaya perusahaan pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang akan diikuti oleh anggota organisasi.

Budaya perusahaan didefinisikan secara sangat beragam, tetapi secara umum budaya perusahaan dapat didefinisikan (Budaya Semen Gresik, 1996 : 1) sebagai perangkat asumsi dan nilai-nilai yang mencerminkan identitas perusahaan dan berfungsi sebagai pedoman pengembangan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan telah memiliki serangkaian keyakinan yang menjadi pedoman dalam berperilaku dan menentukan perkembangan perusahaan. Perkembangan Semen Gresik ditentukan oleh sumberdaya manusia yang memiliki dorongan berprestasi, semangat bersaing dan tanggung jawab.

Jumlah karyawan Semen Gresik sebanyak 2.461 orang, yang terdiri dari karyawan pelaksana dan tenaga pimpinan masing-masing 1.729 orang dan 732 orang, dengan tingkat pendidikan bervariasi mulai dari Sekolah Dasar sampai dengan Perguruan Tinggi. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2.

TABEL 1.1
JUMLAH KARYAWAN PT SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK
MENURUT STRUKTUR
TAHUN 1998

Jabatan	Karyawan		
	Tetap (orang)	Honorar (orang)	Jumlah (orang)
Kompartemen/Departemen	20	-	20
Bagian	59	1	60
Seksi	166	1	167
Regu	484	1	485
Pelaksana	1.728	3	1.729
Jumlah	2.455	6	2.461

Sumber : Departemen Sumberdaya Manusia PT Semen Gresik (Persero), 1998

TABEL 1.2
JUMLAH PENDIDIKAN KARYAWAN PT SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK
TAHUN 1998

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase
S-2 / S-3	0	0%
S-1	280	11,38%
D-3	118	4,79%
SLTA	1.550	62,99%
SLTP	459	18,65%
SD	54	2,19%
Jumlah	2.461	100 %

Sumber : Departemen Sumberdaya Manusia PT Semen Gresik (Persero), 1998

Karyawan harus mempunyai semangat bersaing yang tinggi dan dorongan berprestasi yang kuat bilamana ingin sukses dalam karirnya. Mengembangkan diri adalah upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan wawasannya. Kebijakan pengembangan sumberdaya manusia di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. diarahkan pada pematapan sikap dan perilaku profesional serta peningkatan sumberdaya manusia yang mencakup wawasan, sikap dan keahlian yang sepadan dengan tuntutan jangka pendek untuk dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan perkembangan internal dan eksternal dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Program-program pengembangan sumberdaya manusia yang dilaksanakan dibawah koordinasi Departemen Sumberdaya Manusia dan perlu dikembangkan di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. adalah :

1. Pengadaan, Seleksi dan Penempatan Pegawai
2. Laporan dan Penilaian Pegawai
3. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
4. Perencanaan Karir Pegawai
5. Penggajian
6. Tunjangan-Tunjangan
7. Tabungan Kesejahteraan Hari Tua, Program Pensiun, dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja
8. Pemilihan Pegawai Teladan
9. Dewan Pertimbangan Hukuman Jabatan
10. Tanda Kesetiaan dan Tanda Ikatan Batin
11. Dewan Perumahan Dinas dan Badan Penyiapan Perumahan.

Penjelasan singkat mengenai program-program pengembangan sumber daya manusia tersebut di atas adalah sebagai berikut :

1. Pengadaan , Seleksi dan Penempatan Pegawai,

merupakan kegiatan untuk mengisi formasi kepegawaian yang telah ditetapkan Direksi. Proses pengadaan pegawai tetap secara garis besar diawali dengan seleksi administratif bagi pelamar sesuai persyaratan dan ketentuan yang telah ditetapkan, ujian pengetahuan dan keterampilan, penelitian khusus agar dapat diperoleh *'the right man on the right place'*, pemeriksaan kesehatan dan seleksi akhir melalui pemeriksaan psikologik dan wawancara.

Pelamar yang telah memenuhi syarat menjadi calon pegawai, sebelum diangkat menjadi pegawai tetap terlebih dahulu menjalani masa pelatihan selama 3 (tiga) bulan dan selanjutnya menjalani masa percobaan selama 3 (tiga) bulan untuk yang berijazah Diploma III (D-3) ke atas, paling lama 9 (sembilan) bulan, dan bagi yang berijazah SLTA ke bawah dengan masa percobaan paling lama 21 (dua puluh satu) bulan.

Laporan dan Penilaian Pegawai,

merupakan suatu daftar yang memuat hasil penilaian pegawai tetap dalam jangka 6 (enam) bulan. Tujuannya adalah untuk memperoleh bahan pertimbangan yang obyektif dalam rangka pembinaan pegawai, antara lain, kenaikan pangkat/golongan, penempatan jabatan, pemindahan, tunjangan pengabdian, dan pemilihan pegawai teladan.

3. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai,

merupakan salah satu upaya pembinaan untuk membentuk wawasan, sikap dan perilaku serta keahlian pegawai yang sepadan dengan tuntutan jabatan saat ini dan persiapan menerima tugas/tanggungjawab yang lebih besar di masa mendatang agar mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

4. Perencanaan Karir Pegawai,

adalah upaya penyusunan pola jalur karir pegawai tetap yang berorientasi pada peningkatan prestasi kerja melalui penempatan yang tepat.

Pola jalur Karir dibedakan :

- a. Pola Jalur Sempit (Spesialisasi), merupakan pola perpindahan pegawai tetap dari satu jabatan ke suatu jabatan lainnya pada sejumlah jabata yang memiliki kemiripan uraian tugas jabatan.
- b. Pola Jalur Lebar (Non Spesialisasi), merupakan pola perpindahan pegawai tetap ke sejumlah jabatan yang tidak terbatas.

5. Penggajian,

merupakan sistem penggajian pegawai yang ditetapkan dalam skala yang menentukan nilai untuk setiap tingkat dan golongan atau pangkat yang terdiri dari 6 (enam) tingkat dan 29 (dua puluh sembilan) golongan, sebagai berikut :

- a. Pelaksana, tingkat I, dengan golongan A sampai dengan I;
- b. Pimpinan Regu dan yang sederajat, tingkat II, dengan golongan A sampai dengan E;

- c. Pimpinan Seksi dan yang sederajat, tingkat III, dengan golongan A sampai dengan D;
- d. Pimpinan Bagian dan yang sederajat, tingkat IV, dengan golongan A sampai dengan D;
- e. Pimpinan Departemen dan yang sederajat, tingkat V, dengan golongan A sampai dengan C;
- f. Pimpinan Kompartemen dan yang sederajat, tingkat VI, dengan golongan A sampai dengan B.

6. Tunjangan-Tunjangan,

merupakan salah satu faktor untuk mendorong produktivitas kerja yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

Tunjangan-tunjangan tersebut meliputi :

- a. Tunjangan Kesejahteraan, merupakan komponen penghasilan yang meliputi : tunjangan makan satu kali sehari, tunjangan pakaian dinas 2 (dua) stel setahun, dan tunjangan perawatan kesehatan dan pengobatan bagi pegawai dan keluarganya (istri/suami dan anak dalam tanggungan).
- b. Tunjangan Umum, merupakan komponen penghasilan yang diberikan setiap bulan dan besarnya ditentukan berdasarkan tingkat jabatan dan tempat tinggal pegawai (di dalam atau di luar perumahan dinas).
- c. Insentif Presensi, merupakan insentif bulanan yang diberikan kepada pegawai yang besarnya ditentukan berdasarkan tingkat jabatan dan data kehadiran pegawai.

- d. Tunjangan Representasi (khusus untuk pimpinan : Kepala Regu sampai dengan Kepala Kompartemen), merupakan tunjangan jabatan yang diberikan setiap bulan dan besarnya ditentukan berdasarkan tingkat jabatan.
 - e. Bantuan Sewa Rumah, merupakan bantuan yang diberikan kepada pegawai tetap yang tidak/belum mendapatkan penunjukan menempati rumah dinas.
 - f. Sumbangan Perkawinan, merupakan sumbangan yang diberikan satu kali selama bekerja di perusahaan dan besarnya adalah dua kali gaji.
 - g. Uang Perjalanan Cuti Tahunan/Besar, merupakan tunjangan yang diberikan kepada pegawai pada waktu mengambil cuti tahunan dan besarnya satu kali gaji. Cuti Tahunan diberikan setiap tahun dan Cuti Besar diberikan setiap tiga tahun.
 - h. Bonus/Jasa Produksi, merupakan tunjangan yang diberikan atas dasar kinerja perusahaan dan besarnya tergantung dari pencapaian kinerja perusahaan.
 - i. Gaji Ketigabelas, merupakan tunjangan khusus yang diberikan atas dasar kemampuan perusahaan yang besarnya tergantung dari kemampuan perusahaan pada tahun yang bersangkutan.
- . Tabungan Kesejahteraan Hari Tua, Program Pensiun, Jamsostek.
- a. Tabungan Kesejahteraan Hari Tua (TKHT), adalah program tabungan yang bertujuan untuk menjamin para pegawai tetap agar memperoleh sejumlah uang tertentu yang dibayarkan sekaligus sebagai bekal hidup pada masa purna tugas;

- b. Program Pensiun, dimaksudkan untuk menjamin para pegawai tetap memperoleh sejumlah uang tertentu yang dibayarkan setiap bulan sebagai bekal hidup pada masa purna tugas;
- c. Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK), dimaksudkan untuk menjamin para pegawai tetap agar memperoleh santunan dan jaminan sosial sebagai akibat kecelakaan kerja, kematian, dan lain-lain.

8. Pemilihan Pegawai Teladan,

merupakan kegiatan yang dilakukan sekali dalam setahun berdasarkan pertimbangan-pertimbangan antara lain, laporan dan penilaian pegawai, masa kerja, tingkat jabatan, jumlah keluarga.

Penghargaan tersebut dapat berupa :

- a. Pemberian 1 (satu) tahap Tunjangan Pengabdian;
- b. Kesempatan menunaikan ibadah haji bagi yang beragama Islam;
- c. Bagi penganut agama lain, diatur tersendiri oleh Direksi.

. Dewan Pertimbangan Hukuman Jabatan,

merupakan dewan yang bertugas untuk memberikan pertimbangan dan saran kepada :

- a. Para pejabat dalam rangka memproses pemberian hukuman jabatan sesuai dengan jenis pelanggarannya;
- b. Direksi dalam rangka proses pengambilan keputusan pemberian hukuman jabatan berat, seperti pemberhentian/pemecatan;
- c. Direksi tentang penyempurnaan peraturan perusahaan yang bersangkutan-paut dengan hukuman jabatan.

10. Tanda Kesetiaan dan Tanda Ikatan Batin,
merupakan salah satu bentuk penghargaan dari perusahaan kepada pegawai yang telah menunjukkan pengabdian dan kesetiaan secara terus-menerus kepada perusahaan dengan masa kerja 10 (sepuluh) tahun, 20 (dua puluh) tahun, 25 (dua puluh lima) tahun, dan 30 (tiga puluh) tahun.
1. Dewan Perumahan Dinas dan Badan Penyiapan Perumahan.
 - a. Dewan Perumahan Dinas merupakan dewan yang dibentuk untuk menetapkan/menunjuk calon penghuni rumah dinas dengan persetujuan direksi berdasarkan jabatan atau tingkat/golongan pegawai yang bersangkutan.
 - b. Badan Penyiapan Perumahan merupakan badan yang dibentuk untuk memberikan saran dan pertimbangan kepada Direksi minimal untuk membantu meringankan pembayaran uang muka dan beban angsuran para pegawai dalam pemilikan rumah pribadi atas dasar jabatan atau tingkat/golongan yang bersangkutan.

Berbagai program pengembangan sumberdaya manusia maupun penilaian prestasi kerja telah dilaksanakan di PT Semen Gresik seperti dijelaskan pada uraian di atas. Namun demikian, upaya-upaya tersebut dirasakan belum maksimal terutama mengingat belum terbentuknya pola karir yang jelas bagi karyawan.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, penelitian untuk penulisan tesis ini diberi judul : "PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA - PENGARUHNYA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PT SEMEN GRESIK (Persero) Tbk".

2 Perumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Apakah faktor-faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivational*) dan kesempatan untuk maju (*opportunity*) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Dari ketiga faktor tersebut, mana yang dominan pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Bagaimana langkah-langkah yang harus ditempuh oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk agar faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivational*) dan kesempatan untuk maju (*opportunity*) dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

3 Tujuan Penelitian.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

Mengetahui secara bersama-sama pengaruh faktor-faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivational*) dan kesempatan untuk maju (*opportunity*) terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Mengetahui faktor yang berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Mengetahui langkah-langkah yang sebaiknya ditempuh PT Semen Gresik (Persero) Tbk. agar faktor-faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivational*) dan kesempatan untuk maju (*opportunity*) dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat :

1. Untuk pertimbangan dalam menyusun program pembinaan pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan keadaan karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.
2. Untuk pertimbangan dalam upaya mempertahankan atau meningkatkan prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.
3. Untuk pertimbangan dalam memperbaiki sistem penilaian prestasi kerja yang lebih bersifat mengembangkan sumberdaya manusia di PT Semen Gresik (Persero) Tbk.
4. Untuk menambah kepustakaan dan referensi keilmuan bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.
5. Sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan.

Secara garis besar, sistematika penulisan disusun dalam tujuh bab, terinci sebagai berikut :

Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini terdiri dari lima sub bab. Pertama, mengenai latar belakang masalah yang menguraikan tentang pengembangan sumberdaya manusia, aspek apa saja yang sudah dilakukan di PT Semen Gresik (Persero) Tbk.; adakah pengaruh faktor-faktor pengembangan sumberdaya manusia tersebut terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.; apakah pengembangan sumberdaya manusia dapat mengubah perilaku karyawan sesuai dengan budaya perusahaan dan memberi pengaruh terhadap prestasi

kerjanya. Kedua, mengenai perumusan masalah yang berisi pertanyaan yang timbul antara pengembangan sumberdaya manusia dengan prestasi kerja karyawan; bagaimanakah sifat hubungan yang timbul antara pengembangan sumberdaya manusia terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Ketiga, berisi tentang tujuan penelitian untuk mengetahui sifat hubungan yang terjadi antara pengembangan sumberdaya manusia terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.. Keempat, mengenai manfaat penelitian yang berisi uraian pemanfaatan hasil yang akan diperoleh dari penelitian tentang hubungan yang terjadi antara pengembangan sumberdaya manusia terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.. Kelima berisi sistematika penulisan yang menjelaskan tentang tata cara penulisan dan penempatan pokok bahasan penelitian ini.

bab 2 : Landasan Teori

Pada bab ini terdiri dari dua sub bab, pertama mengenai penelitian terdahulu yaitu penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, juga meneliti tentang pengaruh pengembangan sumberdaya manusia terhadap produktivitas tenaga kerja dengan indikator yang berbeda, dan kedua mengenai tinjauan teoritis yang berisi uraian konsep tentang pengembangan sumberdaya manusia dan konsep prestasi kerja.

Bab 3 : Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Bab ini terdiri dari dua sub bab, pertama, kerangka konseptual yang berisi uraian konseptual hubungan antara pengembangan sumberdaya manusia dan prestasi kerja dalam bentuk bagan, kedua, mengenai hipotesis penelitian yang merupakan batasan pernyataan hubungan antara pengembangan sumberdaya manusia dan prestasi kerja yang diajukan untuk diteliti, dan ketiga, mengenai model analisis yang dipergunakan dalam penelitian.

Bab 4 : Metode Penelitian

Bab ini terdiri dari lima sub bab, pertama, identifikasi variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian, kedua, menjelaskan mengenai definisi operasional variabel-variabel tersebut agar batasan penulisan semakin jelas, ketiga, menguraikan populasi dari responden penelitian dan sampel representative (mewakili) yang dipergunakan, keempat berisi tentang uraian prosedur pengumpulan data, data yang dibutuhkan dan cara pengumpulan data, dan kelima, berisi tentang teknik dan model analisis agar didapat hasil yang cukup dapat dipertanggungjawabkan.

Bab 5 : Gambaran Umum Obyek Penelitian

Bab ini terdiri dari dua sub bab, pertama, mengenai gambaran umum obyek penelitian yang menggambarkan perkembangan perusahaan sejak mulai berdiri sampai saat ini

dengan kondisi, strategi, serta produktivitasnya, dan kedua, mengenai struktur organisasi dan data karyawan baik laki-laki maupun perempuan, termasuk jumlah personel yang terinci berdasarkan tingkat jabatan, tingkat golongan, dan tingkat pendidikan.

Bab 6 : Hasil Penelitian dan Analisis Hasil Penelitian

Bab ini terdiri dari empat sub bab, pertama, menguraikan tentang deskripsi variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian, kedua, berisi tentang pengujian hipotesis yang diajukan, ketiga, mengadakan evaluasi ekonometrik agar memenuhi asumsi klasik yang dalam ekonometri disebut *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE), dan keempat menguraikan tentang analisis hasil penelitian dan pembahasan dari variabel-variabel yang diteliti dan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti berdasarkan data yang ada sehingga diperoleh hasil analisis yang merupakan jawaban atas hipotesis yang diajukan.

Bab 7 : Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi dua bab, pertama, kesimpulan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan dari variabel-variabel penelitian berdasarkan pernyataan responden, dan kedua, saran yang perlu diperhatikan bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan pengembangan sumberdaya manusianya dan juga langkah-langkah pendalaman materi bagi peneliti selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu.

Penelitian yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pernah dilakukan oleh Budiarsi (1991), dengan judul "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Industri Korek Api di Jawa Timur", Tesis, Pascasarjana Universitas Airlangga yang dilakukan terhadap tiga perusahaan korek api di Jawa Timur.

Penelitian tersebut dimaksudkan untuk menguji hipotesis untuk penelitian tesis sebagai berikut :

- . Diduga bahwa faktor-faktor *ability*, *motivation* dan *opportunity* mempunyai pengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja, dimana ketiganya merupakan unsur-unsur pokok dalam pengembangan sumber daya manusia.
- . Diduga bahwa faktor *motivation* dalam individu tenaga kerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja.

Alat Analisis yang dipergunakan *Multiple Linear Regression Model* (Model Regresi Linier Berganda) diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

Pengembangan sumber daya manusia yang dijabarkan menjadi *ability*, *motivation* dan *opportunity*, mempunyai pengaruh berarti terhadap produktivitas tenaga kerja pada industri korek api di Jawa Timur. Hasil pengujian dengan komputer

menunjukkan bahwa korelasi multipel untuk individu yang bekerja perseorangan adalah 0,68 ($p < 0,01$), untuk individu yang bekerja dalam kelompok adalah 0,52 ($p < 0,01$) dan pengujian dengan uji F menunjukkan korelasi multipel tersebut sangat bermakna.

2. Dari ketiga unsur dalam pengembangan sumber daya manusia tersebut, yang paling berpengaruh adalah motivation. Pengujian dilakukan dengan menghitung korelasi parsialnya. Untuk individu yang bekerja secara perseorangan diperoleh korelasi parsial sebesar 0,43 ($p < 0,01$) dan untuk individu yang bekerja dalam kelompok sebesar 0,25 ($p < 0,01$) dimana pengaruhnya sangat nyata pada tingkat signifikansi 1 %

Kesamaan penelitian tersebut di atas dengan penelitian ini adalah keduanya sama-sama bidang sumberdaya manusia, sama-sama mengenai masalah pengembangan sumberdaya manusia dengan variabel yang sama yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan untuk maju (*opportunity*), tetapi dengan indikator yang berbeda. Perbedaan lain adalah penelitian ini dilaksanakan pada suatu Badan Usaha Milik Negara yang merupakan perseroan terbuka dan terhadap pengaruh yang berbeda yaitu prestasi kerja karyawan.

Penelitian lain yang berkaitan dengan pengembangan sumberdaya manusia dilakukan oleh Sunuharyo (1995) dengan judul "Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan pada Dosen Kopertis Wilayah VII Jawa Timur", Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.

Kesimpulan penelitian tersebut salah satunya adalah bahwa pengembangan sumberdaya manusia, yang meliputi pendidikan dan latihan, serta pengalaman kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dosen.

Perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah mengenai obyek penelitian, dan variabel bebas yang diteliti, sedangkan persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama mengenai masalah pengembangan sumberdaya manusia dengan prestasi kerja atau kinerja sebagai variabel terikat (Y) dan pengembangan sumberdaya manusia sebagai variabel bebas (X).

2.2 Landasan Teori.

Landasan teori ini akan memuat berbagai hal yang berhubungan dengan pengembangan sumberdaya manusia serta pengaruhnya terhadap prestasi kerja. Fungsi teori dalam sub bab landasan teori ini, menurut Surbakti (1992 : 2-3) adalah :

"..... selain untuk tujuan penelitian, teori juga berguna untuk tujuan-tujuan ilmiah lainnya. Pertama, teori memberikan pola bagi interpretasi data, kedua, teori menghubungkan satu studi dengan studi lainnya, ketiga teori menyajikan kerangka sehingga konsep dan variabel mendapatkan arti penting, dan keempat, teori memungkinkan kita menginterpretasikan makna yang lebih besar dari temuan yang kita peroleh dari suatu penelitian".

Berdasarkan pendapat tersebut maka landasan teori merupakan bagian yang amat penting dalam suatu penelitian. Oleh karena itu semakin berbobot, jelas dan lengkap suatu landasan teori diketengahkan, maka akan semakin memberikan kontribusi yang semakin besar pada kualitas hipotesis yang dirumuskan, kualitas

interpretasi data sampai dengan masalah generalisasi dari hasil penelitian. Dengan demikian landasan teori mempunyai kedudukan yang strategis.

2.2.1 Pengembangan Sumberdaya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia menurut Siagian (1984:28) tidak terbatas pada penyelenggaraan pendidikan dan latihan saja. Sesungguhnya orientasi pengembangan sumberdaya manusia telah dimulai sejak seseorang memasuki organisasi atau menjadi karyawan dan berakhir bila yang bersangkutan meninggalkan organisasi yaitu pindah, meninggal, pensiun ataupun alasan lain.

Flippo (1995 : 215) menyatakan bahwa istilah "pengembangan" dipergunakan untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan maupun keterampilan karyawan. Otto dan Glasser (Ranupandojo dan Husnan, 1995 : 77) menggunakan istilah "*training*" (latihan) untuk usaha peningkatan pengetahuan maupun keterampilan karyawan, sehingga didalamnya sudah tersangkut pengertian "*education*" (pendidikan). Dalam praktik, bahkan istilah "pengembangan" diartikan sinonim dari istilah "pendidikan" untuk kalangan industri.

Agar didapat pemahaman yang lebih jelas mengenai pengertian "*training*" dan "*development*" sumberdaya manusia, dapat diuraikan sebagai berikut :

Pendidikan dan latihan merupakan salah satu usaha yang dilakukan dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia dan bahkan dapat dikatakan merupakan salah satu usaha yang terpenting.

Werther dan Davis (1985: 232) menjelaskan bahwa :

"Training helps employee do their present job, the benefits of training may extend throughout a person's entire career and may help develop that person for future responsibilities"
"Development helps the individual handle future responsibilities, with little concern for present job duties".

Jadi training lebih mengarah pada pekerjaan/tugas-tugas yang ada sekarang (*present job*), sedangkan development/pengembangan lebih mengarah pada pekerjaan yang akan datang (*future job*).

Arti dari pengembangan karyawan/sumberdaya manusia menurut Ranupandojo dan Husnan (1995 :77) adalah usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Dari uraian di atas jelaslah terlihat bahwa tujuan perusahaan/ organisasi akan dapat tercapai dengan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Untuk itu usaha pengembangan sumberdaya manusia dalam perusahaan/organisasi yang bersangkutan sangat diperlukan. Bila masalah efektivitas organisasi dianalisis dari sudut pandangan individu para pekerja/karyawan, menurut Steers (1985: 146) akan jelas terlihat betapa pentingnya prestasi kerja yang baik. Tanpa prestasi yang baik disemua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sangat sulit bahkan mustahil .

As'ad (1995: 60) menyatakan bahwa jika seorang karyawan mempunyai harapan yang besar dapat berprestasi tinggi dan ia menduga bahwa dengan tercapainya prestasi yang tinggi ia akan merasakan akibat-akibat yang ia harapkan, maka ia akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja. Sebaliknya jika karyawan merasa yakin bahwa ia tidak akan dapat mencapai prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan maka motivasi bekerjanya akan berkurang.

Moenir (1995: 160-179) mengartikan pengembangan sumberdaya manusia sebagai pengembangan pegawai/karyawan (*personnel development*) adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai/karyawan baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuan. Kegiatan organisasi atau manajemen yang ditujukan untuk pengembangan pegawai/karyawan ada tiga cara, yaitu : melalui pendidikan dan latihan, pengembangan pegawai dengan melalui promosi (kenaikan jenjang) dan pengembangan pegawai melalui perpindahan transfer .

Bertitik tolak dari uraian-uraian sebelumnya dilakukan analisis yang mencakup kaitan antara konsep, variabel dan pernyataan dari ruang lingkup permasalahan dalam karya tulis ini.

Dari teori-teori mengenai pengembangan sumberdaya manusia, yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teori yang mempunyai keterkaitan dengan prestasi kerja karyawan, yaitu : kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan untuk maju (*opportunity*).

Dasar utama yang dipakai untuk memilih faktor-faktor di atas yang nantinya digunakan sebagai variabel adalah bahwa faktor-faktor tersebut dapat dikendalikan (*controllable*) dan dasar berikutnya adalah bahwa faktor-faktor tersebut mempunyai relevansi besar/kuat terhadap pengembangan sumberdaya manusia serta telah dilaksanakan di PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Beberapa konsep yang terkait dengan pengembangan sumberdaya manusia adalah sebagai berikut :

A. Ability

Ability berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Ivancevich dan Glueck (1989 : 68) menguraikannya sebagai berikut :

"Some employee difference affecting Personnel / Human resources Management programs are due to differences in abilities. Abilities can be classified by mechanical, motor coordination, mental or creative skill. According to many psychologist, some abilities are caused by genetic factors that are rarely subject to change through training Other abilities such as interpersonal skills and leadership, are much more easily subject to change. People learn abilities at home, at school and at work ; their present inventories, of abilities are, at least partly, a consequence of this past learning. Because people differ in abilities, the extent to which they can be trained in a spesific skill varies. In most cases an aptitude can be develop into an ability by training and experience".

Milcovich dan Boudreau (1988 : 164) mendefinisikan sebagai berikut :

"Abilities are capabilities to engage in some behaviour. Abilities derive from knowledge (awareness of information, techniques or facts), skills (proficiency at basic task necessary for achieving more complex behaviours) and aptitude (potential abilities that have not yet been fully developed or applied)".

Pengembangan pegawai/karyawan adalah suatu usaha yang penting dalam organisasi, oleh karena dengan pengembangan inilah organisasi akan dapat maju dan berkembang. Karyawan yang bermutu menurut Moenir (1995 : 33) adalah mereka yang mempunyai kecapakan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya serta dapat memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuannya dengan teratur dan pasti. Peningkatan kecakapan dan kemampuan tersebut antara lain didapat dengan memberikan pendidikan dan pelatihan.

Mengenai pendidikan dan pelatihan, Flippo (1995 : 127) berpendapat bahwa hal tersebut berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan. Pendidikan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pengertian atas seluruh lingkungan kita.

Suatu pendidikan pada dasarnya adalah proses pengembangan sumber daya manusia. Sikula (1981 : 227) berpendapat sebagai berikut : *"Development is a longterm educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes"*.

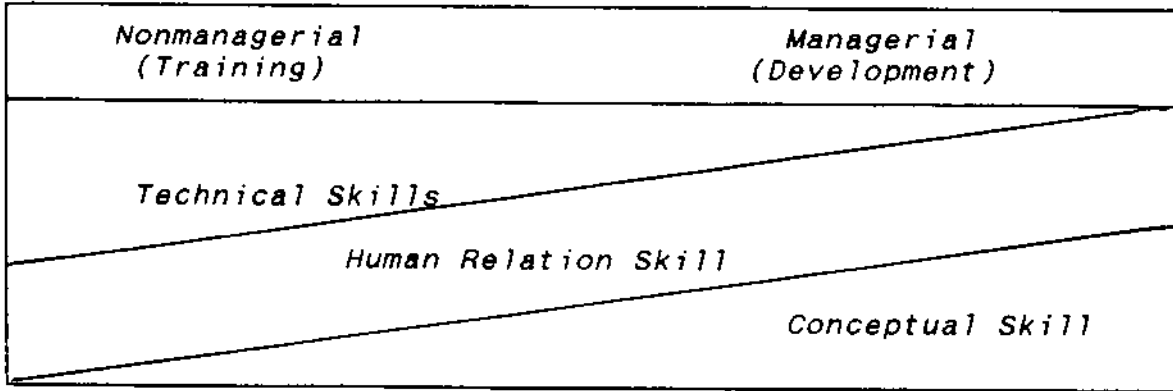
Pengembangan/pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis serta diarahkan untuk golongan "*managers*", sedangkan "*training*" (pelatihan) lebih praktis dan ditujukan untuk golongan "*nonmanagers*". Untuk mengetahui lebih jelas perbedaan "*training*" dan "*development*" tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1.

TABEL 2. 1
PEMBEDAAN TRAINING DAN DEVELOPMENT

No	Learning Dimension	Training	Development
1	Who ?	Nonmanager	Manager
2	What ?	Technical-mechanical operations	Theoretical conceptual ideas
3	Why ?	Specific job-related porpose	General knowledge
4	When ?	Short term	Long term

Sumber : Martoyo (1994 : 57)

Meskipun keduanya ada perbedaan, namun perlu disadari bersama bahwa baik *training* (pelatihan) maupun *development* (pengembangan/pendidikan) keduanya menekankan pada peningkatan ketrampilan ataupun kemampuan dalam "*human relations*". Kedua kegiatan tersebut pada dasarnya merupakan "*investment in human resources*" atau bahkan sebagai "*capital investment*". Untuk mengetahui kecakapan apa dan seberapa bobot "*skills*" yang diperoleh pada masing-masing kegiatan dapat dilihat pada Skema 2.1.



SKEMA 2.1 : KEBUTUHAN SKILLS PADA PELATIHAN
DAN PENDIDIKAN/PENGEMBANGAN

Sumber : Martoyo (1994 : 57)

Dari Skema 2.1 terlihat bahwa untuk keperluan *training* (*nonmanagerial*) lebih diperlukan *technical skills* daripada *conceptual skills*. Sedangkan untuk keperluan *development* (*managerial*) diperlukan lebih banyak *conceptual skills*. Namun dalam *human relation skills* keduanya memiliki bobot yang hampir sama. Muaidi (1994 : 43) menyatakan bahwa karir seseorang pada tingkat rendah sebesar 90 persen ditentukan oleh pengetahuan teknis, pada tingkat penyelia sebesar 50 persen ditentukan pengetahuan teknis dan 50 persen ditentukan oleh hubungan antar manusia. Pada tingkat eksekutif sebesar 20 persen ditentukan oleh pengetahuan teknis dan 80 persen oleh hubungan antar manusia. Jadi kemampuan yang tampak paling penting pada semua tingkat adalah kemampuan sosial. Hal ini perlu disampaikan mengingat penelitian ini mendayagunakan *middle manager level*.

Indikator dari variabel *ability* yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. *Oral communication skill*
- b. *Human relation skill*
- c. *Planning-organizing skill*
- d. *Technical and cognitive skill*

Alasan dari penentuan indikator ini karena pada tingkat manajer lebih diperlukan *human relation skill* dan *conceptual skill* sehingga sub variabel yang dipilih adalah kemampuan berkomunikasi, kemampuan dalam hubungan kemanusiaan, kemampuan dalam perencanaan organisasi dan kemampuan secara teknis dan kognitif.

4. Motivational

Motif adakalanya diartikan sebagai dorongan, keinginan, kebutuhan, gerak hati dalam diri seseorang. Motivasi seseorang tergantung dari kuat lemahnya motif. Wexley dan Yukl (1977 : 75) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai "*the process by which behavior is energized and directed*". Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Manupandoyo dan Husnan (1995 : 202) menyatakan bahwa para peneliti seperti Argyris, Mc Gregor, Likert dan Maslow berpendapat bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan motivasi, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai "arti" dalam bekerja.

Ada berbagai teori tentang motivasi antara lain dari Maslow dengan teorinya tentang tingkatan kebutuhan manusia. Maslow (As'ad, 1995 : 45) menyatakan kebutuhan manusia dapat digolongkan dalam lima tingkatan, yaitu :

- a. *Physiological needs* (Kebutuhan yang bersifat biologis)
- b. *Safety and security needs* (Kebutuhan akan rasa aman dan keamanan)
- c. *Social needs* (Kebutuhan sosial)
- d. *Esteem needs* (Kebutuhan akan harga diri)
- e. *Self actualization* (Ingin berbuat yang lebih baik)

Selain Maslow, McClelland (As'ad, 1995 : 47) mempunyai konsep motivasi yang dikenal dengan "*Social Motives Theory*". Kebutuhan yang dimaksud menurut teori motif sosial adalah :

- a. *Need for Achievement*

Merupakan kebutuhan yang berhubungan erat dengan pekerjaan, yaitu mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

- b. *Need for Affiliation*

Merupakan kebutuhan yang mengarah pada tingkah laku untuk berhubungan secara akrab dengan orang lain.

- c. *Need for Power*

Kebutuhan untuk mempengaruhi dan menguasai orang lain.

Selain kedua teori motivasi tersebut di atas masih banyak lagi teori-teori yang lain. Namun kajian ini bukan hendak memaparkan secara khusus tentang teori tertentu, melainkan menentukan teori yang sesuai dengan teori pengembangan sumberdaya manusia.

Indikator yang dipergunakan dalam variabel motivational ini

adalah :

- a. *Occupational achievement*
- b. *Self actualization*
- c. *Need for affiliation*
- d. *Desire to compete with peers*

Alasan dipilihnya indikator tersebut karena dalam jajaran manajer di PT Semen Gresik, kebutuhan dasar relatif telah terpenuhi. Sehingga teori motivational yang sesuai dengan teori pengembangan sumberdaya manusia yang dipergunakan adalah prestasi yang berhubungan dengan jabatan, aktualisasi diri, kebutuhan akan persahabatan dan hasrat untuk bersaing dengan rekan sekerja.

C. Opportunity

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju (*opportunity*). Ranupandojo dan Husnan (1995 : 111) berpendapat bahwa sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dimiliki pada saat ini, karena itulah mereka menginginkan kemajuan dalam hidupnya.

Opportunity adalah kesempatan seseorang untuk dapat mengembangkan diri dalam pekerjaannya, mempunyai kesempatan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan sangat erat hubungannya dengan pengembangan karier.

Flippo (1995 : 278) menyatakan bahwa suatu program pengembangan karier yang dirancang dengan tepat menyangkut tiga unsur utama, yaitu :

1. Membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.
2. Mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karier yang tersedia dalam organisasi itu ,dan
3. Menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatan-kesempatan karier.

Handoko (1995 : 121) menyatakan bahwa suatu karier adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dimiliki selama kehidupan kerja seseorang, perencanaan karier tidak menjamin keberhasilan karier, dan sikap atasan, pengalaman, pendidikan dan juga nasib memainkan peranan penting. Pengertian istilah karier pada umumnya mencakup tiga pengertian :

1. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi lebih baik dalam hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistemik dan jelas jalur karier.
3. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Pengertian perencanaan dan pengembangan karier menurut Soeprihanto (1988 : 65) adalah suatu perencanaan dan pengembangan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan sebagai individu dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan karyawan tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi dan pengembangan pribadinya.

Dari pengertian tersebut berarti bahwa perencanaan karier harus dilalui dengan penyusunan prasyarat-prasyarat yang harus dimiliki seorang karyawan guna mendukung peningkatan kariernya. Prasyarat-prasyarat itu sifatnya saling mendukung, maksudnya setiap peningkatan karier seorang karyawan harus didukung oleh beberapa kriteria seperti prestasi, bobot tugas, adanya lowongan jabatan, produktivitas kerja, efisiensi dan lain-lain.

Indikator yang dipergunakan dalam variabel opportunity ini adalah :

- a. *Career planning*
- b. *Career development*

Kesempatan untuk maju (*opportunity*) sering diartikan sebagai promosi atau kenaikan pangkat dan untuk itu diperlukan suatu perencanaan dan pengembangan karier bagi seorang karyawan.

2.2.2 Prestasi Kerja

Suprihanto (1988 : 7) berpendapat bahwa :

"Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama."

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja seseorang sifatnya sangat individual, merupakan sesuatu yang telah dilakukan dengan caranya sendiri untuk pencapaian tujuan organisasi.

Menurut As'ad (1995 : 56), perbedaan prestasi kerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individunya. Orang yang sama dapat menghasilkan prestasi kerja yang berbeda tergantung dari motivasi masing-masing.

Wexley dan Yukl (1977 : 85) mengatakan bahwa :

"another motivation theory that explains employee behavior in terms of conscious mental process is goal theory". Teori motivasi ini menjelaskan bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk pencapaian suatu tujuan. Dalam pendekatan teori atribusi atau *expectancy theory* (As'ad, 1995 : 57-58) mengatakan bahwa performance adalah hasil interaksi antara *motivation* dengan *ability*.

Handoko (1995 : 131) mengungkapkan bahwa kegiatan paling penting untuk meningkatkan karir adalah prestasi kerja sehingga dapat dikatakan kemajuan karir seseorang sangat tergantung pada prestasi kerja yang baik (*performance*).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan pengembangan sumberdaya manusia yang dalam hal ini meliputi faktor-faktor *ability*, *motivational* dan *opportunity* ada hubungannya dengan prestasi kerja seseorang.

Suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja karyawan secara rutin dan teratur adalah penilaian pelaksanaan pekerjaan atau penilaian prestasi kerja.

Suprihanto (1988 : 7) menyatakan bahwa :

"Penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dilihat/dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan, dan hal-hal lain sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Unsur yang akan dinilai sebagai prestasi adalah perilaku karyawan yang sesuai dengan pedoman pengembangan sikap dan perilaku yaitu Budaya Semen Gresik.

Alasan pemilihan penilaian prestasi kerja berdasarkan perilaku karyawan adalah sebagai berikut :

- a) organisasi menurut Budaya Semen Gresik (1996 : 1) dalam hal ini PT Semen Gresik (Persero) Tbk. telah memiliki budaya perusahaan yang diyakini merupakan alat untuk meraih tujuan usaha.
- b) Budaya Semen Gresik (1996 : 1) merupakan pedoman pengembangan sikap dan perilaku bagi karyawan agar seirama dalam pencapaian tujuan usaha.
- c) dengan menggunakan perilaku karyawan sebagai kriteria penilaian prestasi kerja, maka menurut Robbins (1991 : 546) kesukaran pengukuran hasil dari tiap unit kerja yang berbeda teratasi, sedangkan kesalahan dalam penilaian karena faktor subyektif menurut Flippo (1995 : 255) dapat diperkecil. Kekuatan dari bentuk ini menurut Howell (1994 : 396) terutama adalah dalam mengurangi kelemahan dari penilaian subyektif sebab tugas dari penilai ialah mengamati dan menerangkan bukan mengevaluasi.

Penentuan penilai prestasi kerja karyawan cukup beragam, menurut Howell (1994 : 404-405) meliputi penilaian dari atasan langsung, teman, diri sendiri, atau bawahan, yang masing-masing memiliki kelemahan dan kelebihan sendiri sehingga hasil penilaian dapat menjadi tidak akurat atau bias.

Handoko (1995 : 140-141) menyebutkan bahwa jenis bias yang umum terjadi adalah :

1. "*Halo Effect*" terjadi apabila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi karyawan.
2. "Kesalahan Kecenderungan Terpusat" terjadi karena kecenderungan penilai yang tidak menyukai memberi nilai ekstrim; baik ekstrim kiri/jelek/tidak efektif maupun ekstrim kanan/baik sekali/efektif.
3. "*Leniency Bias*" terjadi karena penilai memberikan penilaian terlalu keras atau terlalu lunak.
4. "Prasangka Pribadi" terjadi apabila penilai memberikan penilaian dengan menekankan prasangka terhadap kelompok tertentu, misalnya penilai tidak sama status sosialnya dengan yang dinilai.
5. "Pengaruh Kesan Terakhir" terjadi apabila penilaian dipengaruhi oleh perilaku karyawan yang terakhir dinilai.

Metode penilaian yang dipergunakan adalah Skala Penilaian yang Berdasarkan Perilaku yaitu *Behavior Anchored Rating Scales* atau BARS. Menurut Flipppo (1995 : 253) BARS meliputi dua jenis skala yaitu :

1. Skala Dugaan Perilaku atau *Behavior Expectation Scales* (untuk selanjutnya disebut BES) dimana dasarnya adalah uraian yang membantu penilai untuk merumuskan perilaku karyawan sebagai unggul, rata-rata atau di bawah rata-rata.
2. Skala Pengamatan Perilaku atau *Behavior Observation Scales* (untuk selanjutnya disebut BOS) dimana penilai melaporkan frekwensi yang digunakan karyawan dalam perilaku yang diperinci dalam dasar (anchor).

Garis besar pengembangan sistem BES menurut Flippo (1995 : 253-254) adalah sebagai berikut :

- a) menelaah uraian pekerjaan untuk pengembangan lima sampai sepuluh dimensi prestasi.
- b) mencatat bagian-bagian perilaku yang melukiskan berbagai tingkat prestasi untuk setiap dimensi. Dasar atau patokan perilaku tersebut tidak boleh dinyatakan dalam pengertian yang samar-samar, membuat asumsi tentang pengetahuan karyawan. Contoh perilaku yang spesifik harus digunakan yang kemudian dapat diberi skala dalam arti prestasi yang baik, rata-rata atau dibawah rata-rata.
- c) semua dasar yang dihasilkan disusun dengan urutan acak dan kemudian dibagi menjadi dimensi-dimensi khusus.
- d) dilakukan percobaan terhadap daftar yang telah tersusun untuk dipilih yang paling sesuai dengan situasi.

e) akhirnya semua dasar yang terpilih digunakan untuk setiap dimensi, diberi peringkat dalam urutan yang diinginkan dan dibentuk suatu skala. Hasilnya adalah suatu skala penilaian yang mempunyai contoh-contoh pendasaran (*anchoring*) perilaku untuk setiap tingkat.

Faktor-faktor yang dinilai dalam prestasi kerja ini adalah disiplin, tanggung jawab, kejujuran, loyalitas, inisiatif dan kreatifitas, kecakapan dan ketrampilan, hubungan dan kerjasama serta kepemimpinan.

Untuk menyusun strategi perusahaan dalam usaha meningkatkan prestasi kerja karyawan dapat dilakukan dengan berbagai strategi menurut kebutuhan sesuai dengan kondisi sumber daya manusia yang tersedia. Salah satu dari strategi tersebut adalah analisis SWOT yang merupakan kajian yang sistematis terhadap faktor-faktor yang ada di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.

Analisis SWOT adalah merupakan kajian yang sistematis terhadap faktor-faktor kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) internal perusahaan dengan peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) lingkungan yang dihadapi perusahaan.

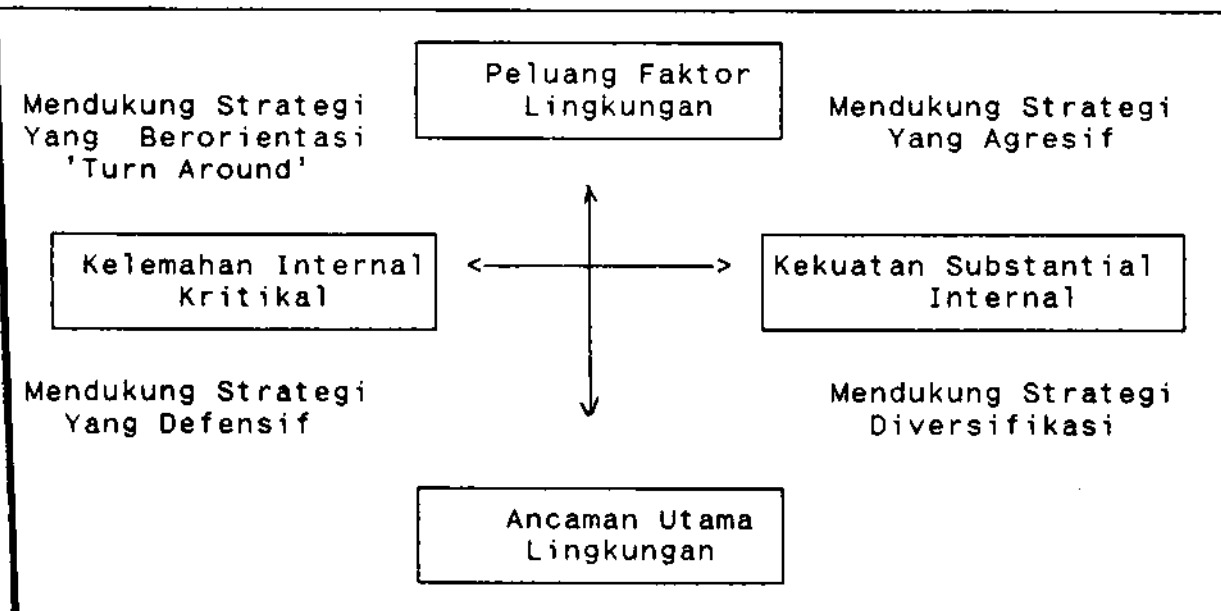
Kekuatan adalah suatu sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaingnya, sedangkan kelemahan adalah merupakan kekurangan/keterbatasan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang dapat secara sering menghadapi kerja efektif suatu perusahaan.

Peluang merupakan suatu keadaan yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, sedangkan ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan.

Christiananta Budiman, (Materi kuliah Pascasarjana Universitas Airlangga, 1997, yang bersumber dari Paerce II and R.B Robinson Jr dalam Strategic Management, 1991 : 184) membandingkan peluang dan ancaman eksternal dan kelemahan internal, menyebutkan bahwa analisis SWOT dapat digambarkan dengan :

. Pendekatan diagram analisis SWOT sebagai berikut :

Diagram Analisis SWOT



aram 2.1 : Diagram Analisis SWOT

2. Pendekatan Matriks SWOT

Selain dengan menggunakan pendekatan di atas, analisis SWOT dapat pula menggunakan pendekatan Matriks. Matriks ini mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman untuk menentukan alternatif strategi perusahaan.

Ada empat macam strategi yang bisa diidentifikasi dengan matriks SWOT, yaitu :

- a. Strategi OS (*Opportunities - Strength*) atau PEKU (Peluang - Kekuatan) adalah strategi memanfaatkan peluang yang ada dengan jalan mengoptimalkan kekuatan internal perusahaan.
- b. Strategi OW (*Opportunities - Weaknesses*) atau PEKA (Peluang - Kelemahan) adalah strategi yang menitikberatkan pada memperbaiki kelemahan perusahaan dengan cara mengambil manfaat dari peluang yang ada.
- c. Strategi TS (*Threats - Strength*) atau AKU (Ancaman - Kekuatan) adalah strategi menggunakan kekuatan perusahaan dengan menghindari ancaman yang ada.
- d. Strategi TW (*Threats - Weaknesses*) atau AKA (Ancaman - Kelemahan) adalah strategi mencoba mengatasi kelemahan yang ada dengan cara menghindari ancaman.

Matriks SWOT dapat digambarkan sebagai berikut :

	KEKUATAN	KELEMAHAN
	Daftar Kekuatan	Daftar Kelemahan
PELUANG	STRATEGI PEKU	STRATEGI PEKA
Daftar Peluang	Gunakan kekuatan untuk mengambil manfaat dari peluang yang ada	Mengatasi kelemahan dengan mengambil manfaat dari peluang yang ada
ANCAMAN	STRATEGI AKU	STRATEGI AKA
	Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Perbaiki Kelemahan dan hindari ancaman

Matrik 2.1 : Matrik SWOT

Sri Wahyudi (1996 : 50) berpendapat, analisis SWOT merupakan kajian yang sistematis terhadap faktor-faktor kekuatan-kekuatan (*strengths*), kelemahan-kelemahan (*weaknesses*), peluang-peluang yang ada (*opportunities*), dan tantangan-tantangan yang harus dihadapi (*threats*).

BAB 3**KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS****3.1 Kerangka Konseptual.**

Pengembangan Sumberdaya Manusia merupakan suatu hal yang biasa dilakukan dalam suatu organisasi/perusahaan terutama agar tujuan perusahaan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Orientasi pengembangan sumberdaya manusia sesungguhnya dimulai sejak seseorang memasuki suatu organisasi misalnya menjadi karyawan/pegawai dan berakhir bila yang bersangkutan meninggalkan organisasi (pindah, meninggal, pensiun atau alasan lain).

Pengembangan sumberdaya manusia yang diteliti disini adalah, pertama, berkaitan dengan kemampuan (*ability*) seseorang, yaitu : kemampuan berkomunikasi, kemampuan dalam hubungan antar manusia, kemampuan perencanaan organisasi, dan kemampuan tehnik, kedua, berkaitan dengan motivasi, yaitu : dorongan yang timbul untuk mencapai prestasi yang berhubungan dengan jabatan, aktualisasi diri, kebutuhan akan persahabatan, dan persaingan sesama rekan sekerja.

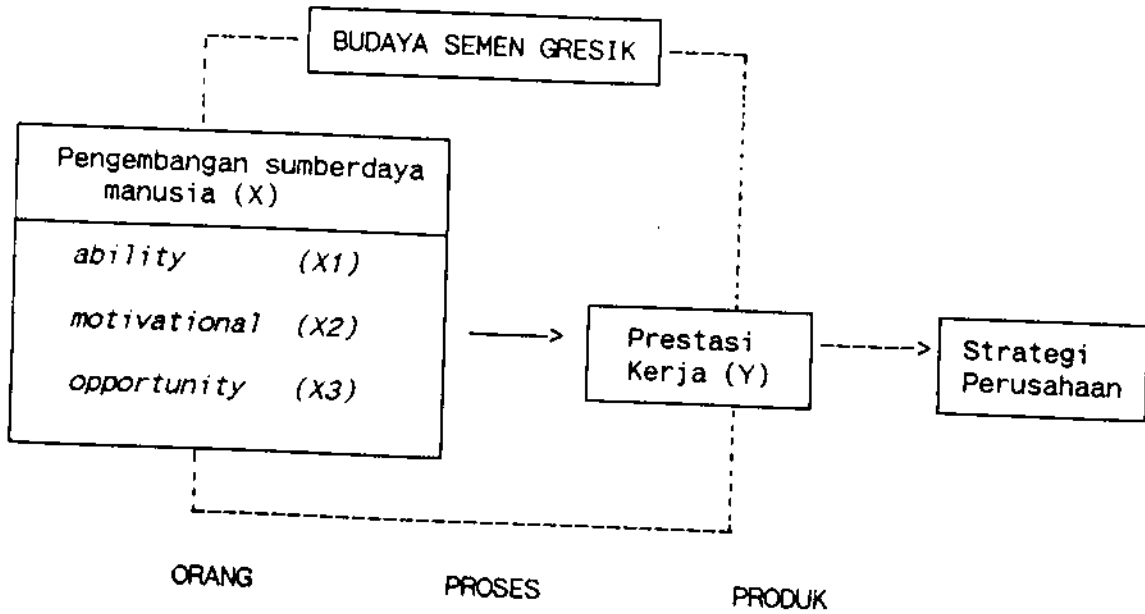
Ketiga, adalah pengembangan sumberdaya manusia yang berhubungan dengan kesempatan untuk maju (*opportunity*) yaitu : perencanaan dan pengembangan karier.

Berdasarkan hasil penelitian atas kekuatan-kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan, manajemen menetapkan strategi yang paling tepat yang harus dilakukan agar dicapai prestasi kerja optimal.

Dalam kerangka Budaya Perusahaan dalam hal ini adalah PT Semen Gresik (Persero) Tbk., pengembangan sumberdaya manusia diharapkan dapat mengubah perilaku karyawan dalam pencapaian tujuan usaha perusahaan. Budaya Perusahaan merupakan pedoman pengembangan sikap dan perilaku bagi karyawan. Perubahan perilaku juga diharapkan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja yang baik merupakan hal yang penting bagi perusahaan baik ditinjau dari sudut pandang individu maupun organisasi. Perilaku inilah yang akan digunakan sebagai kriteria penilaian prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja merupakan produk yang diperoleh sebagai hasil dari perubahan perilaku yang berasal dari pengembangan sumberdaya manusia.

Penelitian ini akan meneliti apakah ada hubungan yang bermakna antara pengembangan sumberdaya manusia yang dalam hal ini adalah *ability*, *motivational* dan *opportunity* dengan prestasi kerja karyawan. Penggunaan metode statistik dalam penelitian ini diharapkan dapat memperlihatkan hubungan yang terjadi secara kuantitatif. Penilaian terhadap pengembangan sumberdaya manusia dan prestasi kerja diperoleh melalui kuesioner.

Secara ringkas, kerangka konseptual penelitian ini dipaparkan dalam Skema 3.1 sebagai berikut :



SKEMA 3.1 : KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.2 Hipotesis.

Sesuai dengan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan landasan teori yang digunakan, maka hipotesis yang diajukan ialah :

- Diduga bahwa faktor-faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivational*) dan kesempatan untuk maju (*opportunity*) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.
- Diduga bahwa faktor motivasi (*motivational*) mempunyai pengaruh paling besar (dominan) terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

3.3 Model Analisis.

Dalam penelitian ini, model yang dipergunakan untuk menganalisis data adalah Regresi Linier Berganda, sehingga hubungan antara variabel-variabel bebas, yaitu *ability*, *motivational*, dan *opportunity* dengan variabel tak bebas, yaitu variabel prestasi kerja dapat diketahui.

Model yang dimaksudkan, dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + e$$

y = prestasi kerja karyawan

x_1 = kemampuan (*ability*)

x_2 = motivasi (*motivational*)

x_3 = kesempatan untuk maju (*opportunity*)

a_0 = *interception point*

$a_1...a_3$ = koefisien regresi

e = *variabel error*

Penggunaan metode pangkat dua terkecil seperti tersebut di muka, harus memenuhi asumsi-asumsi klasik yang meliputi (Mursinto, 1990:23) :

Rata-rata gangguan sama dengan nol, $E(e) = 0$ artinya asumsi ini menginginkan model yang dipakai dapat secara tepat menggambarkan rata-rata variabel tergantung dalam setiap observasi. Dengan kata lain bila sampel diulang-ulang dengan nilai variabel bebas yang tetap, maka kesalahan dalam tiap observasi akan mempunyai rata-rata sama dengan nol atau saling meniadakan.

2. *Homokedastik* $E (e^2) = 2$, hal ini dimaksudkan bahwa varians gangguan tidak berbeda dari satu observasi ke observasi lainnya atau dapat dikatakan tiap observasi mempunyai *reliabilitas* yang sama.
3. *Non-Otokorelasi* $E (e_i, e_j) = 0$ artinya bahwa gangguan ini di satu observasi tidak berkorelasi dengan gangguan di observasi yang lain. Artinya bahwa nilai variabel tidak bebas hanya diterangkan oleh variabel bebas dan bukan oleh variabel gangguan.
4. Variabel gangguan tidak berkorelasi dengan variabel bebas artinya *non multycolinierity*, $E (e_i, x_i) = 0$. Asumsi ini mempunyai implikasi bahwa nilai variabel bebas tidak berubah dari satu sampel ke sampel yang lainnya, karena memang variabel bebas ini akan dilihat pengaruhnya terhadap variabel tergantung .

Keempat asumsi di muka merupakan kondisi ideal yang dipenuhi, maka dalam ekonometrika dinamakan *Best Linear Unbiased estimator* (BLUE).

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Identifikasi Variabel.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis variabel yaitu variabel bebas (X) yang terdiri dari *Ability* (x_1), *Motivational* (x_2), *Opportunity* (x_3) dan variabel tergantung yaitu Prestasi Kerja (Y).

4.2 Definisi Operasional.

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka definisi variabel-variabel yang akan diteliti ialah :

4.2.1 Variabel tergantung (Y).

Variabel tergantung dalam penelitian ini adalah Prestasi Kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Penilaian Prestasi Kerja karyawan dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada karyawan selaku responden. Isi dari kuesioner adalah kumpulan perilaku yang dimodifikasi dari sistim penilaian pegawai di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. yang merupakan merupakan indikator dari prestasi kerja dan jumlah nilai totalnya adalah Nilai Prestasi Kerja (Y).

Karyawan sebagai responden diminta menilai sejauh mana perilaku tersebut sudah dilakukan. Variabel Y ini akan memperoleh skor maksimal 270 dan minimal 27 karena variabel ini dijabarkan dalam dua puluh tujuh pertanyaan dimana masing-masing pertanyaan mempunyai skor jawaban mulai dari 1 hingga 10.

Perincian operasionalnya disesuaikan dengan sistem penilaian pegawai di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. yaitu :
Y = Prestasi kerja, definisi operasionalnya ialah total nilai prestasi kerja.

Indikatornya adalah sebagai berikut :

1. Disiplin, ialah :
 - a. mematuhi peraturan yang berlaku
 - b. mematuhi perintah kedinasan
2. Tanggung Jawab, ialah :
 - a. menyelesaikan tugas sesuai ketentuan
 - b. tidak melemparkan kesalahan pada orang lain
 - c. berani menanggung resiko
 - d. memelihara dan menyimpan milik perusahaan dengan baik
3. Kejujuran, ialah :
 - a. melaporkan hasil kerja yang sebenarnya
 - b. tidak menyalah-gunakan wewenang
4. Loyalitas, ialah kesetiaan pada kepentingan perusahaan
5. Inisiatif dan Kreatifitas, ialah :
 - a. mampu bekerja mandiri
 - b. mampu mencari tata kerja baru
 - c. berani dan mampu memberi saran untuk atasan
6. Kecakapan dan Ketrampilan, ialah :
 - a. mampu menyelesaikan tugas dengan kualitas lebih tinggi dari ketentuan
 - b. bekerja efektif dan efisien

7. Hubungan dan Kerjasama, ialah :
- mampu menyesuaikan dengan pendapat orang lain
 - mampu mempertimbangkan usul orang lain
 - mampu berkomunikasi dan bekerja sama
 - mampu menerima keputusan yang diambil secara sah
8. Kepemimpinan, ialah :
- mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat
 - mampu mengemukakan pendapat
 - mampu menentukan prioritas
 - mampu bertindak tegas dan tidak memihak
 - mampu memberikan teladan yang baik
 - mampu mengetahui potensi bawahan
 - mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan
 - mampu memperhatikan bawahan dan tidak mementingkan diri sendiri
 - mampu mempertimbangkan saran-saran bawahan.

2.2 Variabel Bebas (X)

Ability (X1), merupakan segala potensi dan keahlian yang digunakan karyawan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Variabel X1 ini akan menghasilkan data dengan skala ordinal serta akan memperoleh skor maksimal 40 dan minimal 4 karena variabel ini dijabarkan dalam empat buah pertanyaan dimana masing-masing pertanyaan mempunyai skor jawaban mulai dari 1 hingga 10.

Variabel ini dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

- a. *Oral communication skill* adalah tingkat kemampuan dan ketrampilan karyawan dalam menyampaikan pendapat pada orang lain, yaitu bawahan, atasan maupun rekan sekerja.
- b. *Human relation skill* adalah tingkat kemampuan dan ketrampilan karyawan dalam hubungan sosial dengan orang lain baik bawahan, atasan maupun rekan sekerja.
- c. *Planning organizing skill* adalah tingkat kemampuan dan ketrampilan karyawan dalam membuat perencanaan dalam pekerjaannya.
- d. *Technical and cognitive skill* adalah tingkat kemampuan dan ketrampilan karyawan dalam bidang pekerjaannya secara teknik maupun kognitif.

. *Motivational (X2)*, merupakan faktor yang mendorong seorang karyawan untuk berprestasi, berafiliasi dan berkuasa dalam pelaksanaan kerja. Variabel ini akan menghasilkan data dengan skala ordinal dan akan memperoleh skor maksimal 50, minimal 5 karena variabel ini dijabarkan dalam lima buah pertanyaan dimana masing-masing pertanyaan mempunyai skor jawaban mulai dari 1 hingga 10.

Variabel ini diukur melalui indikator-indikator berikut :

- a. *Occupational achievement* yaitu tingkat keinginan untuk berprestasi dalam pekerjaannya sehingga dapat meraih jabatan yang lebih tinggi.
- b. *Self actualization* yaitu tingkat keinginan untuk mengaktualisasikan dirinya
- c. *Need for affiliation* yaitu tingkat kebutuhan akan persahabatan dengan sesama rekannya
- d. *Desire to compete with peers* yaitu tingkat keinginan untuk bersaing dengan rekan sekerjanya dalam meraih prestasi.

3. *Opportunity* (X3), merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk mengembangkan diri dalam pekerjaannya sehingga mendapatkan kesempatan untuk maju. Variabel ini akan menghasilkan data dengan skala ordinal dan variabel ini akan memperoleh skor maksimal 50 dan minimal 5 karena dijabarkan dalam delapan buah pertanyaan dimana masing-masing pertanyaan mempunyai skor jawaban mulai dari 1 hingga 10. .

Variabel X3 ini dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

- a. *Career planning*, yaitu suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan sebagai individu, meniti karier sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya
- b. *Career development*, yaitu suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seorang karyawan sesuai dengan jalur karier yang ditetapkan perusahaan.

Selanjutnya dari indikator-indikator tersebut dijabarkan dalam bentuk item-item pertanyaan. Dalam setiap item pertanyaan terdapat range skor (1 - 10). Dari proses pemberian skor ini (skoring) akan dihasilkan 5 (lima) kategori dan skor terendah ditentukan adalah 1 dan tertinggi adalah 10.

Lima kategori jawaban tersebut adalah :

- a. Kategori sangat baik dengan skor sebesar : 9 - 10
- b. Kategori baik dengan skor sebesar : 7 - 8
- c. Kategori cukup dengan skor sebesar : 5 - 6
- d. Kategori kurang dengan skor sebesar : 3 - 4
- e. Kategori sangat kurang dengan skor sebesar : 1 - 2

Prosedur di atas dipakai dengan mendasarkan diri pada prosedur yang paling umum digunakan yaitu Skala Likert (Walizer dan Wiener : 1986 : 37). Skala Likert kadang-kadang disebut suatu "penilaian yang dijumlah" karena semua jawaban diberi suatu bobot dan kemudian ditambahkan untuk mendapatkan suatu jumlah. Prosedur Likert ini kemudian menskala individu bersangkutan dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih.

Berdasarkan ketentuan di atas, proses pengolahan data untuk menentukan nilai dari variabel bebas (X1, X2, X3) dan variabel tergantung (Y), dapat dilakukan.

3 Populasi dan Sampel.

Populasi untuk penelitian ini adalah karyawan P.T Semen Gresik (Persero) Tbk. yang per Nopember 1998 tercatat berjumlah 461 karyawan.

Dari jumlah tersebut secara struktural terbagi seperti dalam Tabel 4.1 :

TABEL 4.1
JUMLAH KARYAWAN PT SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK
TAHUN 1998

Jabatan	Karyawan		
	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Ka. Kompartemen/Departemen	19	1	20
Ka. Bagian	55	5	60
Ka. Seksi	149	18	167
Ka. Regu	455	30	485
Pelaksana	1.682	47	1.729
Jumlah	2.360	101	2.461

Sumber : Departemen Sumberdaya Manusia PT Semen Gresik (Persero), 1998

Sampel yang digunakan untuk penelitian ini adalah karyawan dengan tingkat manager menengah yaitu Kepala Seksi yang mempunyai masa kerja tidak lebih dari 15 tahun, dengan alasan-alasan sebagai berikut :

- . Tingkat manager menengah/kepala seksi masih mempunyai kesempatan besar untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi.
- . Masa kerja tidak lebih dari 15 tahun masih mempunyai kesempatan lebih panjang untuk meraih prestasi.

Responden dipilih melalui prosedur *simple random sampling* sebanyak enam puluh persen (60%) dari seluruh jumlah Kepala Seksi, dengan demikian jumlah sampel sebanyak 96 orang Kepala

Seksi dan penentuan responden pria dan wanita ditetapkan dengan tehnik *proporsional purposive sampling*, terdiri dari 10 Kepala Seksi Wanita dan 86 Kepala Seksi Pria.

4.4 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan dilakukan dengan menentukan terlebih dahulu jenis data yang dibutuhkan dan kemudian menentukan cara untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Data yang telah terkumpul diseleksi berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan dan kemudian diproses secara statistik maupun dengan program analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini, yaitu program mikrostat.

Langkah - langkah yang dilakukan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut :

4.4.1 Data yang dibutuhkan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder.

Data primer berasal dari Kepala Seksi yang dijadikan responden serta atasan masing-masing yang akan memberikan tambahan data tentang prestasi kerja responden. Jadi data tentang prestasi kerja diperoleh dari responden dan atasannya, sedangkan data sekunder diperoleh dari buku laporan dan dokumentasi, serta hasil penelitian yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.

4.4.2 Cara Pengumpulan Data.

Untuk mendapatkan data yang diperlukan sebagai bahan analisis, dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Wawancara, yaitu kegiatan tanya jawab yang dilakukan terhadap responden dan juga atasan masing-masing responden, dilaksanakan dengan sistematis dan berlandaskan tujuan penelitian.
2. Kuesioner, yaitu kegiatan untuk mengetahui pernyataan-pernyataan responden terhadap variabel-variabel pengembangan sumberdaya manusia dan prestasi kerja melalui daftar pertanyaan yang dibagikan yang dibagikan dengan penjelasan yang mudah dimengerti.

4.5 Teknik Analisis.

Dalam rangka menganalisis data agar sesuai dengan tujuan penelitian ini maka teknik analisis data yang dipakai adalah kuantitatif, artinya memakai uji statistik regresi ganda melalui program komputer Microstat. Metode kualitatif dipakai untuk menjelaskan hubungan dan 'dialog' antara data yang diperoleh dengan landasan teori yang dipakai melalui uraian-uraian yang sistematis.

Untuk membuktikan hipotesis pertama, yaitu apakah pengembangan sumberdaya manusia mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja, maka dari model *Regresi Linier Multiple* di uji, dihitung koefisien korelasi multipelnya (R^2).

Untuk membuktikan kemaknaan koefisien korelasi multipel tersebut, dipergunakan uji F. Apabila dari hasil perhitungan ternyata F hitung kecil dari F tabel maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Hal yang demikian dapat dikatakan bahwa variabel-variabel bebas dari model regresi linier ganda tidak mampu menjelaskan variasi variabel tidak bebasnya, atau model yang dibuat tidak sesuai untuk penelitian ini pada tingkat kepercayaan tertentu. Sebaliknya bila F hitung besar atau sama dengan F tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini dapat dikatakan bahwa variasi variabel bebas dari model regresi linier berganda mampu menjelaskan variasi variabel bebasnya. Atau model yang dibuat sesuai untuk penelitian ini pada tingkat kepercayaan tertentu.

Dalam uji statistik regresi ini masih diperlukan untuk mengetahui besarnya koefisien determinasi (R^2) keseluruhan. Kegunaan dari R^2 ini untuk mengukur ketepatan yang paling baik dari analisis regresi linier ganda. Jika R^2 yang diperoleh mendekati satu (1), maka dapat dikatakan semakin kuat model itu dalam menerangkan variasi variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya. Sebaliknya bila R^2 mendekati nol (0) maka semakin lemah variasi variabel bebas menerangkan variasi variabel tidak bebasnya. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya sumbangan variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara keseluruhan dapat dijelaskan dengan melihat besarnya nilai koefisien determinasi bergandanya (R^2) berada antara 0 dan 1 atau $0 < R^2 < 1$.

Untuk membuktikan hipotesis kedua, yaitu apakah motivational mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja (dari model regresi linier berganda tersebut), dihitung masing-masing koefisien parsialnya. Kemudian untuk membuktikan kemaknaan koefisien korelasi tersebut, digunakan uji t. Uji t ini bila t hitung lebih kecil dari t tabel, maka hipotesis nol (H_0) diterima yang berarti variabel bebas kurang dapat menjelaskan variabel tidak bebasnya. Sebaliknya bila t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Keadaan yang demikian dapat dikatakan bahwa variabel bebas mampu menjelaskan terhadap variabel tidak bebasnya yang ada dalam model.

Langkah selanjutnya dicari pula besarnya koefisien determinasi (r^2) parsialnya untuk masing-masing variabel bebas. Kegunaan dari r^2 adalah untuk mengetahui sejauh mana variasi perubahan masing-masing variabel bebas kalau variabel lainnya konstan terhadap perubahan variasi variabel tidak bebasnya. Selain untuk mengetahui pula variabel bebas mana yang mempunyai variasi sumbangan terbesar (dominan) terhadap variabel tidak bebasnya. Semakin besar r^2 untuk masing-masing variabel bebas, menunjukkan semakin besar pula variasi sumbangannya terhadap variabel tidak bebasnya.

Selanjutnya untuk menjawab permasalahan tentang strategi yang harus dilakukan oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk. agar faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivational*) dan kesempatan untuk maju (*opportunity*) secara bersama-sama, dilakukan analisis secara kualitatif.

BAB 5

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN.

5.1 Gambaran Umum PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Perseroan Terbatas Semen Gresik (Persero) Tbk adalah Badan Usaha Milik Negara pertama yang menjual sahamnya kepada masyarakat (go public) sejak bulan Juli 1991. Pada saat ini komposisi kepemilikan saham adalah 51% milik Pemerintah, 20% saham dimiliki Cemex S.A de C.V, dan 29% saham dimiliki masyarakat. Sebagai perusahaan publik Semen Gresik bertanggung jawab untuk memenuhi harapan masyarakat pemegang saham, dikelola secara profesional dan transparan.

Dilihat dari sejak awal berdirinya sampai dengan saat ini, terdapat beberapa prakarsa strategik Semen Gresik dalam lima dasa warsa pengembangannya, sebagai berikut :

DASA WARSA I (PERIODE 1957 - 1967)

Pabrik Semen Gresik yang diresmikan pada tanggal 7 Agustus 1957 adalah pabrik semen pertama yang dibangun setelah Proklamasi kemerdekaan Indonesia. Dalam dasa warsa pertama ini telah dilakukan perluasan pabrik, sehingga kapasitas produksi sejak tahun 1951 meningkat dari 250 ribu ton semen per tahun menjadi 375 ribu ton semen per tahun.

DASA WARSA II (PERIODE 1968 - 1977)

Pada tanggal 24 Oktober 1969, Semen Gresik merupakan Badan Usaha Milik Negara pertama yang berubah statusnya menjadi PT (Persero). Tiga tahun kemudian, yaitu pada tahun 1972, kapasitas terpasang pabrik Semen Gresik meningkat dari 375 ribu ton per tahun menjadi 500 ribu ton semen per tahun.

DASA WARSA III (PERIODE 1978 - 1987)

Pada dasa warsa ini perluasan pabrik Semen Gresik yang diselesaikan tahun 1979 dapat meningkatkan kapasitas terpasang dari 500 ribu ton semen per tahun menjadi 1,5 juta ton semen per tahun. Didorong oleh keinginan untuk terus meningkatkan efisiensi, pada tahun 1988 telah berhasil dilaksanakan penekanan biaya bahan bakar yaitu dengan mengkonversikan bahan bakar minyak ke batubara.

DASA WARSA IV (PERIODE 1988-1997)

Dilatarbelakangi kebutuhan semen yang terus meningkat, pada tahun 1990 Semen Gresik mendapatkan dana dari hasil penjualan saham Semen Cibinong, penjualan saham di bursa, ditambah dana sendiri, berhasil membiayai perluasan pabrik di Tuban dan pada bulan Juli 1991, Semen Gresik merupakan BUMN pertama yang go public. Dengan usaha-usaha peningkatan efisiensi, sejak 1992 kapasitas Semen Gresik meningkat dari 1,5 juta ton per tahun menjadi 1,8 juta ton per tahun. Perluasan Pabrik Semen Gresik di Tuban (Pabrik Semen Tuban I) diselesaikan pada tahun 1994, dan berhasil meningkatkan kapasitas produksi dari 1,8 juta ton menjadi 4,1 juta ton semen per tahun. Perluasan terus berlanjut, dan

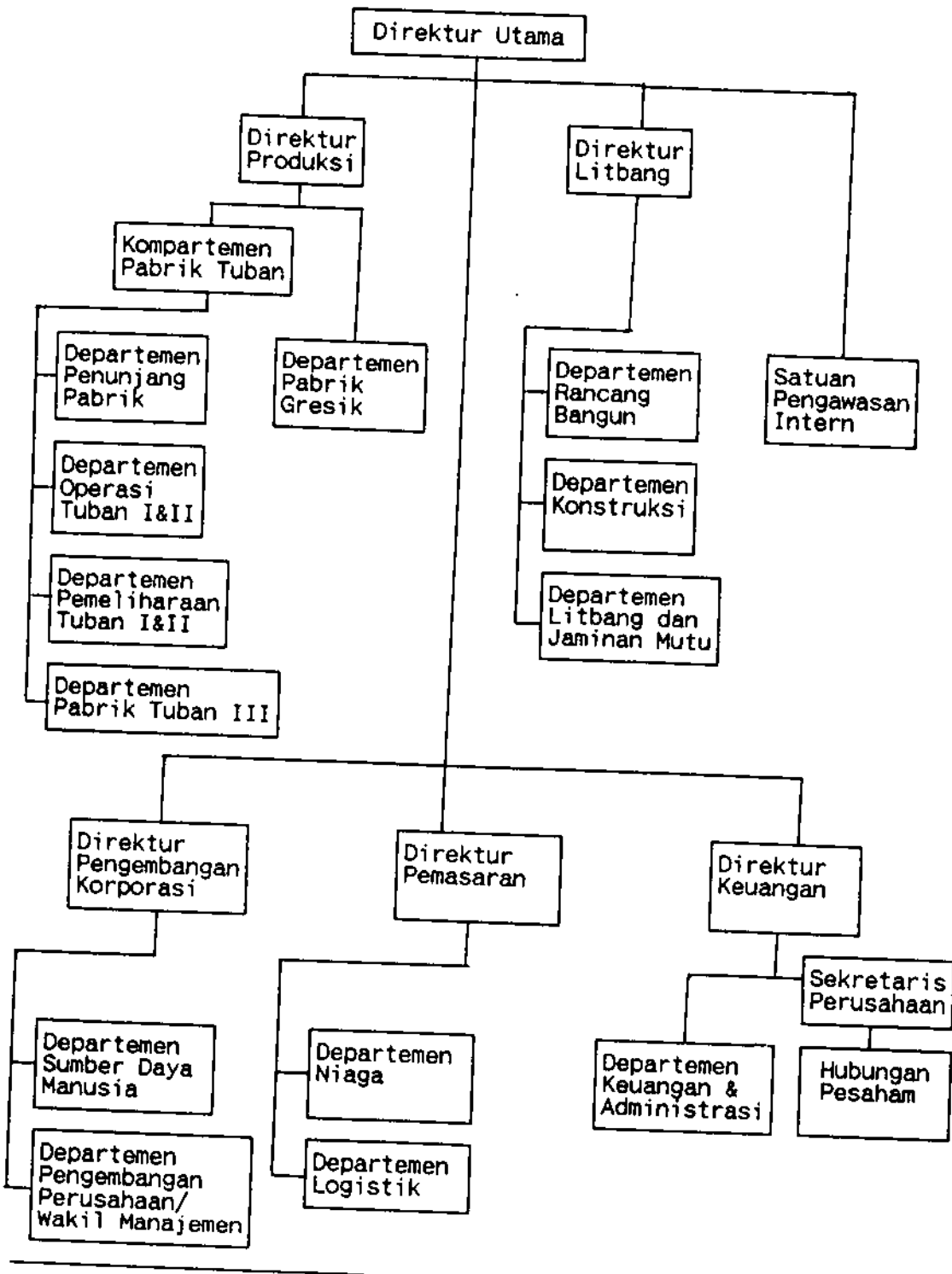
pada awal 1995 dimulai Proyek Semen Tuban II yang diresmikan pada tanggal 17 April 1997 oleh Bapak Presiden ke II RI, Soeharto dengan kapasitas meningkat menjadi 6,4 juta ton semen per tahun. Ketika Proyek Pabrik Tuban II masih dalam tahap penyelesaian, sejak awal tahun 1996 mulai dilaksanakan Proyek Pabrik Semen Tuban III yang apabila telah selesai, kapasitas terpasang produksi seluruhnya akan meningkat menjadi 8,7 juta ton semen per tahun. Keberhasilan lain adalah telah berhasilnya dilaksanakan konsolidasi dengan Semen Padang dan Semen Tonasa pada tanggal 15 September 1995. Dalam tahun 1995 berhasil dilakukan Penawaran Umum Terbatas Saham (*Rights issue*) yang pertama, yang hasilnya digunakan untuk membiayai pengalihan 100% saham milik Negara Republik Indonesia pada Semen Padang dan Semen Tonasa, serta membiayai proyek perluasan pabrik, juga memperkuat modal kerja Semen Padang.

Setelah terkonsolidasikannya dengan Semen Padang dan Semen Tonasa, maka mulai tahun 1998 total kapasitas ketiga pabrik tersebut menjadi 17,4 juta ton semen per tahun dan menjadikan Semen Gresik Group menjadi produsen semen terbesar di Indonesia. Menyadari posisi tersebut, Semen Gresik harus mampu bersaing baik dalam negeri maupun di luar negeri secara internasional, lebih-lebih dalam menghadapi era perdagangan bebas. Keberhasilan Semen Gresik meraih sertifikat ISO 9002 merupakan salah satu kunci menuju era perdagangan bebas.

DASA WARSA V (1998 - saat ini)

Pada permulaan dasa warsa kelima terdapat perubahan yang penting pada perusahaan. Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara, Semen Gresik termasuk dalam program privatisasi yang salah satu tujuannya adalah untuk mendapatkan sumber dana bagi negara dalam pembenahan perekonomian nasional. Program privatisasi ini pelaksanaannya dilakukan oleh Kementerian Negara Pendayagunaan BUMN sebagai pemegang saham mayoritas.

Bagi Semen Gresik, program privatisasi dilakukan dalam bentuk mengalihkan/menjual sebagian saham milik negara kepada mitra strategis yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Setelah melakukan pemilihan dengan cara membandingkan melalui proses tender terhadap beberapa peminat telah diputuskan bahwa pemenangnya adalah Cemex S.A. de CV, suatu perusahaan global produsen semen ketiga terbesar yang memiliki armada perdagangan terbesar didunia. Sebagai pemegang saham Semen Gresik baru, Cemex memiliki 20% saham, terdiri dari 14% yang dibeli dari pemegang saham negara, dan 6% yang dibeli dari bursa dengan cara tender offer. Pemilihan Cemex sebagai pesaham baru yang sekaligus sebagai partner bagi perusahaan adalah sangat tepat. Dalam masa perekonomian nasional yang sedang dilanda krisis, kebutuhan semen nasional tahun 1998 turun drastis yaitu sekitar 30% dibandingkan tahun 1997, sementara kapasitas produksi meningkat dengan tajam. Usaha untuk meningkatkan ekspor merupakan satu-satunya jalan untuk mengurangi dampak krisis ekonomi. Semen Gresik bukan lagi sekedar perusahaan nasional tetapi telah menjadi perusahaan global yang dengan sendirinya harus mampu beroperasi dan bersaing dengan perusahaan lainnya dimanapun dalam industri ini.



5.1 : STRUKTUR ORGANISASI SAMPAI DENGAN TINGKAT DEPARTEMEN PADA PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.

: PT Semen Gresik (Persero), 1998

5.2.2 Data Karyawan.

Semakin tahun jumlah pegawai PT Semen Gresik (Persero) Tbk. terus bertambah sesuai dengan penambahan dan perluasan perusahaan. Data pegawai terakhir per Nopember 1998 berjumlah 2.461 pegawai yang terdiri dari 2.360 laki-laki dan 101 perempuan dan berdasarkan status kepegawaiannya terdiri dari 2.455 pegawai tetap dan 6 pegawai tidak tetap.

Data pejabat dan karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. berdasarkan tingkat jabatan dan jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel 5.1 :

TABEL 5.1
DATA PEGAWAI
BERDASARKAN JABATAN DAN JENIS KELAMIN
PER NOPEMBER 1998

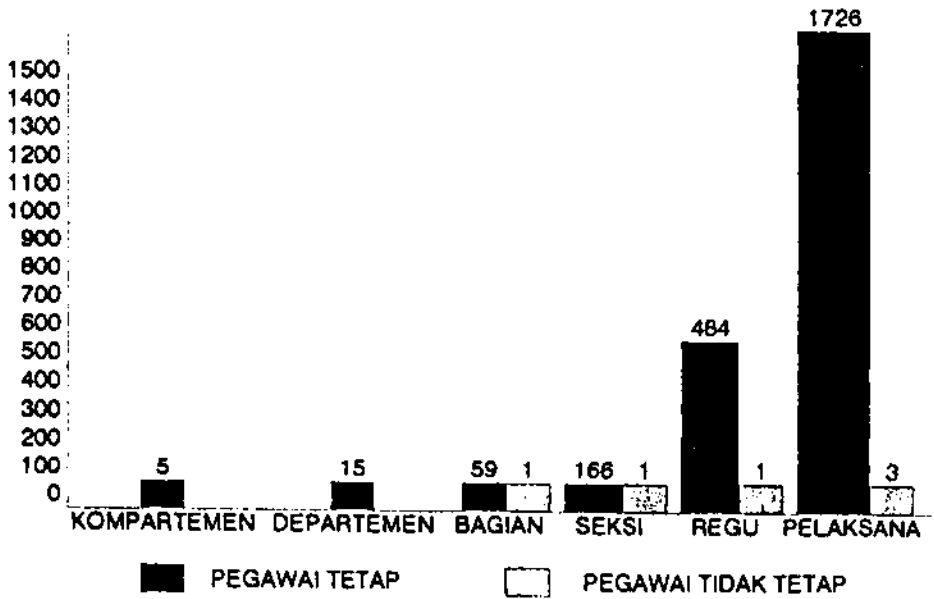
Jabatan	Karyawan		
	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Kepala Kompartemen	5	-	5
Kepala Departemen	14	1	15
Kepala Bagian	55	5	60
Kepala Seksi	149	18	167
Kepala Urusan	455	30	485
Pelaksana	1.682	47	1.729
Jumlah	2.360	101	2.461

Sumber : Departemen Sumberdaya Manusia PT Semen Gresik (Persero), 1998

Dengan ilustrasi grafik, data pejabat dan karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. berdasarkan tingkat jabatan, jenis kelamin, tingkat golongan kepangkatan, dan tingkat pendidikan dapat dilihat dalam grafik 5.1, 5.2, 5.3, dan 5.4 sebagai berikut :

GRAFIK 5.1

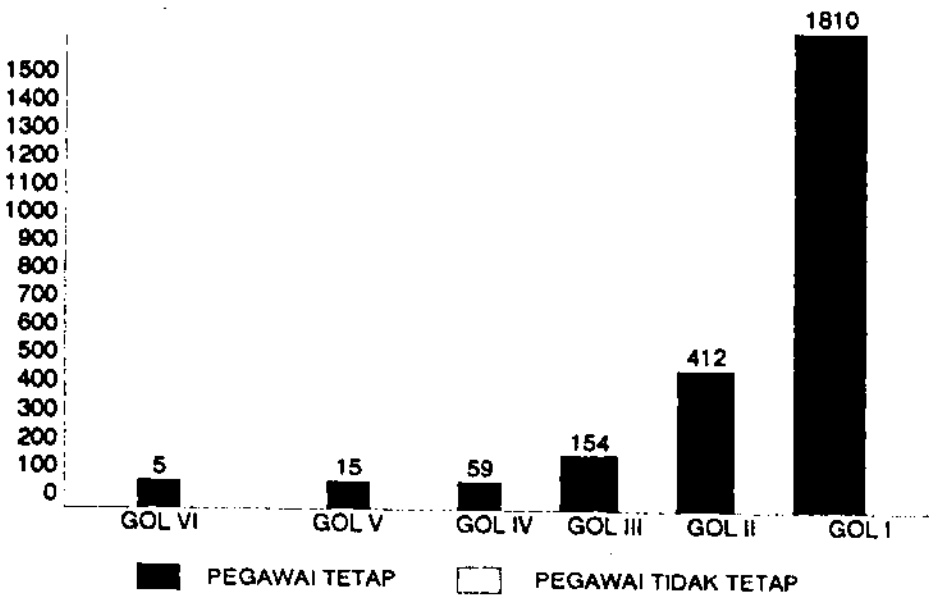
JUMLAH PEGAWAI BERDASARKAN TINGKAT JABATAN
PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.
STATUS : NOPEMBER 1998



Sumber : PT Semen Gresik (Persero), 1998

GRAFIK 5.2

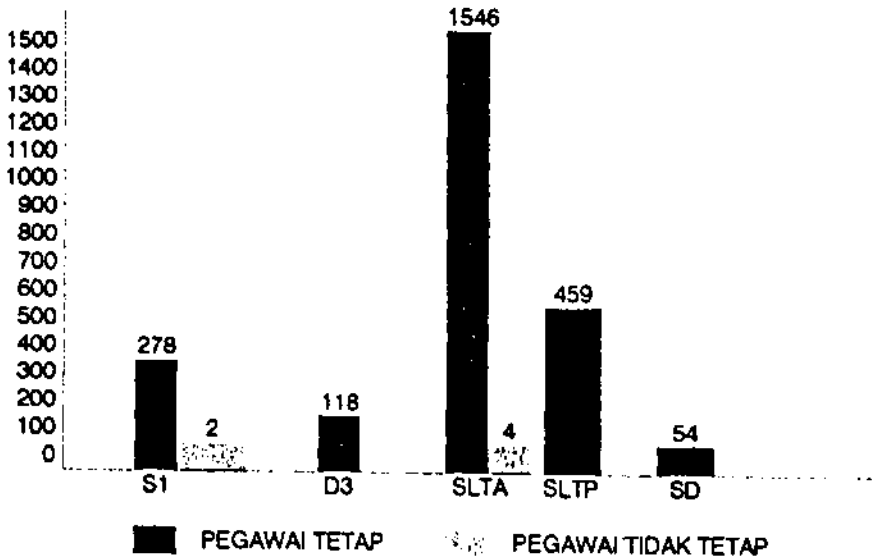
JUMLAH PEGAWAI BERDASARKAN TINGKAT GOLONGAN
PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.
STATUS : NOPEMBER 1998



Sumber : PT Semen Gresik (Persero), 1998

GRAFIK 5.3

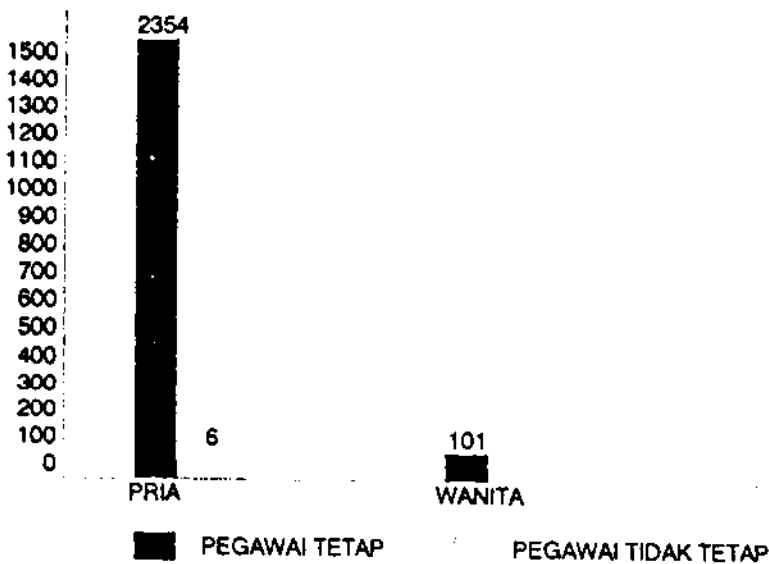
JUMLAH PEGAWAI BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN
PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.
STATUS : NOPEMBER 1998



Sumber : PT Semen Gresik (Persero), 1998

GRAFIK 5.4

JUMLAH PEGAWAI BERDASARKAN JENIS KELAMIN
PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.
STATUS : NOPEMBER 1998



Sumber : PT Semen Gresik (Persero), 1998

BAB 6

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

6.1 Deskripsi Variabel.

Penelitian ini mengamati 3 variabel bebas, yaitu variabel *ability*, *motivation* dan *opportunity* yang mempengaruhi variabel tergantung, yaitu prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Perse-
o) Tbk.

Untuk mendapatkan skor atas pernyataan responden, dilakukan pengolahan data dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. menentukan interval dalam 5 (lima) batas kelas dengan nilai dasar 1 dan nilai tertinggi 10.

2. untuk setiap kelas ditentukan kategorinya, yaitu secara berurutan, yaitu :

Sangat Baik (skor 9 - 10)

Baik (skor 7 - 8)

Cukup (skor 4 - 6)

Kurang (skor 2 - 4)

Sangat Kurang (skor 1 - 2).

Dari 96 responden penelitian, 42 responden tidak mengem-
ikan data yang dikirim dan 5 responden memberikan jawaban yang
tidak sempurna sehingga data yang dipergunakan sebagai dasar
elitian berjumlah 49 responden.

Berdasarkan jawaban para responden atas kuesioner dan pernyataan yang mewakili masing-masing indikator variabel, hasil penelitian dan analisis dapat dilihat dalam tabel-tabel sebagai berikut :

3.1.1 Variabel Prestasi Kerja (Y).

Pada dasarnya pengertian Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dapat dilakukan oleh seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pengukuran skor variabel prestasi kerja didapat dengan membagi rata-rata skor setiap responden dari tolok ukur yang terdiri dari indikator disiplin, tanggung jawab, kejujuran, loyalitas, inisiatif/kreatifitas, kecakapan/keterampilan, hubungan kerjasama dan kepemimpinan yang dirangkum dalam pertanyaan-pertanyaan sehingga didapat pernyataan responden.

Hasil pernyataan masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

3.1.1.1 Indikator Disiplin

Pengukuran skor indikator disiplin terdiri dari dua pernyataan, yaitu :

Mematuhi peraturan yang berlaku

Taat pada perintah kedinasan

Untuk skor rata-rata terendah dari kedua pernyataan tersebut dalam batas kelas 3 - 4, kategori kurang dengan frekuensi 1 responden, skor pada batas kelas 5 - 6, kategori cukup dengan

frekuensi 2 responden, skor dalam batas kelas 7 - 8, kategori baik dengan frekuensi 3 responden dan skor tertinggi dalam batas kelas 9 - 10, kategori sangat baik dengan frekuensi 44 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari dua pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 6.1 :

TABEL 6.1
KATEGORI INDIKATOR DISIPLIN

Batas Kelas	Kategori	Frekuensi	Prosentase
9 - 10	Sangat Baik	44	90%
7 - 8	Baik	3	6%
5 - 6	Cukup	1	2%
3 - 4	Kurang	1	2%
1 - 2	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		49	100%

Sumber : Diolah dari Data Primer, lampiran 2

1.1.2 Indikator Tanggung Jawab

Pengukuran skor indikator tanggung jawab terdiri dari empat pernyataan, yaitu :

- Menyelesaikan tugas sesuai ketentuan
- Menanggung kesalahan sendiri
- Berani menanggung resiko
- Menjaga dan memelihara milik perusahaan

Untuk skor rata-rata terendah dari keempat pernyataan tersebut dalam batas kelas 7 - 8, kategori baik dengan frekuensi 3 responden, dan skor tertinggi dalam batas kelas 9 - 10, kategori sangat baik dengan frekuensi 44 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari empat pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 6.2 :

TABEL 6.2
KATEGORI INDIKATOR TANGGUNG JAWAB

Batas Kelas	Kategori	Frekuensi	Prosentase
9 - 10	Sangat Baik	40	82%
7 - 8	Baik	9	18%
5 - 6	Cukup	0	0%
3 - 4	Kurang	0	0%
1 - 2	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		49	100%

Sumber : Diolah dari Data Primer, lampiran 2

1.1.1.3 Indikator Kejujuran

Pengukuran skor indikator kejujuran terdiri dari dua pernyataan, yaitu :

Melaporkan hasil kerja sesuai fakta

Tidak menyalahgunakan wewenang

Untuk skor rata-rata terendah dari kedua pernyataan tersebut dalam batas kelas 7 - 8, kategori baik dengan frekuensi 4 responden dan skor tertinggi dalam batas kelas 9 - 10, kategori sangat baik dengan frekuensi 45 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari dua pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 6.3 :

TABEL 6.3
KATEGORI INDIKATOR KEJUJURAN

Batas Kelas	Kategori	Frekuensi	Prosentase
9 - 10	Sangat Baik	45	92%
7 - 8	Baik	4	8%
5 - 6	Cukup	0	0%
3 - 4	Kurang	0	0%
1 - 2	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		49	100%

Sumber : Diolah dari Data Primer, lampiran 2

1.1.1.4 Indikator Loyalitas

Pengukuran skor indikator loyalitas terdiri dari satu pernyataan, yaitu :

Setia kepada kepentingan perusahaan

Untuk skor rata-rata terendah dari pernyataan tersebut dalam batas kelas 7 - 8, kategori baik dengan frekuensi 4 responden dan skor tertinggi dalam batas kelas 9 - 10, kategori sangat baik dengan frekuensi 43 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 6.4 :

TABEL 6.4
KATEGORI INDIKATOR LOYALITAS

Batas Kelas	Kategori	Frekuensi	Prosentase
9 - 10	Sangat Baik	43	88%
7 - 8	Baik	6	12%
5 - 6	Cukup	0	0%
3 - 4	Kurang	0	0%
1 - 2	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		49	100%

Sumber : Diolah dari Data Primer, lampiran 2

1.1.1.5 Indikator Inisiatif dan Kreatifitas

Pengukuran skor indikator inisiatif dan kreatifitas terdiri dari tiga pernyataan, yaitu :

- . Mampu bekerja sendiri
- . Mampu mencari tata kerja baru
- . Berani dan mampu memberi saran untuk atasan

Untuk skor rata-rata terendah dari ketiga pernyataan tersebut dalam batas kelas 3 - 4, kategori kurang dengan frekuensi 1 responden, dalam batas kelas 5 - 6, kategori cukup dengan frekuensi 1 responden, skor dalam batas kelas 7 - 8, kategori baik dengan frekuensi 22 responden dan skor tertinggi dalam batas kelas 9 - 10, kategori sangat baik dengan frekuensi 25 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari ketiga pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 6.5 :

TABEL 6.5
KATEGORI INDIKATOR INISIATIF DAN KREATIFITAS

Batas Kelas	Kategori	Frekuensi	Prosentase
9 - 10	Sangat Baik	25	51%
7 - 8	Baik	22	45%
5 - 6	Cukup	1	2%
3 - 4	Kurang	1	2%
1 - 2	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		49	100%

Sumber : Diolah dari Data Primer, lampiran 2

1.1.1.6 Indikator Kecakapan dan Keterampilan

Pengukuran skor indikator kecakapan dan keterampilan terdiri dari dua pernyataan, yaitu :

- 1. Mampu menyelesaikan tugas dengan kualitas lebih tinggi dari ketentuan
- 2. Mematuhi peraturan yang berlaku
- 3. Bekerja efektif dan efisien

Untuk skor rata-rata terendah dari kedua pernyataan tersebut dalam batas kelas 7 - 8, kategori baik dengan frekuensi 23 responden dan skor tertinggi dalam batas kelas 9 - 10, kategori sangat baik dengan frekuensi 26 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari dua pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 6.6 :

TABEL 6.6
KATEGORI INDIKATOR KECAKAPAN DAN KETERAMPILAN

Batas Kelas	Kategori	Frekuensi	Prosentase
9 - 10	Sangat Baik	26	53%
7 - 8	Baik	23	47%
5 - 6	Cukup	0	0%
3 - 4	Kurang	0	0%
1 - 2	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		49	100%

Sumber : Diolah dari Data Primer, lampiran 2

1.1.1.7 Indikator Hubungan dan Kerjasama

Pengukuran skor indikator hubungan dan kerjasama terdiri dari empat pernyataan, yaitu :

- . Mampu menyesuaikan dengan pendapat orang lain
- . Mampu mempertimbangkan usul orang lain
- . Mampu berkomunikasi dan bekerja sama
- . Mampu menerima keputusan yang diambil secara sah

Untuk skor rata-rata terendah dari keempat pernyataan tersebut dalam batas kelas 5 - 6, kategori cukup dengan frekuensi responden, skor dalam batas kelas 7 - 8, kategori baik dengan frekuensi 10 responden dan skor tertinggi dalam batas kelas 9 - 10, kategori sangat baik dengan frekuensi 38 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari empat pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 6.7 :

TABEL 6.7
KATEGORI INDIKATOR HUBUNGAN DAN KERJASAMA

Batas Kelas	Kategori	Frekuensi	Prosentase
9 - 10	Sangat Baik	38	78%
7 - 8	Baik	10	20%
5 - 6	Cukup	1	2%
3 - 4	Kurang	0	0%
1 - 2	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		49	100%

Sumber : Diolah dari Data Primer, lampiran 2

1.1.1.8 Indikator Kepemimpinan

Pengukuran skor indikator kepemimpinan terdiri dari sembilan pernyataan, yaitu :

- . Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat
- . Mampu mengemukakan pendapat
- . Mampu menentukan prioritas
- . Mampu bertindak tegas dan tidak memihak
- . Mampu memberikan teladan yang baik
- . Mampu mengetahui potensi bawahan
- . Mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan
- . Mampu memperhatikan bawahan dan tidak mementingkan diri sendiri
- . Mampu mempertimbangkan saran-saran bawahan

Untuk skor rata-rata terendah dari sembilan pernyataan tersebut dalam batas kelas 5 - 6, kategori cukup dengan frekuensi responden, skor dalam batas kelas 7 - 8, kategori baik dengan frekuensi 19 responden dan skor tertinggi dalam batas kelas 9 - 10, kategori sangat baik dengan frekuensi 29 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari sembilan pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 6.8 :

TABEL 6.8
KATEGORI INDIKATOR KEPEMIMPINAN

Batas Kelas	Kategori	Frekuensi	Prosentase
9 - 10	Sangat Baik	29	59%
7 - 8	Baik	19	39%
5 - 6	Cukup	1	2%
3 - 4	Kurang	0	0%
1 - 2	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		49	100%

Sumber : Diolah dari Data Primer, lampiran 2

Hasil pernyataan delapan indikator dari dua puluh tujuh pernyataan berdasarkan penelitian yang dipergunakan sebagai sarana pengukuran variabel prestasi kerja adalah :

Skor rata-rata terendah dalam batas kelas 7 - 8, kategori baik dengan frekuensi 19 responden dengan prosentase sebesar 39% dan skor tertinggi dalam batas kelas 9 - 10, kategori sangat baik dengan frekuensi 30 responden dengan prosentase 61%.

Ini berarti seluruh responden berusaha mencapai prestasi kerja semaksimal mungkin, dan hal ini dapat dimungkinkan karena dasar pendidikan mereka adalah S-1 serta persaingan untuk menuju posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan sangatlah ketat.

Skor rata-rata seluruh responden dari pernyataan-pernyataan indikator variabel prestasi kerja dapat dilihat dalam Tabel 6.9 :

TABEL 6.9
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PERNYATAAN
INDIKATOR-INDIKATOR VARIABEL PRESTASI KERJA
PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.

Batas Kelas	Kategori	Frekuensi	Prosentase
9 - 10	Sangat Baik	30	61%
7 - 8	Baik	19	39%
5 - 6	Cukup	0	0%
3 - 4	Kurang	0	0%
1 - 2	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		49	100%

Sumber : Diolah dari Data Primer, lampiran 2

1.1.2 Variabel Ability (X1).

Variabel *ability* berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya serta dapat meningkatkan kecakapan dan kemampuannya dengan teratur, pasti dengan atau dan melalui orang lain.

Indikator variabel *ability* terdiri dari empat pernyataan,

yaitu :

1. Tingkat kemampuan dan keterampilan dalam menyampaikan pendapat kepada orang lain
2. Tingkat kemampuan dan keterampilan dalam hubungan sosial dengan orang lain
3. Tingkat kemampuan dan keterampilan dalam membuat perencanaan dalam pekerjaan
4. Tingkat kemampuan dan keterampilan dalam penanganan teknis pekerjaan dan dalam memahami anak buah

Pengukuran skor variabel *ability* didapat dengan membagi rata-rata skor dari indikator-indikator pernyataan responden.

Hasil pernyataan berdasarkan penelitian yang dipergunakan sebagai sarana pengukuran variabel *ability* dapat dilihat dalam tabel 6.10 :

TABEL 6.10
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PERNYATAAN
INDIKATOR-INDIKATOR VARIABEL ABILITY
PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.

Batas Kelas	Kategori	Frekuensi	Prosentase
9 - 10	Sangat Baik	19	39%
7 - 8	Baik	29	59%
5 - 6	Cukup	1	2%
3 - 4	Kurang	0	0%
1 - 2	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		49	100%

Sumber : Diolah dari Data Primer, lampiran 2

Dari data pada Tabel 6.10, semua pernyataan untuk variabel ability masuk yang termasuk dalam batas kelas 9 - 10 dengan kategori sangat baik sebanyak 19 responden (39%), dalam batas kelas 7 - 8 dengan kategori baik sebanyak 29 responden (59%), dan dalam batas kelas 5 - 6 dengan kategori cukup sebanyak 1 responden (2%), berarti bahwa sebagian besar responden berusaha mempertahankan dan meningkatkan ability semaksimal mungkin.

Hal ini dapat dimungkinkan karena dasar pendidikan responden adalah S-1 dan tingkat persaingan untuk menuju posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan sangatlah ketat.

3.1.3 Variabel Motivational (X2).

Variabel motivational pada dasarnya dapat diartikan sebagai suatu dorongan, keinginan, kebutuhan, gerak hati dalam diri seseorang untuk berbuat sesuatu agar dapat memberikan hasil yang lebih baik.

Indikator variabel *motivational* terdiri dari lima pernyataan, yaitu :

- 1. Tingkat motivasi untuk berprestasi dalam pekerjaan sehingga dapat meraih jabatan yang lebih tinggi
- 2. Tingkat keinginan untuk mengaktualisasikan diri
- 3. Tingkat kebutuhan akan persahabatan dengan sesama rekan
- 4. Tingkat motivasi akan posisi pekerjaan saat ini
- 5. Tingkat keinginan untuk bersaing dengan sesama rekan dalam meraih prestasi

Pengukuran skor variabel *motivational* didapat dengan membagi rata-rata skor dari indikator-indikator pernyataan responden.

Hasil pernyataan berdasarkan penelitian yang dipergunakan sebagai sarana pengukuran variabel *motivational* dapat dilihat dalam Tabel 6.11 :

TABEL 6.11
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PERNYATAAN
INDIKATOR-INDIKATOR VARIABEL MOTIVATIONAL
PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.

Batas Kelas	Kategori	Frekuensi	Prosentase
9 - 10	Sangat Baik	18	37%
7 - 8	Baik	28	57%
5 - 6	Cukup	3	6%
3 - 4	Kurang	0	0%
1 - 2	Sangat Kurang	0	0%
Jumlah		49	100%

Sumber : Diolah dari Data Primer, lampiran 2

Dari data pada Tabel 6.11, terlihat bahwa seluruh pernyataan untuk variabel motivasi yang termasuk dalam batas kelas 9 - 10 dengan kategori sangat baik sebanyak 18 responden (37%), dalam batas kelas 7 - 8 dengan kategori baik sebanyak 28 responden (57%), dan dalam batas kelas 5 - 6 dengan kategori cukup sebanyak 3 responden (6%).

Seperti juga dalam pengukuran variabel *ability*, pada variabel *motivational* juga terlihat bahwa hampir seluruh responden berusaha memotivasi dirinya agar dapat mempertahankan dan meningkatkan gairah dalam melaksanakan pekerjaannya.

6.1.4 Variabel Opportunity.

Opportunity pada dasarnya adalah kesempatan yang didapat seseorang untuk dapat mengembangkan diri dalam pekerjaannya, mempunyai kesempatan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki yang erat hubungannya dengan karirnya.

Indikator variabel *opportunity* terdiri dari lima pernyataan, yaitu :

- . Perencanaan karir untuk diri sendiri
- . Kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mengembangkan diri
- . Pengalaman bekerja di perusahaan lain yang sejenis
- . Tingkat pengetahuan karyawan terhadap perencanaan dan pengembangan karir di perusahaan
- . Tingkat keterbukaan tentang perencanaan dan pengembangan karir dengan atasan

Pengukuran skor variabel *opportunity* didapat dengan membagi rata-rata skor dari indikator-indikator pernyataan responden.

Hasil pernyataan berdasarkan penelitian yang dipergunakan sebagai sarana pengukuran variabel *opportunity* dapat dilihat dalam Tabel 6.12 :

TABEL 6.12
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PERNYATAAN
INDIKATOR-INDIKATOR VARIABEL OPPORTUNITY
PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.

Batas Kelas	Kategori	Frekuensi	Prosentase
9 - 10	Sangat Baik	2	4%
7 - 8	Baik	9	18%
5 - 6	Cukup	21	43%
3 - 4	Kurang	15	31%
1 - 2	Sangat Kurang	2	4%
Jumlah		49	100%

Sumber : Diolah dari Data Primer, lampiran 2

Dari data pada Tabel 6.12, terlihat bahwa dari seluruh pernyataan responden untuk variabel *opportunity* yang termasuk dalam batas kelas 9 - 10 dengan kategori sangat baik sebanyak 2 responden (4%), dalam batas kelas 7 - 8 dengan kategori baik sebanyak 9 responden (18%), dalam batas kelas 5 - 6 dengan kategori cukup sebanyak 21 responden (43%), dalam batas kelas 3 - 4 dengan kategori kurang sebanyak 15 responden (31%), dan dengan batas kelas 1 - 2 dengan kategori sangat kurang berjumlah 2 responden (4%).

Dari hasil pernyataan-pernyataan ini menunjukkan bahwa faktor *opportunity* sangatlah kecil dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ingin meraihnya sehingga hanya 22% (dengan kategori sangat baik dan baik) yang tetap bersemangat untuk mencoba meraih apabila ada kesempatan, 43% (dengan kategori cukup) bersifat menunggu, dan 19% (dengan kategori kurang dan sangat kurang) bersifat apatis.

6.2 Analisis Model dan Pembuktian Hipotesis

Seperti yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya bahwa penelitian ini bertujuan untuk : Pertama, mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel kemampuan (*ability*), motivasi (*motivational*), dan kesempatan untuk maju (*opportunity*) terhadap prestasi kerja, kedua, variabel apa yang mempunyai pengaruh paling besar (dominan), dan ketiga, untuk mengetahui strategi yang harus ditempuh oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk agar faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawannya.

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan, digunakan metode regresi linier berganda dengan melakukan uji serentak atau uji F dan uji parsial atau uji t.

Proses pengolahan data dan perhitungan-perhitungan yang ada dilakukan dengan menggunakan program mikrostat.

6.2.1 Uji Serentak (Uji F).

Hasil perhitungan untuk analisis kuantitatif dapat dilihat dalam Tabel 6.13 :

TABEL 6.13
RANGKUMAN HASIL ANALISIS REGRESI PERUSAHAAN
PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk

variabel Tergantung : Y	Koef. Regresi	T Hitung	Probabilitas	r ²	Keterangan
1	.1261	1.395	.16983	.0415	Tidak Signifikan
2	.2868	3.274	.00204	.1924	Signifikan
3	.0517	1.231	.22487	.0326	Tidak Signifikan
Constant	= 5.3155	F Ratio	= 9.617		
Square	= 0,3907	Probability	= 5.064E-05		
Multiple R	= 0,6250	D - W	= 2.1020		
	= 49				

Lampiran 3

Berdasarkan perhitungan dari Tabel 6.13, maka persamaan regresi linier berganda adalah :

$$Y = 5.3155 + 0.1261 X_1 + 0.2868 X_2 + 0.0517 X_3 + e$$

Angka konstan dengan nilai + 5.3155, berarti mempunyai hubungan yang searah, sehingga apabila variabel-variabel bebas yang ada nilainya nol, maka hal itu menunjukkan bahwa prestasi kerja karyawan tersebut tetap meningkat positif.

Uji serentak atau uji F adalah untuk membuktikan kebenaran hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu variabel-variabel *ability*, *motivation*, dan *opportunity* secara serentak atau bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Uji F dilakukan dengan membandingkan F Hitung dengan F Tabel pada taraf nyata $\alpha = 0.05$. Dari hasil perhitungan data dalam tabel 6.6 dapat dilihat bahwa nilai F Hitung = 9.6170 lebih besar dari F Tabel = 2.8387 dengan probabilitasnya sebesar .5064E-05. Hal ini berarti bahwa pada taraf nyata dengan $\alpha = 0.05$ hipotesis pertama yaitu variabel-variabel *ability*, *motivation*, dan *opportunity* secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja dapat diterima atau terbukti.

Besarnya kontribusi seluruh variabel X terhadap prestasi kerja ditunjukkan oleh angka R^2 (koefisien determinasi ganda). Dalam penelitian ini R^2 adalah sebesar 0.3907 atau 39.07% yang berarti bahwa seluruh variabel bebas yang dipergunakan dalam persamaan regresi ini secara bersama-sama mampu memberikan

kontribusi terhadap prestasi kerja sebesar 39.07%, sedangkan sisanya sebesar 60.97% merupakan variabel bebas lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti faktor penghasilan dan faktor penghargaan.

Untuk melihat keeratan hubungan atau korelasi antara variabel-variabel bebas terhadap variabel prestasi kerja ditunjukkan oleh angka *multiple regression* sebesar 0.6250 atau 62,50%.

6.2.2 Uji Parsial (Uji t).

Uji parsial atau uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung (Y). Dengan melakukan uji t ini, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel motivasi (X1) mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja akan dibuktikan kebenarannya.

Untuk melihat kebenaran hipotesis kedua ini langkah yang dilakukan adalah dengan membandingkan antara nilai t_h (t hitung) dengan t_t (t tabel) pada taraf nyata $\alpha = 5\%$.

Hasil analisisnya dapat dilihat dalam Tabel 6.13 :

TABEL 6.14
PERBANDINGAN ANTARA NILAI T HITUNG DENGAN
T TABEL PADA TARAF NYATA $\alpha = 5\%$

No.	Variabel Bebas	Nilai t_h	Nilai t_t	Keterangan	Prob.	r^2
1.	X1	1.395	2.011	$t_h < t_t$.16983	.0415
2.	X2	3.274	2.011	$t_h > t_t$.00204	.1924
3.	X3	1.231	2.011	$t_h < t_t$.22427	.0326

Sumber : Daftar Tabel dan Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 6.13 dan Tabel 6.14 terlihat bahwa dari tiga variabel bebas terdapat satu variabel yaitu variabel *motivational* (X2) yang mempunyai nilai t hitung lebih besar dibandingkan dengan t tabel. Hal ini berarti bahwa pada taraf nyata $\alpha = 5\%$, variabel X2 (faktor *motivational*) mempunyai pengaruh yang signifikan atau bermakna terhadap prestasi kerja, sedangkan untuk variabel X1 (faktor *ability*), dan X3 (faktor *opportunity*) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan atau tidak bermakna.

Apabila dilihat dari besarnya r^2 masing-masing variabel bebas, maka variabel X2 (variabel *motivational*) memiliki nilai r^2 terbesar yaitu = 0.1924 dengan probabilitas terkecil = 0.00204, yang berarti bahwa dari ketiga variabel bebas yang dipergunakan sebagai model, maka variabel *motivational* (X2) mempunyai pengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. adalah benar atau hipotesis kedua dapat diterima.

Pengujian untuk pengaruh masing-masing variabel bebas X terhadap variabel tergantung Y dapat diuraikan sebagai berikut :

. Pengaruh Variabel Ability (X1) terhadap Prestasi Kerja (Y).

Koefisien regresi variabel *ability* (X1) adalah sebesar .1261 yang berarti menunjukkan hubungan positif atau searah dengan prestasi kerja karyawan. Artinya apabila faktor *ability* meningkat, maka prestasi kerja karyawan akan meningkat pula.

Hasil t_h (t hitung) dari variabel *ability* (X_1) sebesar 1.395 lebih kecil dari t_t (t tabel) pada taraf nyata $\alpha = 5\%$ yaitu sebesar 2.011 dan nilai probabilitas sebesar 0.16983 juga lebih besar dari 5%, menggambarkan bahwa variabel *ability* (X_1) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan (bermakna) terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik Persero Tbk. dan besarnya kontribusi variabel *ability* terhadap variabel prestasi kerja adalah sebesar 0.0415 atau sebesar 4,15%.

2. Pengaruh Variabel Motivational (X_2) terhadap Prestasi Kerja (Y).

Koefisien regresi variabel X_2 adalah sebesar 3.274 yang berarti menunjukkan hubungan positif atau searah dengan prestasi kerja. Artinya apabila faktor motivasi dalam hal ini motivasi ditingkatkan, maka prestasi kerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Hasil t_h (t hitung) dari variabel motivational (X_2) sebesar 3.274 lebih besar dari t_t (t tabel) pada taraf nyata $\alpha = 5\%$ yaitu sebesar 2.011 dan nilai probabilitas sebesar 0.00204 juga lebih kecil dari 5%, menggambarkan bahwa variabel *motivational* (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan (bermakna) terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.. Besarnya kontribusi (r^2) terhadap variabel prestasi kerja sebesar 0.1924 atau 19,24% merupakan variabel dengan kontribusi yang paling besar diantara variabel-variabel lainnya yang termasuk dalam penelitian dengan catatan variabel lain adalah konstan.

3. Pengaruh Faktor Opportunity (X3) terhadap Prestasi Kerja (Y).

Koefisien regresi variabel X3 adalah sebesar 0.0326 yang berarti menunjukkan hubungan positif atau searah dengan prestasi kerja. Artinya apabila faktor *opportunity* meningkat, prestasi kerja karyawan juga akan ikut meningkat.

Hasil t_h (t hitung) dari variabel *opportunity* (X3) sebesar 1.2310 lebih kecil dari t_t (t tabel) pada taraf nyata $\alpha = 5\%$ yaitu sebesar 2.011 dan nilai probabilitas sebesar 0.22427 juga lebih besar dari 5%, menggambarkan bahwa variabel *opportunity* (X3) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan (bermakna) terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik Persero Tbk.. Besarnya kontribusi variabel *opportunity* (X3) terhadap variabel prestasi kerja adalah sebesar 0.0326 atau 3,26% yang merupakan variabel dengan kontribusi yang terkecil diantara variabel-variabel lainnya yang termasuk dalam penelitian dengan catatan variabel lain adalah konstan.

Dari ketiga faktor yang diuraikan secara parsial di atas, dan berdasarkan angka-angka koefisien determinasi parsial, pengaruh yang tertinggi terhadap prestasi kerja adalah variabel *motivational* (X2) dengan $r^2=19.24\%$, urutan kedua adalah variabel *ability* (X1) dengan $r^2=4,15\%$, dan urutan ketiga adalah variabel *opportunity* (X3) dengan $r^2=3,26\%$.

6.3 Evaluasi Ekonometri.

Agar didapatkan kondisi ideal yang dalam ekonometrika dinamakan *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE), model persamaan linier harus dapat diterima secara ekonometri. Penggunaan pangkat dua terkecil harus memenuhi asumsi-asumsi klasik antara lain harus memenuhi *homokedastik* $E(e^2) = \sigma^2$, *non-otokorelasi* $E(e_i, e_j) = 0$, dan *non-multicolinierity* $E(e_i, x_i) = 0$.

Untuk memenuhi asumsi-asumsi tersebut di atas, dilakukan uji ekonometri sebagai berikut :

6.3.1 Uji Homokedastik.

Untuk menguji model persamaan linier agar memenuhi asumsi klasik homokedastik terdapat beberapa metode yang dapat dipergunakan seperti metode grafik, Park, Gleyser, Barlett, dan Rank Spearman (M Sudrajat SW, 1988:192). Dalam pengujian ini digunakan metode "Rank Spearman" untuk melihat tingginya hubungan korelasi antara residu dan masing-masing faktor independen (x_i) dengan nilai mendekati 1.

Besarnya koefisien rank korelasi Spearman masing-masing variabel bebas dapat dilihat dalam Tabel 6.15 :

TABEL : 6.15

KOEFSISIEN KORELASI SPEARMAN MASING-MASING VARIABEL BEBAS

No.	Variabel	rex i
1.	X1, Kemampuan (Ability)	.28104
2.	X2, Kepuasan (Motivation)	.23119
3.	X3, Kesempatan Untuk Maju (Opportunity)	.21120
CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or -		.23792
CRITICAL VALUE (2-TAIL, .05) = +/-		.28126
N = 49		

Sumber : Lampiran 4

Dari hasil perhitungan pada Tabel 6.15, dapat dilihat bahwa nilai rex dari semua variabel (X1, X2, dan X3) lebih kecil dari critical value baik yang 2 tail maupun 1 tail.

Dengan demikian, model regresi tersebut telah memenuhi asumsi klasik homokedastik.

5.3.2 Uji Otokorelasi.

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross section*). (Gujarati, 1991:201).

Apabila terjadi korelasi antara data yang ada, maka asumsi otokorelasi tidak terpenuhi dan dapat membiaskan kesimpulan berdasarkan uji signifikansi statistik. Estimator metode pangkat dua terkecil (OLS) sangat sensitif terhadap fluktuasi sampling atau cuplikan (Sudrajad, 1988 : 218).

Dari hasil perhitungan sesuai lampiran 3, besarnya Durbin Watson Test atau $d = 2.1020$, sedangkan nilai DWl dan DWu sesuai tabel adalah $d_l = 1.42$ dan $d_u = 1.67$.

Hasil analisisnya adalah :

1. $2.1020 > 1.42$, H_0 diterima, tidak terjadi korelasi positif
2. $2.1020 < 4 - 1.42$, H_0 diterima, tidak terjadi korelasi negatif
3. $1.67 < 2.1020 < 4 - 1.42$, H_0 diterima, tidak terjadi korelasi positif maupun negatif.

Dari analisis tersebut terlihat bahwa dari pengujian yang dilakukan tidak terdapat otokorelasi dan dengan demikian asumsi klasik otokorelasi terpenuhi.

5.3.3 Uji Multikolinieritas.

Salah satu asumsi model regresi klasik adalah terjadinya multikolinieritas yang hampir selalu ada dalam model yang menggunakan dua variabel bebas. Kolinieritas ganda sering ditandai dengan nilai R^2 yang tinggi (antara 0,7 sampai 1), tetapi koefisien regresinya tidak satupun yang signifikan menurut uji t (Sudrajad, 1988 : 175).

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk lebih mengetahui hubungan yang sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Apabila terjadi multikolinieritas sempurna maka penaksir koefisien regresi tidak dapat ditentukan kesalahan bakunya (standar error) tidak terhingga (Gujarati, 1991 : 166).

Untuk mengatasi adanya gejala multikolinieritas disarankan dengan cara *aprior information*, menggabungkan data *cross section* dan *time series*, mengeluarkan satu variabel dan menambah data baru.

Hasil perhitungan matrix korelasi untuk uji multikolinieritas dapat dilihat dalam Tabel 6.16 :

TABEL 6.16
CORELATION MATRIX
UJI MULTIKOLINIER

	Y	X1	X2	X3
Y	1.00000			
X1	.41286	1.00000		
X2	.58924	.47426	1.00000	
X3	.30619	.08032	.30846	1.00000
CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .23792				
CRITICAL VALUE (2-TAIL, .05) = +/- .28126				
N = 49				

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 6.16, dapat diketahui bahwa pada taraf nyata $\alpha = 0.05$ terdapat sesama variabel X saling berkorelasi. Hal ini menunjukkan bahwa, karena besarnya masing-masing variabel pada matrix korelasi lebih besar dari nilai kritis baik untuk satu sisi maupun dua sisi.

Akan tetapi Emory (1980 : 418) berpendapat bahwa angka toleransi untuk multikolinieritas adalah sampai 0.80. Jadi meskipun semua variabel saling berkolinieritas, kalau nilainya masih di bawah 0.80 maka multikolinieritas tidak dianggap masalah dan analisis tetap dilanjutkan dan dengan demikian uji multikolinieritas ini dianggap telah memenuhi asumsi klasik.

6.4 Pembahasan Hasil Analisis

Hipotesis pertama adalah dugaan bahwa variabel-variabel *ability* (kemampuan), *motivational* (motivasi), dan *opportunity* (kesempatan untuk maju) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk., diterima.

Dari perhitungan persamaan regresi berganda, angka konstante dalam penelitian ini adalah positif 5,3155, yang berarti meskipun variabel-variabel bebas lainnya nilainya nol, prestasi kerja karyawan tetap meningkat positif.

Supranto (1998 : 7) menyatakan bahwa prestasi kerja seorang karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu, sifatnya sangat *individual* dan dilakukan dengan caranya sendiri untuk mencapai tujuan organisasi, dan As'ad (1995 : 57-58) menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan interaksi antara *motivational and ability*.

Dari uraian tersebut di atas dapat dikatakan bahwa faktor-faktor *ability* (kemampuan), *motivational* (motivasi) dan tentu saja didukung dengan kesempatan untuk maju (*opportunity*) sangat berhubungan dengan prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Nilai sumbangan variabel-variabel *ability*, *motivational*, dan *opportunity* secara bersama-sama adalah 39,07%. Sedangkan sisanya sebesar 61,93% mempunyai arti bahwa prestasi kerja PT Semen Gresik (Persero) Tbk. dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Hipotesis kedua, dugaan bahwa variabel *motivational* (motivasi) mempunyai pengaruh paling besar (*dominan*) terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. diterima.

Dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$, nilai probabilitas dari variabel *motivational* adalah 0,00204 (signifikan) dengan sumbangan terhadap prestasi kerja terbesar yaitu sebesar 0,19,24 atau 19,24%. nilai probabilitas dari variabel *ability* adalah 0,16983 (tidak signifikan) dengan sumbangan terhadap prestasi kerja sebesar 0,0415 atau 4,15%, dan nilai probabilitas dari variabel *opportunity* adalah 0,22487 (tidak signifikan) dengan sumbangan terhadap prestasi kerja sebesar 0,326 atau 3,26% yang merupakan sumbangan terkecil.

Berdasarkan pengolahan data atas dua puluh tujuh pernyataan yang terdiri dari delapan indikator-indikator prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk., yaitu disiplin, tanggung jawab, kejujuran, loyalitas, inisiatif dan kreatifitas, kecakapan dan keterampilan, hubungan dan kerjasama, dan kepemimpinan, dapat diuraikan hal-hal sebagai berikut :

4.1 Variabel Prestasi Kerja.

Berdasarkan hasil pengolahan data atas delapan indikator prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada lampiran 2, dapat diuraikan sebagai berikut :

Indikator Disiplin

Nilai rata-rata untuk indikator disiplin yang terdiri dari dua pernyataan menunjukkan angka rata-rata adalah 9,42, terinci :

- a. Mematuhi peraturan perusahaan adalah 9,33
- b. Mematuhi peraturan kedisiplinan adalah 9,53

Dari indikator - indikator disiplin dan patuh dalam mematuhi peraturan perusahaan dan kedisiplinan menunjukkan bahwa 96% karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada dasarnya mempunyai sifat disiplin yang tinggi dengan kategori sangat baik dan baik, 2% dengan kategori cukup dan 2% dengan kategori kurang.

2. Indikator Tanggungjawab

Nilai rata-rata untuk indikator tanggung jawab yang terdiri dari empat pernyataan menunjukkan angka rata-rata adalah 9,30, terinci :

- a. Menyelesaikan tugas sesuai ketentuan
- b. Tidak melemparkan tanggung jawab kepada orang lain
- c. Berani menanggung resiko
- d. Memelihara dan menyimpan milik perusahaan dengan baik.

Dari indikator-indikator tanggung jawab menunjukkan bahwa 100% karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada dasarnya mempunyai sifat bertanggung jawab yang tinggi, mampu menyelesaikan tugas sesuai ketentuan yang ditetapkan, berani bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan dan memelihara dan menyimpan dengan baik barang atau kekayaan perusahaan dengan kategori sangat baik dan baik.

3. Indikator Kejujuran

Nilai rata-rata untuk indikator kejujuran yang terdiri dari dua pernyataan menunjukkan angka rata-rata adalah 9,65, terinci :

- a. Melaporkan hasil kerja yang sebenarnya
- b. Tidak menyalahgunakan wewenang

Dari indikator - indikator kejujuran menunjukkan bahwa seluruh pernyataan responden karyawan PT Semen Gresik (Perse-ro) Tbk. pada dasarnya mempunyai sifat kejujuran yang tinggi dengan melaporkan hasil kerja yang sebenarnya dan tidak menyalahgunakan wewenang dalam melaksanakan tugasnya dengan kategori sangat baik dan baik.

Indikator Loyalitas

Nilai rata-rata untuk indikator loyalitas yang terdiri dari satu pernyataan, yaitu kesetiaan pada kepentingan perusahaan menunjukkan angka rata-rata sebesar 9,20.

Dari indikator loyalitas menunjukkan bahwa 100% karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada dasarnya mempunyai sifat loyalitas yang tinggi dengan kategori sangat baik dan baik dalam kesetiaannya bekerja untuk kepentingan perusahaan.

Indikator Inisiatif dan Kreatifitas

Nilai rata-rata untuk indikator inisiatif dan kreatifitas yang terdiri dari tiga pernyataan menunjukkan angka rata-rata adalah 8,78, terinci :

- a. Mampu bekerja mandiri
- b. Mampu mencari tata kerja baru
- c. Berani dan mampu memberi saran untuk atasan

Dari indikator-indikator inisiatif dan kreatifitas menunjukkan bahwa 96% karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada dasarnya mempunyai sifat insiatif dan kreatifitas yang tinggi dengan kategori sangat baik dan baik, 2% dengan kategori cukup dan 2% dengan kategori kurang.

b. Indikator Kecakapan dan Keterampilan

Nilai rata-rata untuk indikator kecakapan dan keterampilan yang terdiri dari dua pernyataan menunjukkan angka rata-rata adalah 8,63, terinci :

- a. Selalu melaporkan hasil kerja sesuai ketentuan
- b. Menyalahgunakan wewenang

Dari indikator-indikator kejujuran menunjukkan bahwa 100% karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada dasarnya mempunyai sifat kejujuran yang tinggi dengan kategori sangat baik dan baik.

Indikator Hubungan dan Kerjasama

Nilai rata-rata untuk indikator hubungan dan kerjasama yang terdiri dari empat pernyataan menunjukkan angka rata-rata adalah 9,14, terinci :

- a. Mampu menyesuaikan dengan pendapat orang lain
- b. Mampu mempertimbangkan usul orang lain
- c. Mampu berkomunikasi dan bekerja sama
- d. Mampu menerima keputusan yang diambil secara sah

Dari indikator-indikator hubungan dan kerja sama menunjukkan bahwa 98% karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada dasarnya mempunyai sifat kejujuran yang tinggi dengan kategori sangat baik dan baik, , dan 2% dengan kategori cukup.

8. Indikator Kepemimpinan

Nilai rata-rata untuk indikator kepemimpinan yang terdiri dari dua pernyataan menunjukkan angka rata-rata adalah 9,07, terinci :

- a. Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat
- b. Mampu mengemukakan pendapat
- c. Mampu menentukan prioritas
- d. Mampu bertindak tegas dan tidak memihak
- e. Mampu memberikan teladan yang baik
- f. Mampu mengetahui potensi bawahan
- g. Mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan
- h. Mampu memperhatikan bawahan dan tidak mementingkan diri sendiri
- i. Mampu mempertimbangkan saran-saran bawahan

Dari indikator-indikator kepemimpinan menunjukkan bahwa 98% karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada dasarnya mempunyai sifat kepemimpinan yang tinggi dalam mengambil keputusan, mengemukakan pendapat, menentukan skala prioritas, mampu bertindak tegas, dapat memberikan teladan, mampu menggali potensi bawahan, mampu menggerakkan semangat kerja dan memperhatikan kepentingan bawahan serta mampu mempertimbangkan saran-saran yang diajukan oleh bawahan, dengan kategori sangat baik dan baik, dan 2% dengan kategori cukup.

Dari indikator - indikator kejujuran, disiplin, tanggung jawab, dan loyalitas yang menempati peringkat pertama, kedua, ketiga, dan keempat dari delapan indikator dapat diartikan bahwa karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. pada dasarnya memang mempunyai sifat kejujuran, disiplin, tanggung jawab, dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Tetapi, apabila dikaitkan dengan inisiatif yang merupakan peringkat ketujuh dan kecakapan dan keterampilan yang merupakan peringkat kedelapan, hal ini menunjukkan bahwa meskipun mereka jujur, disiplin, bertanggung jawab, dan loyal tetapi tidak terlalu agresif dalam inisiatif dan kreatifitas serta dalam mengemukakan pendapat. Terdapat kecenderungan mengamankan posisi yang dipegangnya walaupun tidak ada tekanan dan keharusan untuk bersifat "safety player" dari pimpinan yang dalam hal ini adalah direksi. Tidak banyak karyawan yang bersifat "vocal" walaupun ada ketidakpuasan kondisi yang ada dalam posisi yang sedang dipegangnya dan mereka lebih memilih sikap yang dirasakan lebih aman.

Dari indikator-indikator yang bersifat kemampuan menjalin hubungan dan bekerja sama dengan pihak lain menempati peringkat kelima. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun menduduki peringkat kelima, mereka cukup mampu menyesuaikan dengan pendapat orang/unit lain, mampu mempertimbangkan usulan orang/unit lain, mampu untuk bekerja sama dan berkomunikasi dengan unit lain, mereka mampu untuk bekerja sama, dan dapat mempertimbangkan usulan pihak lain, serta mau menerima keputusan bersama yang sah.

Dari indikator-indikator yang bersifat kepemimpinan menempati peringkat keenam. Meskipun demikian hal ini menunjukkan bahwa mereka cukup mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, mampu mengemukakan pendapat, menentukan skala prioritas, bersikap tegas dan tidak memihak, menjadikan tauladan dan panutan bawahan, dapat mengetahui dan menggerakkan potensi bawahan, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan, mempunyai perhatian yang cukup terhadap bawahan dan mau mendengarkan keluhan dan usulan, serta dapat mempertimbangkan saran-saran, ide-ide yang berasal dari bawahannya.

Skor terendah dari indikator-indikator prestasi kerja adalah 8,55 untuk pernyataan 'apakah dapat bekerja secara efektif dan efisien' menunjukkan bahwa mereka merasa tidak bekerja secara optimal. Pada umumnya mereka hanya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan yang ada karena mereka merasa bahwa posisi dan keberadaannya sudah cukup terjamin bagi kehidupan pribadi dan keluarganya (*safety player*).

Skor tertinggi dari indikator-indikator prestasi kerja adalah 9,65 untuk pernyataan 'pernahkah Anda menyalahgunakan wewenang' menunjukkan bahwa mereka sangat berhati-hati dalam bekerja, bersikap, dan mengambil keputusan yang selalu didasarkan pada peraturan yang berlaku yang juga terdapat kecenderungan untuk bersikap '*safety player*'.

Terdapat kontradiksi antara indikator pernyataan 'kemampuan menerima keputusan yang diambil secara sah' dengan skor 9,41 dan kemampuan mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dengan skor 8,65. Hal ini menunjukkan bahwa mereka bisa dengan cepat menerima keputusan yang dihasilkan bersama tetapi lebih berhati-hati apabila harus mengambil keputusan sendiri.

Secara garis besar, pernyataan atas indikator-indikator prestasi kerja bagi karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. seluruhnya mempunyai kategori baik dan sangat baik (100%). Hal ini sangat wajar karena perusahaan ini adalah perusahaan yang sangat besar dan eksistensinya telah mencapai 42 tahun. Masing-masing mempunyai kecenderungan untuk mengamankan posisi yang telah dicapainya dengan melaksanakan tugasnya sebaik mungkin serta mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditentukan. Kondisi ini dapat pula disebut memilih untuk bersikap sebagai 'safety player'.

4.2 Variabel Ability (Kemampuan).

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program microstat, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pengaruh variabel ability mempunyai kontribusi terhadap prestasi kerja sebesar 15% ($r^2 = .0415$).

Pengolahan data statistik dari empat indikator variabel ability, kemampuan dalam penanganan teknis pekerjaan dan dalam memahami anak buah mempunyai peringkat pertama atau tertinggi dengan skor rata-rata 8,76, dapat diartikan bahwa penanganan teknis dan memahami anak buah merupakan kemampuan semua pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Peringkat kedua dan ketiga adalah kemampuan dan keterampilan dalam membuat perencanaan dan hubungan sosial dengan pihak lain dengan skor masing-masing adalah 8,61 dan 8,59 dapat diartikan bahwa hampir semua pimpinan mampu membuat perencanaan kerja dalam unitnya masing-masing dan juga mampu bekerja sama serta menjalin hubungan sosial baik dengan unit lain secara kedinasan maupun secara perorangan.

Peringkat keempat atau terendah adalah kemampuan dan keterampilan dalam menyampaikan pendapat kepada orang lain mempunyai skor rata-rata adalah 8,35%, hal ini dapat diartikan bahwa kemampuan dan keterampilan dalam menyampaikan pendapat kepada orang lain merupakan kemampuan tersendiri yang tidak semua orang dapat menguasainya dengan baik.

Indikator - indikator variabel *ability* menunjukkan bahwa kategori sangat baik dan baik berjumlah 98%. Hal ini disebabkan karena responden yang dipergunakan sebagai sampel penelitian seluruhnya mempunyai pendidikan S-1 yang kemampuan dasar rata-rata adalah sama, maka kontribusi faktor *ability* terhadap prestasi kerja hanya sebesar 4,15% adalah wajar karena kemampuan responden dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya relatif sama.

4.3 Variabel Motivational (Motivasi).

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program microstat, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pengaruh variabel motivasi mempunyai pengaruh yang bermakna (signifikan) dan merupakan variabel dengan kontribusi terbesar (dominan) terhadap prestasi kerja, yaitu sebesar 19,24% ($r^2 = .1924$).

Pengolahan data statistik dari lima indikator pernyataan variabel *motivational* menunjukkan bahwa kategori sangat baik dan baik dari faktor ini berjumlah 98% dan meskipun responden yang dipergunakan sebagai sampel penelitian seluruhnya mempunyai pendidikan S-1 yang kemampuan dasar rata-rata adalah sama, tetapi keinginan untuk memotivasi dirinya agar dapat lebih maju sangatlah tinggi sehingga kontribusi variabel *motivational* terhadap prestasi kerja merupakan variabel dominan dalam prestasi kerja mereka.

Indikator persahabatan dengan sesama rekan menunjukkan peringkat pertama dengan nilai rata-rata 9,04 menunjukkan bahwa persahabatan dan kebersamaan sesama rekan sangat baik apalagi ditunjang dengan tempat tinggal yang hampir seluruhnya dalam suatu lokasi perumahan yang sama.

Indikator berprestasi dalam pekerjaan agar didapat jabatan yang lebih tinggi menunjukkan peringkat kedua dengan nilai rata-rata 8,96 menunjukkan bahwa mereka mempunyai semangat yang tinggi untuk berprestasi dalam pekerjaannya. Hal ini juga didukung dengan indikator keinginan untuk mengaktualisasikan diri yang merupakan peringkat ketiga dengan nilai rata-rata 8,90 dengan mengaktualisasikan diri atas prestasi kerja yang diraih.

Indikator motivasi dalam posisi pekerjaan saat ini menempati urutan keempat dengan nilai rata-rata 8,61 menunjukkan bahwa mereka tidak cukup puas dengan posisi saat ini dan terus berusaha untuk mengaktualisasikan diri agar dapat meraih jabatan yang lebih tinggi.

Indikator keinginan untuk bersaing dengan sesama rekan sekerja dan meraih prestasi merupakan peringkat kelima atau terendah dari indikator-indikator variabel *motivational* dengan nilai rata-rata 7,10. Hal ini menunjukkan mereka menyadari bahwa dasar pendidikan dan pengalaman atas sesama rekan sekerja relatif sama sehingga mereka tidak ingin bersaing secara tidak sehat. Dalam keinginan untuk mencapai hasil yang lebih baik dengan harapan akan mendapatkan jabatan yang lebih tinggi, mereka melakukan persaingan yang sehat dengan jalan meningkatkan aktualisasi diri mereka atas prestasi kerja yang telah diraihinya dan hal ini juga didasari karena tingkat kebersamaan sesama rekan sekerja sangat tinggi.

4.4.4 Variabel Opportunity (Kesempatan Untuk Maju).

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan microstat, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pengaruh variabel *opportunity* mempunyai kontribusi terkecil terhadap prestasi kerja, yaitu sebesar 3,26% ($r^2 = .0326$).

Pengolahan data statistik dari lima indikator pernyataan variabel *opportunity* menunjukkan bahwa kategori sangat baik dan baik dari faktor ini berjumlah 30%, kategori cukup berjumlah 37%, dan kategori kurang dan sangat kurang berjumlah 33%. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar karyawan menyadari adanya tingkat persaingan yang sangat ketat antara mereka dibandingkan dengan kesempatan dan jumlah posisi jabatan yang sangat terbatas hingga terdapat pernyataan responden yang dapat diartikan bersikap apatis terhadap kemungkinan adanya kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih baik yang ada dalam perusahaan.

Pernyataan atas indikator perencanaan karir untuk diri sendiri merupakan peringkat pertama atau peringkat tertinggi dengan nilai rata-rata adalah 8,61. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan untuk perencanaan karir mereka sangatlah besar dan juga ditunjang atas indikator pernyataan kesempatan yang diberikan oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk kepada karyawannya untuk dapat mengembangkan karirnya (yang merupakan peringkat kedua dari indikator pernyataan variabel *opportunity*) baik melalui kemudahan untuk meningkatkan diri dan kemampuannya dalam sektor formal (pekerjaan) maupun sektor informal (pendidikan).

Pernyataan indikator pengetahuan terhadap kerangka perencanaan karir dan pengembangan karir di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. menempati urutan ketiga dengan skor 5,22 menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka tidak tahu secara pasti atas perencanaan karir yang ada dalam perusahaan dan juga tidak ingin membicarakan perencanaan dan pengembangan karir kepada atasan yang merupakan indikator pernyataan urutan keempat dengan skor (5,49) karena mereka menganggap bahwa atasan mereka juga tidak tahu secara pasti perencanaan karir yang ada dalam perusahaan .

Pernyataan indikator pengalaman bekerja pada perusahaan lain dengan jabatan atau ruang lingkup sejenis menempati peringkat kelima atau terendah dengan skor rata-rata 2,47. Hal ini terlihat dari skor pernyataan yang menunjukkan bahwa sebagian besar (79,60%) dari mereka mengawali bekerja dan meniti karirnya di PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Hasil analisis lebih lanjut dengan memakai program mikrostat dan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan tiga variabel bebas terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. adalah 37,50% sedangkan sisanya sebesar 62,50% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang berasal dari variabel-variabel di luar variabel yang diteliti.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pengaruh variabel *ability* mempunyai kontribusi terhadap prestasi kerja sebesar 4,15%.

Melihat hasil yang relatif kecil ini diperkirakan penyebabnya karena kemampuan dasar responden adalah sama mengingat semua responden berpendidikan Strata 1 (S-1); tetapi sesuai daftar kuesioner yang telah disampaikan, kemampuan yang spesifiklah yang ingin diketahui, yaitu kemampuan dalam menyampaikan pendapat, kemampuan dalam hubungan sosial dengan orang lain, kemampuan dalam membuat perencanaan pekerjaan, dan kemampuan dalam memahami anak buah.

Untuk kemampuan spesifik ini masing-masing karyawan mempunyai perbedaan yang tidak terlihat dalam hasil penelitian. keadaan ini menunjukkan bahwa masing-masing karyawan kurang berusaha untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pribadinya dan lebih memilih bersifat sebagai "*safety player*".

Penyebabnya, kemungkinan adalah karena hal-hal spesifik ini kurang mendapatkan perhatian khusus dari jajaran manajemen, bahkan seseorang dengan keterampilan individual yang menonjol belum tentu lebih sukses dibandingkan dengan individu yang keterampilan biasa-biasa saja.

Hasil analisis pengaruh variabel *motivational* yang mempunyai kontribusi terbesar yaitu sebesar 19,24% menunjukkan bahwa responden masih mempunyai motivasi yang cukup tinggi untuk meraih posisi yang lebih baik mengingat indikator yang dipergunakan adalah tingkat motivasi untuk meraih jabatan lebih tinggi, keinginan untuk mengaktualisasikan diri, kebutuhan akan persahabatan dengan sesama rekan dan tingkat untuk bersaing dengan sesama rekan dalam meraih prestasi.

Variabel *opportunity* mempunyai kontribusi terkecil terhadap prestasi kerja, yaitu sebesar 3,26%. Jawaban atas pertanyaan mengapa hasilnya seperti itu adalah karena tingkat persaingan antar karyawan sangat ketat diantara mereka dibandingkan jumlah posisi jabatan yang terbatas, sehingga responden bersifat apatis, tetapi tentu saja hal ini juga berarti bahwa manajemen masih harus memberikan perhatian terhadap kesempatan untuk maju (*opportunity*) bagi karyawannya.

Dari hasil analisis ketiga variabel tersebut terlihat dari keadaan yang terjadi secara menyeluruh, yaitu bahwa karyawan dengan pendidikan dasar yang cukup tinggi bila merasa tidak mempunyai harapan untuk meraih posisi yang lebih baik, akan memilih untuk bersikap pasif.

Pendapat responden berdasarkan SWOT analisis terhadap perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. sesuai isian kuesioner dapat dirangkum sebagai berikut :

. Kekuatan

- a. Struktur organisasi lebih fleksibel, mudah untuk dikembangkan
- b. Kesempatan cukup luas bagi pegawai untuk mengembangkan diri melalui program-program pendidikan dan latihan
- c. Sistem imbalan cukup memadai
- d. Perhatian terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan beserta keluarganya cukup besar
- e. Sumber Daya Manusia pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk. mampu menghadapi era globalisasi.

. Kelemahan

- a. Manajemen mengalami kesulitan memberi tugas kepada pegawai berpendidikan SD dan SLTP yang ada (jumlahnya masih mencapai 25% dari seluruh pegawai)
- b. Kemampuan manajerial peminan unit kerja masih perlu ditingkatkan
- c. Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi (bahasa asing, negosiasi, mengemukakan pendapat) masih rendah
- d. Penghargaan/imbalan belum sesuai dengan kinerja pegawai karena validitas penilaian belum dapat mendukung pola karir
- e. Jenjang karir belum jelas dan belum konsisten
- f. Kualitas dan kuantitas SDM pada unit kerja tertentu belum maksimal (SPI, Pemasaran dan Produksi)

3. Peluang

- a. Mudah untuk memperoleh tenaga berkualitas karena perusahaan memberi remunerasi yang kompetitif
- b. Dalam era globalisasi banyak tenaga kerja yang berkualitas (asing, domestik) yang menawarkan kemampuannya secara bersaing

4. Ancaman

- a. Berkembangnya sektor industri di Gresik dan Tuban mengurangi kesempatan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas
- b. Kondisi lingkungan kerja berpengaruh terhadap kesehatan pegawai dan produktivitas
- c. Pengetahuan pemeriksa di SPI belum berkembang sementara perkembangan teknologi peralatan pabrik semakin canggih.

Dari hasil analisis SWOT dapat disusun strategi yang harus dilakukan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. sebagai berikut :

- . Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dan keadaan perusahaan yang cukup potensial dengan :
 - a. Meningkatkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi (S2, S3) dengan biaya perusahaan bagi karyawan yang berprestasi.
 - b. Meningkatkan kemampuan manajerial dengan pelatihan-pelatihan dan program-program yang tepat.
 - c. Meningkatkan kemampuan berkomunikasi (bahasa asing, negosiasi, mengemukakan pendapat)

2. Meningkatkan kualitas pengelolaan perusahaan terhadap Sumber Daya Manusia yang ada untuk mengantisipasi perkembangan keadaan dengan :
 - a. Meninjau kembali pemberian numerisasi agar menimbulkan semangat dan gairah karyawan untuk berprestasi secara lebih kompetitif
 - b. Memperhatikan pola karir karyawan pada khususnya dan kinerja dari unit Sumber Daya Manusia pada umumnya.

BAB 7

SIMPULAN DAN SARAN

7.1 Simpulan.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama, yaitu variabel-variabel *ability*, *motivational*, dan *opportunity* yang merupakan variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan PT Semen Gresik (Persero) Tbk terbukti kebenarannya. Hal ini ditunjukkan oleh F hitung sebesar 9.617 jauh lebih besar dari F tabel sebesar 2.2141 pada taraf nyata $\alpha = 0.05$. Sedangkan koefisien determinasi ganda (R^2) sebesar 0.3907 atau 39,07%, artinya variabel bebas yang dipergunakan sebagai model penelitian mempunyai kontribusi sebesar 39,07% terhadap prestasi kerja sisanya sebesar 60,93% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian dan untuk melihat keeratan hubungan atau korelasi antara variabel-variabel bebas terhadap variabel prestasi kerja ditunjukkan oleh koefisien multiple regresi sebesar 0.6250 atau 62,50%.

Hipotesis kedua, yaitu variabel *motivational* merupakan variabel yang dominan dalam mempengaruhi prestasi kerja terbukti kebenarannya. Hal ini ditunjukkan oleh kontribusi r^2 partial sebesar 0.1924 atau 19.24% yang merupakan kontribusi terbesar di antara faktor variabel-variabel yang lain, dengan catatan

variabel lainnya konstan. Variabel ini dominan karena salah satu indikatornya yaitu pendidikan dasar responden seluruhnya adalah S-1 dan menyadari adanya persaingan yang ketat sehingga sebagian besar dari mereka berusaha memotivasi dirinya semaksimal mungkin untuk mendapatkan kesempatan meraih posisi yang lebih baik.

Pengaruh variabel *ability* terhadap prestasi kerja ditunjukkan pada kontribusi r^2 partial sebesar 0.0415 atau 4.15%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan dari responden adalah relatif sama (seluruh responden berpendidikan S-1) sehingga kesenjangan kemampuan dalam melaksanakan tugas sangatlah tipis. Dari hasil wawancara dengan responden, semangat untuk meningkatkan salah satu dari indikator variabel *ability*, yaitu indikator pendidikan dirasakan kurang mendapat perhatian dari pihak manajemen PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Dasar pemikiran itu dilandasi kenyataan bahwa pihak manajemen tidak memotivasi karyawan yang masih ingin meneruskan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (S-2, S-3, ataupun pendidikan keahlian) dengan suatu reward (penghargaan) yang memadai, baik berupa kenaikan penghasilan maupun kesempatan mendapatkan posisi yang lebih tinggi.

Pengaruh variabel *opportunity* terhadap prestasi kerja (Y) ditunjukkan pada kontribusi r^2 partial sebesar 0.0326 atau 3,26%. Kontribusi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menyadari adanya tingkat persaingan yang sangat ketat antara mereka dibandingkan dengan kesempatan dan jumlah posisi jabatan promosi yang ada. Dari hasil pengolahan statistik

atas pernyataan responden, sebanyak 33% responden mempunyai skor dengan kategori kurang dan sangat kurang dan hal ini berarti bahwa mereka merasa apatis dalam mengharapkan posisi yang lebih baik.

7.2 Saran.

1. Bagi PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Untuk menghindarkan perasaan apatis karena pengaruh kecilnya variabel *opportunity* yang mungkin dapat mengurangi motivasi dalam meningkatkan prestasi kerja, sebaiknya, pertama, dilakukan diklat penyegaran secara berkala agar '*sense of belonging*' semakin meningkat, kedua, lebih meningkatkan pendekatan-pendekatan dengan kegiatan-kegiatan sosial yang melibatkan seluruh departemen agar rasa kekeluargaan terasa semakin erat sehingga diharapkan dapat mengurangi ketidakpuasan karyawan atas kemungkinan jabatan promosi yang lebih tinggi bagi karyawan yang mendapatkan, dan ketiga, memberikan suatu '*reward*' (penghargaan) agar dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kemampuannya (*ability*), seperti memberikan bantuan biaya pendidikan bagi mereka yang masih mempunyai keinginan untuk melanjutkan pendidikan keilmuan yang lebih tinggi dan memberikan '*nilai positif*' untuk kemungkinan promosi.

Untuk mengurangi kelemahan dari Sumber Daya Manusia dalam perusahaan, disarankan perusahaan melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Mengadakan pelatihan peningkatan kemampuan manajerial bagi pimpinan unit kerja sesuai bidangnya secara berkesinambungan sejalan dengan kemajuan dan perkembangan teknologi.
- b. Mengadakan pelatihan berkomunikasi (bahasa asing, negosiasi, mengemukakan pendapat) bagi para pimpinan unit dan para pegawai yang berhubungan langsung dengan kegiatan berkomunikasi untuk mengikuti pelatihan secara kontinyu agar kemampuan berkomunikasi dapat tercapai optimal.
- c. Konsisten dan transparan dalam menerapkan jenjang karir sehingga prestasi, semangat dan gairah kerja dapat ditumbuhkan secara optimal.

Bagi Peneliti selanjutnya.

Bagi peneliti selanjutnya agar menambahkan variabel yang belum dimasukkan dalam penelitian ini secara tersendiri seperti variabel sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sehingga hasil analisisnya dapat menggambarkan kondisi perusahaan yang lebih menyeluruh.