

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN MANDOR PANEN DAN
MOTIVASI KERJA PEMANEN DENGAN KINERJA PEMANEN DI
PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII UNIT KEBUN KELAPA SAWIT
(UKKS) REJOSARI NATAR LAMPUNG SELATAN
(Skripsi)**

Oleh

FARIDATU CHOLQIYATI ALIMAH



**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

ABSTRACT

RELATION OF HARVEST FOREMAN LEADERSHIP STYLE AND WORK MOTIVATION OF HARVESTERS ON PERFORMANCE OF HARVESTERS AT PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII PART OF PALM OIL PLANTATION AT REJOSARI NATAR OF SOUTH LAMPUNG

By

Faridatu Cholqiyati Alimah

This research aims to know (1) the harvest foreman leadership style, (2) the work motivation of harvesters, (3) the performance of harvesters, (4) the relations between harvest foreman leadership style and performance of harvester, (5) the relations between work motivation of harvesters and performance of harvester, and (6) the relations between harvest foreman leadership style and work motivation of harvesters. This research was conducted by survey method at PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar of South Lampung. The research samples consisted of 50 people who were drawn from the population by proportional random sampling. The data was collected from June to July 2015 and was analyzed by descriptive and rank spearman correlation analysis. The results showed as follows. (1) The harvest foreman leadership style was democratic leadership style. (2) The work motivation of harvesters was in high category. (3) The performance of harvesters was in high category. (4) The leadership style of harvest foreman was related to the performance of harvesters. (5) The work motivation of harvesters was related to the performance of harvesters. (6) The leadership style of harvest foreman was related to the motivation of harvesters.

Key words: leadership style, performance of harvester, work motivation

ABSTRAK

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN MANDOR PANEN DAN MOTIVASI KERJA PEMANEN DENGAN KINERJA PEMANEN DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII UNIT KEBUN KELAPA SAWIT (UKKS) REJOSARI NATAR LAMPUNG SELATAN

Oleh

Faridatu Cholqiyati Alimah

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) gaya kepemimpinan mandor panen (2) tingkat motivasi pemanen, (3) tingkat kinerja pemanen, (4) hubungan gaya kepemimpinan mandor panen dengan kinerja pemanen, (5) hubungan motivasi kerja pemanen dengan kinerja pemanen, dan (6) hubungan gaya kepemimpinan mandor panen dengan motivasi kerja pemanen. Penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan menggunakan metode survai. Sampel penelitian berjumlah 50 orang yang diambil dari populasi dengan cara *proportional random sampling*. Pengambilan data dilakukan pada bulan Juni-Juli 2015. Data penelitian dianalisis secara deskriptif dan analisis korelasi *rank spearman*. Penelitian di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan ini menunjukkan hasil sebagai berikut. (1) Gaya kepemimpinan mandor panen adalah gaya kepemimpinan demokratis. (2) Motivasi kerja pemanen termasuk dalam kategori tinggi. (3) Tingkat kinerja pemanen masuk kategori sangat baik. (4) Gaya kepemimpinan mandor panen berhubungan dengan kinerja pemanen. (5) Motivasi kerja pemanen berhubungan dengan kinerja pemanen. (6) Gaya kepemimpinan mandor panen berhubungan dengan motivasi kerja pemanen.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kinerja pemanen, motivasi kerja

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN MANDOR PANEN DAN
MOTIVASI KERJA PEMANEN DENGAN KINERJA PEMANEN DI
PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII UNIT KEBUN KELAPA SAWIT
(UKKS) REJOSARI NATAR LAMPUNG SELATAN**

Oleh

Faridatu Cholqiyati Alimah

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA PERTANIAN**

pada

**Jurusan Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Lampung**



**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

Judul Skripsi

**: HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN
MANDOR PANEN DAN MOTIVASI KERJA
PEMANEN DENGAN KINERJA PEMANEN
DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII
UNIT KEBUN KELAPA SAWIT (UKKS)
REJOSARI NATAR LAMPUNG SELATAN**

Nama Mahasiswa

: Faridatu Cholqiyati Alimah

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1114131045

Program Studi

: Agribisnis

Jurusan

: Agribisnis

Fakultas

: Pertanian



MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S.

NIP 19600822 198603 2 001

Ir. Achdiansyah Soelaiman, M.P.

NIP 19560826 198603 1 001

2. Ketua Jurusan Agribisnis

Dr. Ir. Fembriarti Erry Prasmatiwi, M.S.

NIP 19630203 198902 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S.

Sekretaris : Ir. Achdiansyah Soelaiman, M.P.

**Penguji
Bukan Pembimbing : Dr. Ir. Tubagus Hasanuddin, M.S.**

2. Dekan Fakultas Pertanian



Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si.

NIP 19611020 198603 1 002

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 29 April 2016

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 30 Januari 1992 dari pasangan Bapak Hi. Supangat dan Ibu Hj. Sutarmi. Penulis adalah anak keempat dari enam bersaudara.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 1 Sepang Jaya pada tahun 2004, Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 19 Bandar Lampung pada tahun 2007, dan Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 15 Bandar Lampung pada tahun 2010. Penulis diterima di Universitas Lampung, Fakultas Pertanian, Jurusan Agribisnis pada tahun 2011.

Selama menjadi mahasiswa di Universitas Lampung, penulis menjadi anggota Himpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian (Himaseperta) Universitas Lampung Bidang Profesi dan Akademik. Pada tahun 2012, penulis mengikuti kegiatan *Homestay* selama 5 hari di Desa Gerning Kabupaten Pesawaran. Pada tahun 2014, penulis melaksanakan Praktik Umum (PU) selama 30 hari di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan dan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Desa Karya Mulya Sari, Kecamatan Candipuro, Kabupaten Lampung Selatan.

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala curahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, teladan bagi seluruh umat manusia. Penulis menyadari bahwa penulis tidak dapat menyelesaikan skripsi ini tanpa bantuan, nasihat, serta saran-saran yang membangun dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan rendah hati penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S., sebagai Dosen Pembimbing pertama, yang telah bersedia meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing penulis serta memberikan masukan, arahan, dan nasihat kepada penulis.
2. Ir. Achdiansyah Soelaiman, M.P., selaku Dosen Pembimbing kedua, yang juga telah bersedia meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing penulis serta memberikan masukan, arahan, dan nasihat kepada penulis.
3. Dr. Ir. Tubagus Hasanuddin, M.S., sebagai Dosen Penguji Skripsi, atas saran dan arahan yang telah diberikan untuk penyempurnaan skripsi ini.
4. Orang tuaku tercinta Ayahanda Supangat dan Ibunda Sutarmi atas semua limpahan kasih sayang, doa, dukungan, dan motivasi yang luar biasa.

5. Kakak-kakak dan adik-adikku tercinta Dedi Maryadi, Amd., Aisyah Nur Suciati, S.Pd., Agung Wibowo, S.H., M. Arif Hidayat, Amd., M Yusri Fadli Romadhona atas dukungan dan semangat yang telah diberikan selama ini.
6. Ir. Begem Viantimala, M.Si., sebagai Pembimbing Akademik, yang telah memberikan bimbingan, bantuan, dan nasihat selama penulis menuntut ilmu.
7. Saudara-saudara tersayangku, Shinta Aulia Sari, Yusita Wardhani, Anisa Nurul Fadilla atas semangat dan dukungan yang selalu diberikan kepada penulis.
8. Sahabat-sahabat terbaik, Bayu Suci Catur Sunarya, Elisa, Trie Harrini, Dian Ika Sari, Venny Unida Lugara, Wulan Juwita Sianturi, Anisa Maya Sari atas bantuan, keceriaan, dan semangat yang telah diberikan kepada penulis.
9. Sahabat-sahabat fantastik, Adyguna WF. Simamora, Fadli Akhmad, Arif Setiawan, Dian Eprianda atas bantuan, keceriaan, dan semangat yang telah diberikan kepada penulis.
10. Teman-teman KKN, Bang Hot, Faradina, Farah, Hotma, Bang Ajil, Fajar, Hikmat, Friska, Ferdian, Faqih atas pengalaman dan kebersamaan yang telah diberikan.
11. Seluruh Dosen dan Karyawan di Jurusan Agribisnis Mbak Iin, Mbak Ayi, Mbak Fitri, Mas Kardi, Mas Bukhari, dan Mas Boim, atas semua bantuan yang telah diberikan.
12. Rekan-rekan seperjuangan Agribisnis 2011, Ayu Vidya, Moriska, Lukyta, Sellynda, Ari N., Ayu Prasetya, Alghoziyah, Elvany, Evie, Rini, Ditaliu, Endah, Widya, Tiar, Silvia, Novita, Dian M, Elsa, Fachira, Aprilia Ica, Tami, Asih, Sonya, Desta, Febby, Yeni, Juliantika, Dian Fatma, May Sari, Furi,

Galuh, Melanie, Mona, Tri Pujiana, Nadia, Niken, Ni Wayan, Deti, Anna Maryani, Juwita, Maryana, Emalia, Friska, Faisal, Yuda, Bram, Gustam, Graha, Fadel, Didit, Kausar, Habibi, Bobi, Gadung, Aan, Ade, Nyoto, Pram, Pumai, Radot, Rafika, Ratu, Ester, Fadlan, Rizky, Sandy, Pei, Lilik, Geta, Wiji, Winda, Yefrika, dan teman-teman Agribisnis 2011 lainnya, atas pengalaman dan kebersamaan yang telah diberikan. Semoga kelak kesuksesan menyertai kita semua. Aamiin.

13. Atu dan Kiyay Agribisnis 2008, 2009 dan 2010, adinda Agribisnis 2012, 2013, dan 2014 atas dukungan dan bantuan kepada penulis.
14. Almamater tercinta dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, akan tetapi penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca. Semoga Allah SWT memberikan balasan terbaik atas segala bantuan yang telah diberikan. Aamiin Ya Robbal'alamin.

Bandar Lampung, 18 Mei 2016

Penulis,

Faridatu Ch Alimah

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
II. TINJAUAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	9
A. Tinjauan Pustaka	9
1. Pengertian Sumber Daya Manusia	9
2. Kinerja Karyawan	10
3. Gaya Kepemimpinan	14
4. Motivasi Kerja	23
B. Ringkasan Penelitian Terdahulu	29
C. Kerangka Pemikiran	31
D. Hipotesis	34
III. METODE PENELITIAN	35
A. Konsep Dasar dan Definisi Operasional	35
B. Metode, Lokasi dan Waktu Penelitian	44
C. Sampel dan Teknik Sampling	44
D. Jenis dan Metode Pengumpulan Data	46
E. Uji Validitas dan Reliabilitas	47

F. Metode Analisis Data.....	51
1. Analisis Deskriptif Kuantitatif	52
2. Analisis Korelasi <i>Rank Spearman</i>	52
IV. GAMBARAN UMUM	56
A. Gambaran Umum Kabupaten Selatan.....	56
1. Letak Geografis dan Administrasi.....	56
2. Kondisi Fisik	57
3. Demografi.....	58
4. Fasilitas Pelayanan	60
B. Gambaran Umum PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan.....	61
1. Sejarah Perusahaan.....	61
2. Letak Geografis	62
3. Visi Misi Perusahaan.....	63
4. Struktur Organisasi Perusahaan	64
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	73
A. Karakteristik Responden	73
1. Karakteristik Responden Menurut Usia	73
2. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....	74
3. Karakteristik Responden Menurut Pengalaman Bekerja	75
B. Gaya Kepemimpinan Mandor Panen, Motivasi Kerja Pemanen dan Kinerja Pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan Uji Reliabilitas Kuesioner.....	76
1. Gaya Kepemimpinan Mandor Panen di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan	76
2. Motivasi Kerja Pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan	85
3. Kinerja Pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan.....	93
C. Pengujian Hipotesis	97
1. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Mandor Panen Terhadap Kinerja Pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan	98
2. Hubungan Motivasi Kerja Pemanen Terhadap Kinerja Pemanen Di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan	99

3. Hubungan Motivasi Kerja Pemanen Terhadap Kinerja Pemanen Di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan	101
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	102
A. Kesimpulan	102
B. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN.....	108

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Perusahaan Perkebunan Menurut Jenis Tanaman Tahun 2007-2013 di Indonesia.....	2
2. Produktivitas Pekerja PT Perkebunan Nusantara VII.....	5
3. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Mandor Panen..	48
4. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja Pemanen	48
5. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pemanen	49
6. Uji Validitas Kuesioner.....	51
7. Pedoman Interpretasi Tingkat Korelasi Rank Spearman	54
8. Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Kabupaten Lampung Selatan Tahun 2013	59
9. Fasilitas Pendidikan di Kabupaten Lampung Selatan.....	61
10. Luas Areal PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan	63
11. Sebaran Responden Menurut Usia di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan.....	74
12. Komposisi Pekerja Berdasarkan Jenis Kelamin di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan.....	75
13. Sebaran Responden Menurut Pengalaman Bekerja di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan.....	75
14. Skor Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Mandor Panen	76
15. Distribusi Jawaban Responden Dimensi Kekuasaan Mandor Panen...	77

16. Distribusi Jawaban Responden Dimensi Komunikasi	79
17. Distribusi Jawaban Responden Dimensi Pengawasan Mandor Panen.	81
18. Distribusi Jawaban Responden Dimensi Tanggung Jawab	83
19. Total Skor Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja Pemanen....	85
20. Distribusi Jawaban Responden Dimensi Kebutuhan Fisiologis	86
21. Distribusi Jawaban Responden Dimensi Kebutuhan Rasa Aman.....	88
22. Distribusi Jawaban Responden Dimensi Kebutuhan Sosial	89
23. Distribusi Jawaban Responden Dimensi Kebutuhan Penghargaan Diri	91
24. Distribusi Jawaban Responden Dimensi Kebutuhan Aktualisasi Diri.	92
25. Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Kinerja	94
26. Tingkat Kematangan Buah Kelapa Sawit	95
27. Ketentuan Sanksi/ Denda di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan	97
28. Hasil Uji Korelasi <i>Rank Spearman</i> Hubungan Antar Variabel	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pemikiran Gaya Kepemimpinan Mandor Panen dan Motivasi Kerja Pemanen terhadap Kinerja Pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan.....	33
2. Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan	125
3. Peta Tahun Tanam PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan	126

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara agraris yang kaya akan hasil pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan dan perikanan. Potensi alam tersebut dapat memberikan peluang bagi sebagian masyarakat Indonesia untuk melakukan usaha di bidang pertanian. Pertanian merupakan salah satu kegiatan yang paling mendasar bagi manusia. Pengembangan usaha agribisnis menjadi pilihan yang sangat strategis untuk membantu pemerintah dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat. Agribisnis merupakan usaha dalam bidang pertanian, mulai dari produksi, pengolahan, pemasaran dan kegiatan lain yang berkaitan (Soekartawi, 2010). Salah satu sektor yang ada dalam pertanian adalah perkebunan. Sektor perkebunan Indonesia merupakan kegiatan agribisnis unggulan yang mampu memberikan surplus perdagangan yang tinggi.

Telah banyak perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang perkebunan. Jumlah perusahaan perkebunan tertinggi adalah pada komoditas kelapa sawit. Setiap tahun jumlah perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit terus meningkat, hingga saat ini tercatat dalam angka sementara tahun 2013 bahwa terdapat 1.605 perusahaan di Indonesia. Angka tersebut merupakan angka yang cukup besar dibandingkan dengan jumlah perusahaan perkebunan komoditas lainnya (Tabel 1).

Tabel 1. Jumlah perusahaan perkebunan menurut jenis tanaman tahun 2007-2013 di Indonesia

Jenis Tanaman	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*)
Karet	413	406	404	379	383	332	315
Kelapa	173	54	154	137	125	111	111
Kelapa sawit	965	1.146	1.151	1.176	1.217	1.510	1.605
Kopi	130	109	111	119	122	97	89
Kakao	139	129	129	118	116	87	86
Teh	141	155	155	125	132	114	96
Cengkeh	65	59	59	54	54	55	55
Kapuk	20	21	21	19	19	1	1
Kina	15	17	17	14	13	2	2

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2013

Keterangan:

*) angka sementara

Jumlah perusahaan yang terus meningkat ini menuntut setiap perusahaan untuk dapat bersaing global. Pada kondisi ini tentu dibutuhkan peran pemimpin dengan gaya kepemimpinannya yang mampu mengarahkan pmanennya agar dapat mencapai tujuan bersama. Setiap organisasi perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pmanennya. Hal ini ditujukan agar tujuan organisasi dan perusahaan yang telah ditentukan dapat tercapai, baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal (Mangkunegara, 2005). Sedikit berbeda dengan yang dinyatakan oleh Wirawan (2009) bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi suatu profesi dalam waktu tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang di tetapkan. Perbedaan unjuk kerja

individu dalam situasi kerja adalah akibat adanya perbedaan karakteristik individu dan situasi yang berbeda.

Pemanen merupakan aset perusahaan yang harus terus dikembangkan kemampuannya untuk menunjang keberhasilan sebuah perusahaan. Pemanen yang baik akan memberikan kontribusi yang tinggi bagi keberhasilan perusahaan. Kinerja pemanen dapat didukung dengan kesesuaian gaya kepemimpinan yang diterapkan serta pemberian motivasi yang mampu membangkitkan semangat kerja pemanen. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai serta tidak adanya motivasi yang diberikan kepada pemanen maka kinerja pemanen pun akan menurun.

Berbagai cara akan dilakukan oleh pihak organisasi dan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemanennya, sehingga sebuah perusahaan sudah selayaknya memiliki pemimpin yang mengerti bagaimana cara membina, mempengaruhi, memacu kinerja pemanen agar pemanen dapat memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Menurut Steer (dalam Cahyono dan Suharto, 2005) terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pemanen, salah satunya adalah motivasi pemanen. Salah satu kriteria pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan motivasi terhadap pemanen-pemanennya. Dengan adanya motivasi memungkinkan seseorang menjadi lebih bersemangat untuk memberikan *output* yang lebih baik. Menurut Harold Konts (dalam Suharto, 2005) motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang membutuhkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah

kepada tujuan yang akhirnya akan memuaskan keinginan.

Pentingnya peran kepemimpinan pada sebuah perusahaan hingga saat ini masih menjadi fokus yang menarik perhatian bagi para peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengetahui kekuatan dan kelemahan pamanennya, sehingga pemimpin tersebut dapat menempatkan pamanennya dalam bidang yang sesuai dengan keahliannya. Efektivitas seorang pemimpin juga akan dipengaruhi oleh karakteristik pamanennya. Seorang pemimpin dapat dikatakan gagal ketika ia tidak mampu memunculkan motivasi, membina pamanen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab tertentu.

PT Perkebunan Nusantara VII (PTPN VII) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor perkebunan Indonesia yang terletak di Provinsi Lampung. Sebagai perusahaan besar, seluruh pamanen PTPN VII dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien. Keberhasilan pamanen dalam menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran fungsinya sangat berhubungan linear dan positif bagi keberhasilan sebuah perusahaan. Kinerja pamanen yang baik tidak lepas dari seorang pemimpin yang baik pula.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan terhadap pamanen kelapa sawit di PT Perkebunan Nusantara VII, terkait dengan kepemimpinan, diketahui bahwa sebesar 60 persen pamanen kelapa sawit merasa tidak nyaman dipimpin oleh mandornya. Ketidaknyamanan tersebut muncul karena beberapa faktor, sebagian mengatakan karena mandor mereka kurang ramah dan sebagian yang lain mengatakan bahwa mandor mereka sering menambah pekerjaan di luar

jam kerja. Dari penelitian pendahuan itu juga diketahui bahwa 73,3 persen mandor memiliki tingkat kedisiplinan yang rendah, serta 46,6 persen mandor tidak pernah mengambil ide/ saran dari bawahannya.

Terkait dengan motivasi, diketahui bahwa 70 persen pemimpin atau mandor tidak pernah memberikan motivasi yang dapat membuat semangat kerja pemanen lebih tinggi. Mandor-mandor tersebut cenderung tidak peduli dengan hasil kinerja pemanennya. Selain itu, diketahui bahwa 93,3 persen dari pemanen tidak pernah mendapatkan pujian/*reward* ketika mereka bekerja dengan baik.

Kinerja pemanen merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap perusahaan. Penilaian kinerja dapat dilihat baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Produktivitas pekerja di PT Perkebunan Nusantara VII dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Produktivitas pekerja PT Perkebunan Nusantara VII

Komoditas	2011	2012	2013
Karet (kg/hk)	10	10	11
Kelapa Sawit (kg/hk)	750	683	558
Tebu (kg/hk)	409	619	542

Sumber : PT Perkebunan Nusantara VII, 2013

Tabel 2 menunjukkan bahwa komoditas kelapa sawit mengalami penurunan tingkat produktivitas pekerja yang cukup tinggi dalam dua tahun terakhir. Penurunan pertama yaitu di tahun 2012 sebesar 8,9 persen dibandingkan tahun 2011 yang mencapai 750 kg/hk dan penurunan selanjutnya di tahun 2013 sebesar 18,3 persen dibandingkan tahun 2012 yang mencapai 683 kg/hk. Komoditi kelapa sawit PT Perkebunan Nusantara VII diusahakan oleh Unit Kebun PTPN VII yang terletak di Desa Rejosari Natar Lampung Selatan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka kinerja pemanen sangat menarik untuk diteliti dengan melibatkan faktor gaya kepemimpinan dan motivasi. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti dengan mengangkat judul **“Hubungan Gaya Kepemimpinan Mandor Panen dan Motivasi Kerja Pemanen dengan Kinerja Pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, terlihat bahwa faktor kepemimpinan dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja pemanen. Pada umumnya, sebuah perusahaan ingin menjadikan pemanennya sebagai pemanen yang profesional, dan memiliki prestasi kerja yang baik. Mendukung hal tersebut, perusahaan harus menyiapkan sumber daya manusia yang baik, berwawasan luas, pantang menyerah, serta memiliki motivasi yang tinggi dan pandangan jauh ke depan.

Permasalahan yang terjadi di perusahaan ini adalah rendahnya kinerja pemanen yang ditunjukkan oleh tingkat produktivitas pekerja yang selalu menurun di dua tahun terakhir yaitu pada tahun 2012 penurunan sebesar 8,9 persen dan di tahun kedua penurunan sebesar 18,3 persen.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut.

- (1) Bagaimanakah gaya kepemimpinan mandor panen yang ada di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan?
- (2) Bagaimanakah motivasi pemanen kelapa sawit yang ada di PT Perkebunan

Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan?

- (3) Bagaimanakah kinerja pemanen kelapa sawit yang ada di PT Perkebunan

Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan?

- (4) Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan mandor panen dengan kinerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan?

- (5) Bagaimana hubungan motivasi pemanen dengan kinerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan?

- (6) Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan mandor panen dengan motivasi kerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan?

C. Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- (1) Mengetahui gaya kepemimpinan mandor panen yang ada di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan.
- (2) Mengetahui motivasi pemanen kelapa sawit yang ada di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan.
- (3) Mengetahui kinerja pemanen kelapa sawit yang ada di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan.
- (4) Mengetahui hubungan gaya kepemimpinan mandor panen dengan kinerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan.

- (5) Mengetahui hubungan motivasi pemanen dengan kinerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Rejosari Natar Lampung Selatan.
- (6) Mengetahui hubungan gaya kepemimpinan mandor panen dengan motivasi kerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- (1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen SDM.
- (2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pimpinan di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan dalam menimbang dan memutuskan suatu keputusan yang berkaitan dengan kinerja pemanennya.
- (3) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan sebagai evaluasi diri terhadap kinerjanya.

II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang atau fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia. Menurut Flippo (2002) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Suyuti (2003) manajemen sumber daya manusia adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk

mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Menurut Panggabean (2004) manajemen sumber daya manusia adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Simamora (2004) manajemen sumber daya manusia mencakup pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

2. Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan

standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Mangkunegara (2000), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedikit berbeda dengan yang dinyatakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996) bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Menurut Veithzal (2004), kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu:

- (a) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*);
- (b) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*);
- (c) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*); dan
- (d) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Menurut Veithzal dan Basri (2005) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu kemampuan, keinginan dan lingkungan. Veithzal dan Basri juga menyebutkan empat aspek kinerja yaitu kemampuan, penerimaan tujuan perusahaan, tingkat tujuan yang dicapai dan interaksi antara tujuan dan

kemampuan para karyawan dalam perusahaan. Tujuan kinerja menurut Veithzal dan Basri adalah:

- (a) kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya;
- (b) kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas;
- (c) kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya;
- (d) target aktivitas perbaikan kinerja;
- (e) perbaikan dalam kualitas atau produksi; dan
- (f) perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

Irawan (2000) menyatakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*. Pengertian kinerja atau *performance* sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, menurut Gibson (1987) secara teoritis ada 3 (tiga) kelompok faktor yang mempengaruhinya yaitu:

a Faktor Individu

Faktor individu merupakan faktor yang berasal dari diri sendiri yang mencakup kemampuan, keterampilan, latar belakang pribadi dan demografi.

b Faktor Psikologis

Faktor psikologis merupakan faktor yang berasal dari perilaku dan mental seseorang yang mencakup persepsi, sikap, kepribadian dan motivasi.

c Faktor Organisasi

Faktor organisasi merupakan faktor yang berasal dari lingkungan luar yaitu, sumber daya, gaya kepemimpinan, imbalan (*reward system*), struktur dan desain pekerjaan.

Berdasarkan teori Gibson (1987) di atas maka variabel yang dipilih dalam penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Alasan memilih variabel ini adalah karena kedua variabel ini merupakan variabel yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

Yuwalliatin (2006) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

- (a) kuantitas kerja;
- (b) kualitas kerja;
- (c) pengetahuan tentang pekerjaan;
- (d) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; dan
- (e) perencanaan kegiatan.

Pada penelitian ini kinerja pemanen akan diukur menggunakan teori Yuwalliatin (2006) karena dimensinya dapat lebih menggambarkan situasi

pemanen di lapangan. Dimensi yang digunakan yaitu kuantitas kerja dan kualitas kerja. Alasan tidak menggunakan dimensi pengetahuan tentang pekerjaan, perencanaan kegiatan, dan pendapat atau pernyataan yang disampaikan karena yang dapat menggambarkan kinerja pemanen di lapangan hanya ditekankan pada kuantitas dan kualitas kerja.

Indikator kuantitas kerja pemanen mencakup jumlah yang dapat dipanen oleh pemanen dalam hitungan harian dan pencapaiannya terhadap basis tugas pemanen.

Indikator kualitas kerja pemanen mencakup pemanen TBS kelapa sawit dalam fraksi siap panen (1, 2, 3), membersihkan brondolan kelapa sawit dan mengangkut seluruh hasil panen ke tempat pengumpulan hasil (TPH).

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Davis dan Newstrom, 1985). Menurut Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari

tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya (Veithzal, 2006).

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat agar efektivitasnya optimal. Di era yang serba dinamis ini sangat dibutuhkan pemimpin-pemimpin yang dapat menciptakan visi masa depan dan mengilhami anggota-anggota organisasi untuk secara sukarela mencapai visi tersebut.

John Kotter (Robbins dan Judge, 2008) menyatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan perubahan. Pemimpin menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu visi masa depan, kemudian mereka menyatukan orang-orang dengan mengomunikasikan visi ini dan menginspirasi mereka untuk mengatasi berbagai rintangan.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1996) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang

dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002). Sedangkan menurut Tjiptono (2001), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoha, 2010).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kesimpulan gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

b. Tipologi Gaya Kepemimpinan

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (1997), yaitu:

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- (a) menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- (b) mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- (c) menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- (d) tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- (e) terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; dan
- (f) dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut:

- (a) dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
- (b) dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- (c) senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- (d) menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- (e) sukar menerima kritikan dari bawahannya; dan
- (f) menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri:

- (a) menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- (b) bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- (c) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- (d) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- (e) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan
- (f) sering bersikap maha tahu.

4. Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik:

- (a) Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
- (b) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
- (c) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya.
- (d) Berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* untuk mencapai tujuan.
- (e) Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
- (f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- (g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Maka dari itu dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Sutarto (2006) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

Ciri-ciri kepemimpinan otoriter:

- (a) wewenang mutlak terpusat pada pimpinan;
- (b) keputusan dibuat oleh pimpinan;
- (c) kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan;
- (d) komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan ke bawahan;
- (e) pengawasan terhadap sikap tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat;
- (f) tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat;
- (g) tugas-tugas dari bawahan diberikan secara instruktif; dan
- (h) tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, ada kerjasama antara atasan dengan

bawahan. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis:

- (a) wewenang pemimpin tidak mutlak;
- (b) keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan;
- (c) kebijaksanaan dibuat bersama pimpinan dan bawahan;
- (d) komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan;
- (e) pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar;
- (f) banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat;
- (g) tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dan pada instruksi; dan
- (h) tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez-Faire*)

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan. Ciri-ciri kepemimpinan bebas (*Laissez-Faire*) adalah:

- (a) pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan;
- (b) keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan;
- (c) kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan;

- (d) pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan;
- (e) hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahan;
- (f) peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok;
- (g) kepentingan pribadi lebih utama dari kepentingan kelompok;
- (h) tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul orang perorangan.

Pada penelitian ini akan digunakan teori Sutarto (2006). Terdapat tiga dimensi yang digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan bebas. Teori ini digunakan karena ketiga dimensi dapat menggambarkan kondisi gaya kepemimpinan di lapangan. Pada penelitian ini, diasumsikan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk pekerjaan di lingkungan pemanen adalah gaya kepemimpinan demokratis. Berdasarkan asumsi tersebut, maka skor tertinggi diberikan untuk indikator-indikator yang mengarah pada karakteristik gaya kepemimpinan demokratis.

Indikator gaya kepemimpinan otoriter mencakup kekuasaan mandor, komunikasi, pengawasan dan tanggung jawab. Kekuasaan mandor pada gaya kepemimpinan otoriter akan mutlak terpusat pada mandor sehingga keputusan dan kebijaksanaan akan selalu dibuat oleh mandor tanpa ada kesepakatan dari bawahannya. Komunikasi yang berlangsung hanya satu arah sehingga tidak ada kesempatan bagi bawahannya untuk memberikan saran atau pendapat.

Pengawasan pada gaya kepemimpinan otoriter dilakukan secara ketat dan hanya dilakukan oleh mandor. Tanggung jawab atas ketercapaian target panen harian dan mutu tandan buah segar (TBS) kelapa sawit yang dipanen hanya dipikul oleh mandor.

Indikator gaya kepemimpinan demokratis mencakup kekuasaan mandor, komunikasi, pengawasan dan tanggung jawab. Kekuasaan mandor pada gaya kepemimpinan demokratis tidak mutlak terpusat pada mandor sehingga keputusan dan kebijaksanaan akan selalu dibuat bersama-sama oleh mandor dan bawahannya. Komunikasi yang berlangsung berlangsung dua arah sehingga selalu ada kesempatan bagi bawahannya untuk memberikan saran atau pendapat. Pengawasan pada gaya kepemimpinan demokratis dilakukan secara wajar dan dapat dilakukan oleh mandor ataupun bawahannya. Tanggung jawab atas ketercapaian target panen harian dan mutu TBS kelapa sawit yang dipanen dipikul secara bersama-sama oleh mandor dan bawahan.

Indikator gaya kepemimpinan bebas mencakup kekuasaan mandor, komunikasi, pengawasan dan tanggung jawab. Kekuasaan mandor pada gaya kepemimpinan bebas sepenuhnya diberikan kepada bawahannya, sehingga keputusan dan kebijaksanaan selalu dibuat oleh bawahannya. Komunikasi antara mandor dan bawahan sangat jarang dilakukan bahkan mereka tidak saling berkomunikasi. Pada gaya kepemimpinan bebas mandor tidak melakukan pengawasan kepada bawahannya. Tanggung jawab atas ketercapaian target panen harian dan mutu TBS kelapa sawit yang dipanen dipikul oleh masing-masing orang.

4. Motivasi Kerja

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Aspek penting dalam pemberian motivasi kepada bawahannya atau karyawan, pemimpin

hendaknya dapat memberikan motivasi searah atau sesuai dengan karakteristik yang ada di bawahan atau karyawan. Motif adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2005).

Menurut Mathis dan Jackson (2001) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Berbeda dengan yang diungkapkan oleh Veithzal (2004) yang berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Coulter, 2010).

Supardi dan Anwar (2007) mengatakan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan terhadap guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Hasibuan (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai

hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994).

Menurut Veithzal dan Sagala (2010) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu tersebut bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat memuaskan keinginan mereka dan meningkatkan produktivitas kerja mereka serta pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Siagian (1997) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis motivasi kerja yaitu motivasi kerja positif dan negatif. Motivasi kerja positif artinya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memberikan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima hal-hal yang baik. Motivasi negatif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memberikan motivasi negatif, semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Menurut Gomez (2000) motivasi kerja adalah dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja sama demi tercapainya tujuan bersama atau tujuan perusahaan ini terdapat dua macam, yaitu motivasi finansial yang merupakan dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada

karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif. Kemudian motivasi non finansial yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusiawi dan lain sebagainya.

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- (a) Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik. Seperti: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan fisik lain.
- (b) Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- (c) Kebutuhan sosial, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.
- (d) Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau ego. Mencakup faktor penghargaan internal seperti: harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghargaan eksternal seperti: misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

- (e) Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri, adalah kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia sesuai kecakapannya, antara lain pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

David Mc. Clelland dan para pakar lain telah mengemukakan teori tiga kebutuhan bahwa ada tiga kebutuhan yang menjadi motif utama dalam pekerjaan. Ketiga kebutuhan itu meliputi kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need for achievement, nAch*), yakni dorongan untuk unggul, untuk berprestasi menurut serangkaian standar, untuk berusaha keras supaya berhasil; kebutuhan akan kekuasaan (*need for power, nPow*): kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang sebenarnya tidak akan mereka lakukan jika tidak dipaksa; dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation, nAff*): keinginan akan hubungan antar-pribadi yang bersahabat dan erat.

Clayton Alderfer dari Universitas Yale berargumen bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*) sehingga disebut teori ERG. Kelompok eksistensi memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materiil dasar kita, mencakup butir-butir yang ada dalam teori Maslow yaitu kebutuhan fisiologis dan rasa aman. Kelompok kebutuhan kedua adalah kelompok keterhubungan, yaitu hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antarpribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang lain. Hasrat ini sejalan dengan teori kebutuhan sosial Maslow. Kebutuhan yang ketiga yaitu kebutuhan pertumbuhan, hasrat untuk perkembangan pribadi, yang mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan dan aktualisasi diri pada teori kebutuhan Maslow (Robbins, 2007).

Mc. Clelland (Reksohadiprojdo dan Handoko, 2001) mengungkapkan seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi jika ia memiliki keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi. Mc. Clelland memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia yaitu:

a. Kebutuhan Prestasi (*need for achievement*)

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Mc. Clelland, ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki kebutuhan akan berprestasi tinggi, yaitu:

- (1) Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan.
- (2) Cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang tinggi dan menghitung risikonya.
- (3) Memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya sekaligus ingin mengetahui hasil dari pekerjaannya.

b. Kebutuhan Afiliasi (*need for affiliation*)

Kebutuhan afiliasi diri merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari teori Maslow. Orang-orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- (1) Memiliki suatu keinginan yang kuat untuk mendapatkan restu dan ketentraman dari orang lain.
- (2) Cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada di lingkungannya.
- (3) Memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

c. Kebutuhan Kekuasaan (*need for power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggungjawab kepadanya. Orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- (1) Keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
- (2) Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
- (3) Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan dan pengikut.

Pada penelitian ini variabel motivasi kerja akan diukur menggunakan teori Abraham Maslow. Dimensi kebutuhannya adalah kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan diri dan aktualisasi diri.

Indikator kebutuhan fisiologis mencakup kebutuhan makanan dan minuman, pakaian, transportasi dan perlindungan/ perumahan.

Indikator kebutuhan rasa aman mencakup kebutuhan sarung tangan, sepatu boot dan helm kerja pemanen.

Indikator kebutuhan sosial mencakup kebutuhan diterima oleh kelompok kerja, berinteraksi dengan teman kerja, ikut serta pada kegiatan perusahaan dan saling menyayangi sesama teman kerja.

Kebutuhan penghargaan diri mencakup dihormati oleh teman kerja, mendapatkan penghargaan bila berprestasi, kenaikan golongan kerja dan kenaikan jabatan.

Kebutuhan aktualisasi diri mencakup mendapatkan prestasi kerja, menggunakan kemampuan dalam bekerja, dapat menyelesaikan masalah dengan baik dan pencapaian jenjang karier puncak.

B. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan variabel kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja adalah sebagai berikut.

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono, Budi dan Suharto (2005) pada pegawai sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah menyatakan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah.

Penelitian lain dilakukan oleh Setiawan (2008) terhadap karyawan bengkel PT Nasmoco Pemuda Semarang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Nasmoco Pemuda Semarang.

Baihaqi (2010) juga melakukan penelitian dengan tema yang sama pada karyawan PT Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta.

Penelitian lain dilakukan oleh Reza (2010) terhadap karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjar Negara. Penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan di PT Sinar Santosa Perkasa Banjar Negara.

Penelitian yang dilakukan oleh Dzulkifli (2013) pada pegawai di Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kompetensi dan budaya

organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Direktorat Budidaya dan Pascapanen Flokultura Pasar Minggu Jakarta Selatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2010) pada pegawai di PT PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatra Utara menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di PT PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara.

Penelitian yang dilakukan oleh Maisardana (2006) pada pegawai PT Bank Sumut Cabang Stabat menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT Bank Sumut Cabang Stabat Sumatera Utara.

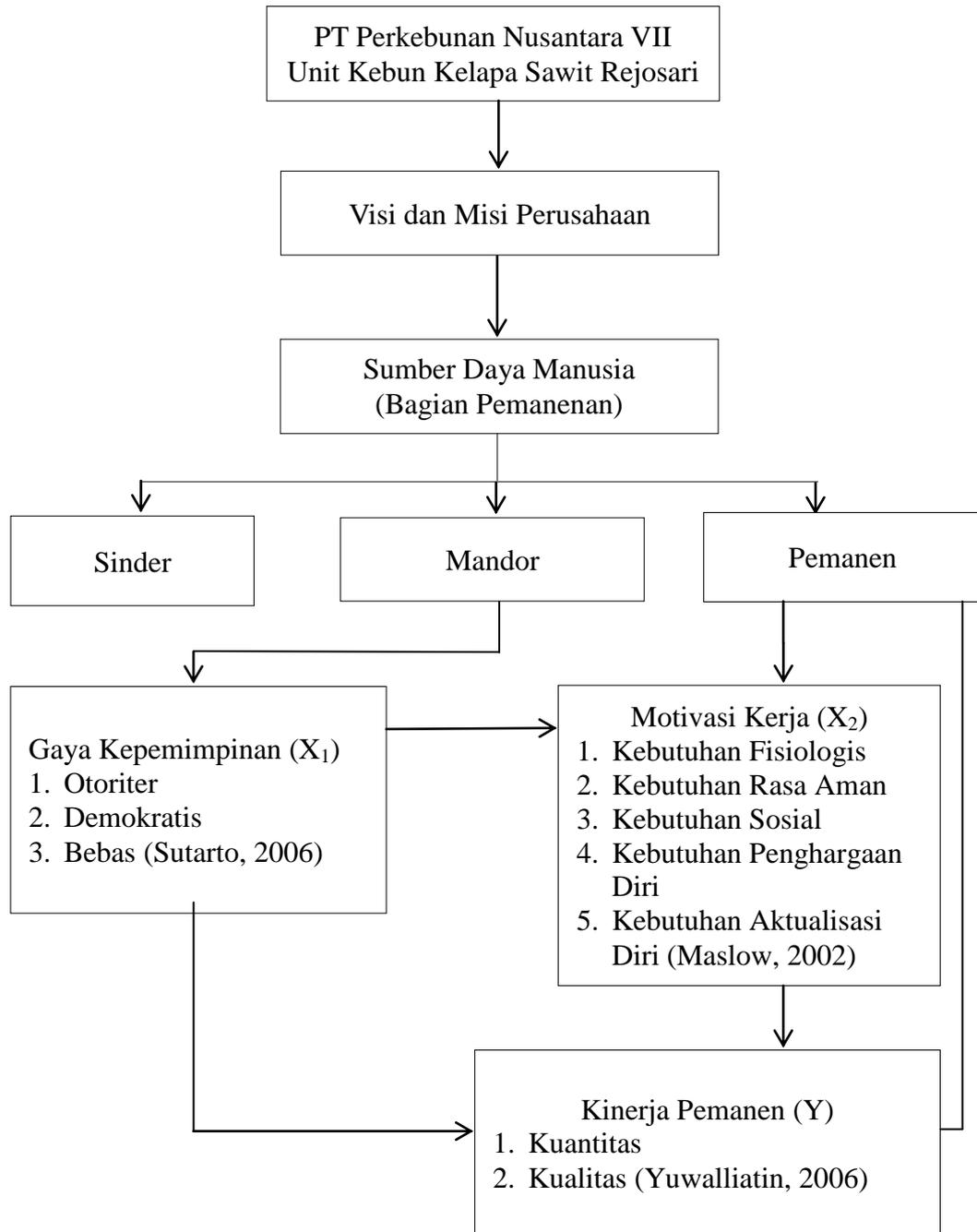
C. Kerangka Pemikiran

PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari merupakan suatu perusahaan perkebunan yang bersifat padat karya, dimana faktor tenaga kerja sangat menentukan pencapaian tujuan perusahaan. Tenaga kerja dalam perkebunan terdiri dari pekerja (pelaksana), pimpinan, dewan direksi, komisaris dan pemilik. Pekerja (pelaksana) ini terdiri dari pekerja dan mandor. Tenaga kerja bagian pemanenan terdiri dari sinder, mandor dan pemanen.

Kinerja pemanen merupakan hal yang sangat penting dalam kegiatan pemanenan. Kinerja pemanen yang baik akan memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan. Pemanen sangat erat hubungannya dengan mandor panen, karena mandor panenlah yang berhubungan langsung dengan pemanen.

Dari sisi kemandoran (mandor panen) diduga ada dua hal yang akan mempengaruhi kinerja pemanen, yaitu gaya kepemimpinan mandor dan motivasi

kerja yang diberikan oleh mandor panen terhadap pemanen. Gaya kepemimpinan mandor panen akan dilihat dari 3 dimensi menurut Sutarto (2006) yaitu gaya kepemimpinan otoriter, demokratis dan bebas. Variabel motivasi kerja pemanen akan diukur dengan teori Maslow yang memiliki 5 dimensi kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan diri dan aktualisasi diri. Pada variabel kinerja pemanen akan diukur dengan menggunakan teori Yuwalliatin dengan 2 dimensinya yaitu kuantitas dan kualitas kerja. Secara sederhana gambaran kerangka pemikiran yang mempengaruhi kinerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran gaya kepemimpinan mandor dan motivasi kerja pemanen terhadap kinerja pemanen di PT Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- (1) Diduga gaya kepemimpinan mandor panen berhubungan dengan kinerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan.
- (2) Diduga motivasi kerja pemanen berhubungan dengan kinerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan.
- (3) Diduga gaya kepemimpinan mandor panen berhubungan dengan motivasi kerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan.

III. METODE PENELITIAN

A. Konsep Dasar dan Definisi Operasional

Konsep dasar dan batasan (definisi) operasional mencakup pengertian yang diungkapkan secara jelas dari masing-masing variabel dalam penelitian dan dijabarkan ke dalam indikator-indikator tertentu yang dapat diukur. Definisi operasional dalam penelitian ini mencakup:

Sinder adalah karyawan tetap yang namanya terdaftar di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari yang bertugas memimpin semua kegiatan afdeling dan bertanggung jawab kepada manajer/asisten kepala tanaman.

Mandor panen adalah karyawan tetap yang namanya terdaftar di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari yang bertugas memimpin pemanen dalam melaksanakan semua kegiatan pemanenan di areal secara langsung.

Tenaga kerja pemanen adalah karyawan tetap yang namanya terdaftar di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari yang kegiatannya memotong tandan buah kelapa sawit yang sudah matang, kemudian mengutip tandan dan brondolan yang berceceran di dalam dan di luar piringan, dan menyusun tandan buah di tempat pengumpulan hasil.

Panen adalah kegiatan memotong tandan buah kelapa sawit yang sudah matang, kemudian mengutip tandan dan brondolan yang berceceran di dalam dan di luar piringan, dan menyusun tandan buah di tempat pengumpulan hasil (TPH).

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ada pada pemimpin (mandor panen) kepada bawahannya (pemanen) dalam rangka mencapai tujuan. Pada penelitian ini variabel gaya kepemimpinan otoriter, demokratis dan bebas diukur menggunakan dimensi dan indikator yang sama. Pada penelitian ini, diasumsikan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk pekerjaan di lingkungan pemanen adalah gaya kepemimpinan demokratis. Berdasarkan asumsi tersebut, maka skor tertinggi diberikan untuk indikator-indikator yang mengarah pada karakteristik gaya kepemimpinan demokratis.

a. Dimensi Kekuasaan Mandor

Kekuasaan mandor adalah kemampuan seorang mandor untuk mempengaruhi bawahannya sesuai dengan keinginannya. Kekuasaan mandor dapat dilihat dari bagaimana bawahan menjalankan perintah mandor, cara memberikan tugas, perubahan sikap kepada mandor, dan pihak yang membuat suatu keputusan/ kebijaksanaan. Indikator yang digunakan adalah:

- 1) Menjalankan perintah: 5 = seluruh perintah/ tugas dari mandor dilaksanakan dengan baik, 4 = sebagian besar perintah/ tugas dari mandor dilaksanakan dengan baik, 3 = melaksanakan perintah/ tugas dari mandor karena terpaksa, 2 = melaksanakan perintah/ tugas mandor ketika sedang inginsaja, dan 1 = tidak pernah melaksanakan perintah/ tugas dari mandor.
- 2) Cara memberikan tugas: 5 = dalam memberikan tugas kepada bawahan lebih bersifat permintaan, 4 = dalam memberikan tugas kepada bawahan

bersifat perintah biasa, 3 = dalam memberikan tugas kepada bawahan sangat menunjukkan kekuasaan, 2 = jarang memberikan perintah kepada bawahan, dan 1 = tidak pernah memberikan perintah kepada bawahan.

- 3) Perubahan sikap kepada mandor (mandor ingin lebih disiplin): 5 = meningkatkan kedisiplinan dengan senang hati, 4 = kedisiplinan tetap seperti sebelumnya, 3 = meningkatkan kedisiplinan karena terpaksa, 2 = datang sesuai dengan keinginan, dan 1 = tidak ada peningkatan kedisiplinan.
- 4) Pembuat keputusan/ kebijaksanaan: 5 = keputusan/ kebijaksanaan selalu dibuat secara bersama-sama antara mandor dan bawahan, 4 = sebagian besar keputusan/ kebijaksanaan dibuat secara bersama-sama antara mandor dan bawahan, 3 = sebagian kecil keputusan/ kebijaksanaan dibuat secara bersama-sama antara mandor dan bawahan, 2 = seluruh keputusan/ kebijaksanaan dibuat oleh mandor, dan 1 = seluruh keputusan/ kebijaksanaan dibuat oleh bawahannya saja.

b. Dimensi Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi dari pihak mandor ke bawahannya dan sebaliknya. Pengukuran indikator komunikasi dapat dilihat dari kesempatan bawahan memberikan saran atau pendapat, tingkat berkomunikasi antara mandor dan bawahan, serta tingkat kedekatan bawahan kepada mandor. Indikator yang digunakan adalah:

- 1) Kesempatan bawahan memberikan saran atau pendapat: 5 = selalu ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran atau pendapat, 4 = ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran atau pendapat, 3 =

kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran atau pendapat hanya ketika diminta, 2 = jarang ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran atau pendapat, dan 1 = tidak ada kesempatan untuk memberikan saran atau pendapat.

- 2) Tingkat komunikasi antara mandor dan bawahan: 5 = komunikasi berlangsung sangat baik dengan sistem dua arah, 4 = komunikasi berlangsung baik dengan sistem dua arah, 3 = komunikasi berlangsung cukup baik dengan sistem dua arah, 2 = komunikasi hanya dilakukan ketika salah satu pihak membutuhkan, dan 1 = komunikasi berlangsung satu arah dari mandor kepada bawahannya.
- 3) Tingkat kedekatan bawahan kepada mandor: 5 = sangat dekat seperti teman akrab, 4 = dekat seperti teman biasa, 3 = cukup dekat, 2 = tidak terlalu dekat, dan 1 = tidak dekat.

c. Dimensi Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan yang dilakukan mandor kepada bawahannya untuk meyakinkan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan benar.

Pengukuran indikator pengawasan dapat dilihat dari tingkat pengawasan, pengawasan terhadap pekerjaan pemanen dan kedisiplinan. Kategori-kategori yang digunakan adalah:

- 1) Tingkat pengawasan: 5 = pengawasan dilakukan secara wajar oleh mandor dan bawahannya, 4 = pengawasan dilakukan secara wajar oleh mandor saja, 3 = pengawasan dilakukan secara ketat oleh mandor dan bawahannya, 2 = pengawasan dilakukan secara ketat oleh mandor saja, dan 1 = tidak dilakukan pengawasan.

- 2) Pengawasan terhadap pekerjaan pemanen: 5 = pengawasan terhadap, 4 = pengawasan terhadap area yang harus dipanen dan fraksi TBS yang dipanen, 3 = pengawasan terhadap penggunaan alat-alat panen dengan benar, area yang harus dipanen, fraksi TBS yang dipanen dan mengutip brondolan, 2 = pengawasan terhadap penggunaan alat-alat panen dengan benar, area yang harus dipanen, fraksi TBS yang dipanen, mengutip brondolan, dan penempatan TBS di tempat pengumpulan hasil (TPH), dan 1 = pengawasan terhadap fraksi TBS yang dipanen.
- 3) Kedisiplinan: 5 = memberikan toleransi dengan alasan yang tepat ketika datang terlambat, 4 = memberikan toleransi namun dengan kesepakatan menambah jam kerja sesuai dengan keterlambatan, 3 = tidak ada toleransi dan diberikan hukuman, 2 = jarang dilakukan pengawasan kedisiplinan, dan 1 = tidak pernah dilakukan pengawasan kedisiplinan.

d. Dimensi Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah keadaan wajib seorang mandor dalam menanggung keberhasilan kerja kelompoknya. Pengukuran indikator ini dapat dilihat dari pihak yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan kelompok kerja dan pencarian solusi ketika menemukan masalah dalam pekerjaan. Kategori-kategori yang digunakan adalah:

- 1) Pihak yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan kelompok kerja: 5 = tanggung jawab ketercapaian target panen harian dan mutu TBS kelapa sawit yang dipanen dipikul bersama-sama antara mandor dan bawahannya, 4 = tanggung jawab ketercapaian target panen harian dipikul bersama-sama antara mandor dan bawahannya, 3 = tanggung jawab ketercapaian target

panen harian dan mutu TBS kelapa sawit yang dipanen hanya dipikul oleh mandor, 2 = tanggung jawab ketercapaian target panen harian dan mutu TBS kelapa sawit yang dipanen dipikul oleh masing-masing orang, 1 = tidak ada tanggung jawab tugas yang jelas antara mandor dan bawahannya.

- 2) Pencarian solusi ketika menemukan masalah: 5 = pencarian solusi selalu dirundingkan bersama-sama antara mandor dan bawahan, 4 = pencarian solusi dirundingkan bersama-sama antara mandor dan bawahan ketika mandor sulit menemukan solusi, 3 = pencarian solusi selalu dilakukan oleh mandor, 2 = sebagian besar pencarian solusi dilakukan oleh mandor, 1 = sebagian besar pencarian solusi dilakukan oleh bawahannya

Motivasi kerja adalah sebuah dorongan yang diberikan oleh mandor panen kepada pemanen untuk meningkatkan kinerjanya. Variabel motivasi kerja pada penelitian ini dinilai menggunakan teori Maslow dengan 5 dimensinya yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan diri dan aktualisasi diri.

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu pemenuhan kebutuhan tenaga kerja untuk makan, minum, pakaian, transportasi, dan perlindungan (perumahan). Kategori yang digunakan untuk mengukur indikator ini adalah 1= kebutuhan makan dan minum tidak terpenuhi, 2 = kebutuhan makan dan minum terpenuhi 3 = kebutuhan makan, minum, dan pakaian terpenuhi, 4 = kebutuhan makan, minum, pakaian dan transportasi terpenuhi, dan 5 = kebutuhan makan, minum, pakaian, transportasi, dan perlindungan (perumahan) terpenuhi.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu pemenuhan kebutuhan tenaga kerja akan keselamatan dan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan

kerugian fisik, seperti sarung tangan, sepatu bot, helm kerja, fasilitas kesehatan dalam perusahaan, jaminan kesehatan dan keamanan saat bekerja di lingkungan perusahaan. Untuk mengukur indikator ini digunakan 5 (lima) kategori, yaitu 1= kebutuhan sarung tangan, sepatu boot, dan helm kerja tidak terpenuhi, 2 = kebutuhan sarung tangan, sepatu boot, tidak terpenuhi, 3 = kebutuhan sepatu boot terpenuhi, 4 = kebutuhan sarung tangan, sepatu boot, terpenuhi, dan 5 = kebutuhan sarung tangan, sepatu bot, helm kerja terpenuhi.

- c. Kebutuhan sosial, yaitu pemenuhan kebutuhan tenaga kerja untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi dengan teman kerja, ikut serta dalam kegiatan-kegiatan perusahaan dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai oleh teman kerja. Kategori yang digunakan untuk mengukur indikator ini adalah 1= kebutuhan untuk diterima oleh kelompok tidak terpenuhi, 2= kebutuhan untuk diterima oleh kelompok terpenuhi, 3 = kebutuhan untuk diterima oleh kelompok dan berinteraksi dengan teman kerja terpenuhi, 4 = kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi dengan teman kerja, dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan perusahaan terpenuhi, dan 5 = kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi dengan teman kerja, ikut serta dalam kegiatan-kegiatan perusahaan dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai oleh teman kerja terpenuhi.
- d. Kebutuhan akan penghargaan diri, yaitu pemenuhan kebutuhan tenaga kerja untuk dihormati oleh teman kerja, mendapat penghargaan jika berprestasi, kenaikan golongan kerja dan kenaikan jabatan. Kategori yang digunakan

untuk mengukur indikator ini adalah 1= kebutuhan dihormati oleh teman kerja tidak terpenuhi, 2 = kebutuhan dihormati oleh teman kerja terpenuhi, 3 = kebutuhan dihormati oleh teman kerja dan mendapat penghargaan jika berprestasi terpenuhi, 4 = kebutuhan dihormati oleh teman kerja, mendapat penghargaan jika berprestasi, dan kenaikan golongan kerja terpenuhi, dan 5 = kebutuhan dihormati oleh teman kerja, mendapat penghargaan jika berprestasi, kenaikan golongan kerja dan kenaikan jabatan terpenuhi.

- e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri, yaitu pemenuhan kebutuhan tenaga kerja untuk menggunakan kemampuan (skill), ambisi, dan potensi optimal, seperti mendapat prestasi kerja yang sangat memuaskan, menggunakan seluruh kemampuan dalam bekerja, dapat menyelesaikan masalah dengan baik, dan mendapatkan jenjang karier puncak. Untuk mengukur indikator ini digunakan 5 (lima) kategori, yaitu 1= kebutuhan mendapat prestasi kerja yang sangat memuaskan tidak terpenuhi, 2 = kebutuhan mendapat prestasi kerja yang sangat memuaskan terpenuhi, 3 = kebutuhan mendapat prestasi kerja yang sangat memuaskan dan menggunakan seluruh kemampuan dalam bekerja terpenuhi, 4 = kebutuhan mendapat prestasi kerja yang sangat memuaskan, menggunakan seluruh kemampuan dalam bekerja, dan dapat menyelesaikan masalah dengan baik terpenuhi, dan 5 = kebutuhan mendapat prestasi kerja yang sangat memuaskan, menggunakan seluruh kemampuan dalam bekerja, dapat menyelesaikan masalah dengan baik, dan mendapatkan jenjang karier puncak terpenuhi.

Kinerja karyawan adalah penilaian kepada pemanen dalam melakukan pekerjaannya. Indikator kinerja pemanen yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan dan perencanaan kegiatan.

- a. Kuantitas kerja pemanen mencakup jumlah yang dapat dipanen, persentase ketercapaian terhadap basis tugas yang diberikan. Kategori yang digunakan untuk mengukur indikator ini adalah 5 = mencapai 76% - \geq 100% dari basis tugas, 4 = mencapai 51%-75% dari basis tugas, 3 = mencapai 26%- 50% dari basis tugas, 2 = mencapai 11%-25% dari basis tugas, dan 1 = mencapai 1% - 10% dari basis tugas.
- b. Kualitas kerja pemanen mencakup pemanenan TBS kelapa sawit dalam fraksi 1, 2, dan 3, kebersihan brondolan dan pengangkutan TBS kelapa sawit ke TPH. Kategori yang digunakan untuk mengukur indikator ini adalah:
 - (1) Fraksi siap panen: 5 = 76%-100% yang dipanen adalah TBS kelapa sawit dalam fraksi siap panen (1, 2, 3), 4 = 51%-75% yang dipanen adalah TBS kelapa sawit dalam fraksi siap panen (1, 2, 3), 3 = 26%-50% yang dipanen adalah TBS kelapa sawit dalam fraksi siap panen (1, 2, 3), 2 = 11%-25% yang dipanen adalah TBS kelapa sawit dalam fraksi siap panen (1, 2, 3), dan 1 = 1%-10% yang dipanen adalah TBS kelapa sawit dalam fraksi siap panen (1, 2, 3).
 - (2) Kebersihan brondolan: 5= mengutip semua brondolan, 4 = terdapat 1-2 brondolan yang tidak dikutip, 3= terdapat 3-5 brondolan yang tidak dikutip, 2 = terdapat 4-7 brondolan yang tidak dikutip, dan 1= terdapat 8-10 brondolan yang tidak dikutip.

- (3) Pengangkutan TBS kelapa sawit ke TPH: 5= tidak ada TBS kelapa sawit tertinggal, 4= terdapat 1 TBS kelapa sawit tertinggal, 3= terdapat 2 TBS kelapa sawit tertinggal, 2= terdapat 3 TBS kelapa sawit tertinggal dan 1= terdapat 4-5 TBS kelapa sawit tertinggal.

B. Metode, Lokasi dan Waktu Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survai, yaitu penelitian ini menggunakan sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok (Singarimbun dan Effendi, 2006). Lokasi penelitian ini adalah di PT Perkebunan Nusantara VII (PTPN VII) Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa PTPN VII ini termasuk perusahaan agribisnis yang cukup besar dalam membudidayakan tanaman kelapa sawit. Pengumpulan data dilaksanakan pada bulan Juni 2015.

C. Sampel dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari yang berjumlah 296 orang. Dari jumlah populasi tenaga kerja pemanen yang ada di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari ditentukan jumlah sampel dengan menggunakan rumus yang merujuk pada teori Sugiarto, *et al.*(2003), yaitu :

$$n = \frac{NZ^2S^2}{Nd^2 + Z^2S^2} \dots\dots\dots (1)$$

dimana :
 n = Jumlah sampel
 N = Jumlah populasi
 S^2 = Variasi sampel (5 persen = 0,05)
 Z = Tingkat kepercayaan (90 persen = 1,64)
 D = Derajat penyimpangan (5 persen = 0,05)

sehingga diperoleh:

$$n = \frac{296 \times (1,64)^2 \times (0,05)}{296 \times (0,05)^2 + (1,64)^2 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{39,81}{0,746724}$$

$$n = 53,31 \approx 53 \text{ orang}$$

Berdasarkan persamaan (1), maka diperoleh jumlah sampel penelitian tenaga kerja pemanen adalah 53 orang. PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit terdiri dari 5 (lima) afdeling, sehingga dari jumlah sampel yang telah diperoleh tersebut ditentukan alokasi proporsi sampel tenaga kerja pemanen tiap afdeling dengan rumus:

$$n_a = \frac{N_a}{N} \times n \dots\dots\dots (2)$$

sehingga diperoleh:

$$n_{\text{afdeling I}} = \frac{49}{296} \times 53$$

$$= 8,77 \approx 9 \text{ orang}$$

$$n_{\text{afdeling II}} = \frac{60}{296} \times 53$$

$$= 10,74 \approx 11 \text{ orang}$$

$$n_{\text{afdeling III}} = \frac{63}{296} \times 53$$

$$= 11,28 \approx 11 \text{ orang}$$

$$n_{\text{afdeling IV}} = \frac{51}{296} \times 53$$

$$= 9,30 \approx 9 \text{ orang}$$

$$n_{\text{afdeling V}} = \frac{73}{296} \times 53$$

$$= 13,07 \approx 13 \text{ orang}$$

Keterangan:

- n_a = Jumlah sampel tenaga kerja pemanen afdeling a
- N_a = Jumlah populasi tenaga kerja pemanen afdeling a
- N = Jumlah populasi tenaga kerja pemanen keseluruhan
- n = Jumlah sampel tenaga kerja pemanen keseluruhan

Berdasarkan persamaan (2), maka diperoleh jumlah sampel untuk tenaga kerja pemanen di afdeling I adalah 9 orang, afdeling II adalah 11 orang, afdeling III adalah 11 orang, afdeling IV adalah 9 orang, dan afdeling V adalah 13 orang. Pengambilan sampel dari masing-masing afdeling dilakukan dengan metode sistematis, yaitu pengambilan sampel dari daftar kerangka sampling dan dapat diberi nomor urut sehingga tiap tenaga kerja pemanen dari masing-masing afdeling di PTPN VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel penelitian.

D. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari responden, yaitu tenaga kerja pemanen untuk data motivasi pemanen dan gaya kepemimpinan mandor, mandor panen/ pengawas mutu panen/ petugas muat angkut untuk data kinerja pemanen dan tenaga kerja selain pemanen untuk data gaya kepemimpinan mandor di PT Perkebunan Nusantara Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari melalui teknik wawancara dengan menggunakan kuesioner (daftar pertanyaan) yang telah dipersiapkan. Data sekunder diperoleh dari lembaga-lembaga/instansi terkait, seperti Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia, BPS Provinsi Lampung, PT

Perkebunan Nusantara Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari, melalui studi literatur dan laporan publikasi yang sesuai dengan penelitian.

E. Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Sebelum kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data, dengan cara mengkorelasikan setiap skor variabel jawaban responden dengan total skor masing-masing variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf signifikan 0,05 dan 0,01. Uji reliabilitas adalah ukuran konsistensi skor yang dicapai oleh orang yang sama pada kesempatan yang berbeda, yang ide pokoknya adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 2001).

1. Uji Reliabilitas Kuesioner

Uji reliabilitas merupakan pengujian alat pengumpul data yang bertujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Rumus yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah koefisien alfa (Azwar, 2001), yaitu:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right] \dots\dots\dots (5)$$

Keterangan:

- r_{11} : Reliabilitas instrument atau koefisien alfa
- k : Banyaknya bulir soal
- $\sum \sigma_i^2$: Jumlah varians bulir
- σ_t^2 : Varians total
- N : Jumlah responden

Untuk mengukur reliabel tidaknya alat ukur maka dibandingkan antara koefisien alfa (r_{11}) dengan r_{tabel} , dan kaidah keputusan adalah :

- (1) Jika $r_{11} > r_{tabel}$, maka *instrument* penelitian reliabel.
- (2) Jika $r_{11} < r_{tabel}$, maka *instrument* penelitian tidak reliabel.

Item pertanyaan dapat dinyatakan reliable apabila nilai alpha lebih besar dari 0,70. Adapun hasil perhitungan reabilitas dengan menggunakan *software* SPSS 16.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil uji reliabilitas variabel gaya kepemimpinan mandor panen

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	12

Berdasarkan pengujian menggunakan SPSS 16, didapatkan hasil nilai alpha sebesar 0,813. Dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan dalam kuesioner dinyatakan reliabel. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7. Dengan kata lain bahwa seluruh pernyataan yang berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan pada penelitian ini memiliki tingkat kehandalan yang baik dan dapat digunakan dalam analisis pada penelitian ini.

Tabel 4. Hasil uji reliabilitas variabel motivasi kerja pemanen

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	19

Berdasarkan pengujian menggunakan SPSS 16, didapatkan hasil nilai alpha sebesar 0,907. Dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang berkaitan dengan variabel motivasi kerja pemanen dalam kuesioner dinyatakan reliabel. Hal

ini dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7. Dengan kata lain bahwa seluruh pernyataan yang berkaitan dengan variabel motivasi kerja pemanen pada penelitian ini memiliki tingkat kehandalan yang baik dan dapat digunakan dalam analisis pada penelitian ini.

Tabel 5. Hasil uji reliabilitas variabel kinerja pemanen

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	4

Berdasarkan pengujian menggunakan SPSS 16, didapatkan hasil nilai alpha sebesar 0,814. Dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang berkaitan dengan variabel kinerja pemanen dalam kuesioner dinyatakan reliabel. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7. Dengan kata lain bahwa seluruh pernyataan yang berkaitan dengan variabel kinerja pemanen pada penelitian ini memiliki tingkat kehandalan yang baik dan dapat digunakan dalam analisis pada penelitian ini.

2. Uji Validitas Kuesioner

Uji validitas dilakukan guna mengetahui apakah pernyataan yang diajukan pada kuesioner valid atau tidak. Dengan kata lain, uji validitas dilakukan terkait keakuratan instrumen penelitian. Pengujian dilakukan melalui pengukuran korelasi antara item pernyataan dengan skor total variabel. Untuk menghitung validitas alat ukur digunakan rumus *Pearson Product Moment*, yaitu:

$$r \text{ hitung} = \frac{n(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i) \times (\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \times \{n \cdot \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}} \dots \dots \dots (3)$$

Keterangan:

r hitung : Koefisien korelasi
 $\sum X_i$: Jumlah skor item
 $\sum Xy_i$: Jumlah skor item
 n : Jumlah responden

$$t \text{ hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \dots\dots\dots (4)$$

Keterangan:

t : Nilai t_{hitung}
 r : Koefisien korelasi hasil r_{hitung}
 n : Jumlah responden

Untuk mengukur valid tidaknya alat ukur maka t_{hitung} dibandingkan dengan t_{Tabel} , dan kaidah keputusannya adalah:

- (1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka *instrument* penelitian valid
- (2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka *instrument* penelitian tidak valid

Uji validitas dihitung menggunakan SPSS 16. Hasilnya menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai *Pearson Correlation* atau t hitung lebih besar dari t tabel (0,273) dan nilai ini lebih kecil dari signifikansi minimum 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan mandor panen, motivasi pemanen dan kinerja pemanen adalah valid. Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Uji Validitas Kuesioner

No.	t hitung	t tabel	N	Keterangan
1	0,629	0,273	50	Valid
2	0,298	0,273	50	Valid
3	0,469	0,273	50	Valid
4	0,782	0,273	50	Valid
5	0,448	0,273	50	Valid
6	0,760	0,273	50	Valid
7	0,561	0,273	50	Valid
8	0,431	0,273	50	Valid
9	0,782	0,273	50	Valid
10	0,273	0,273	50	Valid
11	0,688	0,273	50	Valid
12	0,650	0,273	50	Valid
13	0,590	0,273	50	Valid
14	0,617	0,273	50	Valid
15	0,590	0,273	50	Valid
16	0,706	0,273	50	Valid
17	0,617	0,273	50	Valid
18	0,706	0,273	50	Valid
19	0,706	0,273	50	Valid
20	0,590	0,273	50	Valid
21	0,707	0,273	50	Valid
22	0,590	0,273	50	Valid
23	0,707	0,273	50	Valid
24	0,628	0,273	50	Valid
25	0,707	0,273	50	Valid
26	0,682	0,273	50	Valid
27	0,628	0,273	50	Valid
28	0,517	0,273	50	Valid
29	0,443	0,273	50	Valid
30	0,517	0,273	50	Valid
31	0,443	0,273	50	Valid
32	0,918	0,273	50	Valid
33	0,571	0,273	50	Valid
34	0,931	0,273	50	Valid
35	0,918	0,273	50	Valid

F. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif dan analitik. Metode analisis deskriptif kuantitatif menggunakan modus dan metode analitik menggunakan korelasi *rank spearman*.

1. Analisis Deskriptif Kuantitatif

Menurut Sugiyono (2008) analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan data yang telah terkumpul untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum ataupun khusus. Metode kuantitatif digunakan untuk data penelitian berupa angka dan dianalisis menggunakan statistik. Pada penelitian ini, analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk menjawab tujuan pertama, kedua dan ketiga yaitu untuk mengetahui gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja yang ada di PTPN VII UKKS Rejosari.

Pada penelitian ini analisis deskriptif kuantitatif dilakukan dengan menghitung nilai modus. Modus (Mo) adalah nilai yang mempunyai frekuensi paling banyak.

2. Analisis Korelasi *Rank Spearman*

Analisis *rank spearman* merupakan suatu cara untuk mengetahui hubungan dari sejumlah variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel sebab terhadap variabel akibat. Pada penelitian ini analisis *rank spearman* digunakan untuk menjawab tujuan keempat, kelima dan keenam. Dasar dari penggunaan korelasi *rank spearman* adalah rangking (peringkat). Rumus yang digunakan adalah:

$$rs = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dimana:

rs = koefisien korelasi *Rank Spearman*
 d = perbedaan skor antar 2 variabel
 n = jumlah sampel

Nilai korelasi yang didapatkan dari penelitian merupakan nilai korelasi sampel, yang merupakan harga estimasi dari koefisien korelasi populasi yang dilambangkan dengan rs atau ρ (baca: rho).

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara kedua variabel, maka penulis menggunakan pedoman yang mengacu pada Sugiyono (2004). Pedoman interpretasi tingkat korelasi *rank spearman* dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Pedoman interpretasi tingkat korelasi *rank spearman*

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sebelum pengujian dilakukan, maka terlebih dahulu harus ditentukan taraf signifikan. Hal ini dilakukan untuk membuat suatu rencana pengujian agar dapat diketahui batas-batas untuk menentukan pilihan antara H_0 dan H_a . Tingkat signifikan yang dipilih adalah $\alpha = 0,05$ (5%) artinya kemungkinan kebenaran 95 persen atau toleransi meleset 5 persen. Dalam ilmu sosial tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ sudah lazim digunakan, karena dinilai cukup mewakili hubungan antara kedua variabel.

Setelah semua dimasukkan ke dalam persamaan korelasi *Rank Spearman*, kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan kriteria yang ditetapkan. Uji korelasi *rank spearman* akan dilakukan dengan SPSS versi 16.0. Kriteria yang ditetapkan yaitu dengan membandingkan nilai signifikansi dengan nilai alpha yang penulis rumuskan sebagai berikut :

- a) Jika nilai signifikansi $< \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak, H_1 diterima.
- b) Jika nilai signifikansi $> \alpha$ (0,05), maka H_0 diterima, H_1 ditolak.

IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Lampung Selatan

1. Letak Geografis dan Administrasi

Wilayah Kabupaten Lampung Selatan terletak antara $105^{\circ} 14'$ sampai dengan $105^{\circ} 45'$ Bujur Timur dan $5^{\circ} 15'$ sampai dengan 6° Lintang Selatan. Mengingat letak yang demikian ini, daerah Kabupaten Lampung selatan seperti halnya daerah – daerah lain di Indonesia merupakan daerah tropis. Kabupaten Lampung Selatan bagian selatan meruncing dan mempunyai sebuah teluk besar yaitu Teluk Lampung. Di Teluk Lampung terletak sebuah pelabuhan yaitu Pelabuhan Panjang, dimana kapal – kapal dalam luar negeri dapat merapat. Secara umum, pelabuhan ini merupakan faktor yang sangat penting bagi kegiatan ekonomi penduduk Lampung. Sejak tahun 1982, Pelabuhan Panjang termasuk dalam wilayah Kota Bandar Lampung.

Daerah Kabupaten Lampung Selatan mempunyai daerah daratan kurang lebih 210.974 ha, dengan kantor pusat pemerintahan di Kota Kalianda, yang diresmikan menjadi Ibukota Kabupaten Lampung Selatan oleh Menteri Dalam Negeri pada tanggal 11 Februari 1982. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1997 tentang pembentukan Kabupaten Tanggamus, yaitu pemekaran dari wilayah Kabupaten Lampung Selatan. Pada tahun 2006, terjadi pemekaran Kabupaten Pesawaran dari wilayah Kabupaten Lampung Selatan. Kemudian pada tahun

2008, terjadi pemekaran di Kabupaten Lampung Selatan yaitu, Kecamatan Tanjung Sari, Way Sulan, Way Panji, dan Kecamatan Bakauheni, dengan demikian jumlah Kecamatan di Kabupaten Lampung Selatan berjumlah 17 kecamatan dan selanjutnya terdiri dari desa-desa dan kelurahan sebanyak 248 desa dan 3 kelurahan. Diprediksikan dalam waktu dekat akan terjadi pemekaran kecamatan pada wilayah Kabupaten Lampung Selatan, khususnya pemekaran Kecamatan Kalianda, Palas dan Natar.

Secara administrasi Kabupaten Lampung Selatan mempunyai batas – batas sebagai berikut:

- Sebelah Utara : berbatasan dengan wilayah Kab. Lampung Tengah dan Lampung Timur
- Sebelah Selatan : berbatasan dengan Selat Sunda;
- Sebelah Barat : berbatasan dengan Kota Bandar Lampung dan Kabupaten Pesawaran
- Sebelah Timur : berbatasan dengan Laut Jawa.

Pulau-pulau yang terdapat di Kabupaten Lampung Selatan antara lain Pulau Krakatau, Pulau Sebesi, Pulau Sebuku, Pulau Rimau dan Pulau Kandang. Bila ditinjau dari segi luas dan keadaan alamnya, maka Kabupaten Lampung Selatan mempunyai masa depan cerah untuk dapat berkembang lagi.

2. Kondisi Fisik

Dari segi geologi daerah Kabupaten Lampung Selatan terdiri dari:

- a. Sebagian besar berbatuan endesit, ditutupi turfazam. Batuan endapan meluas ke timur sampai sekitar jalan kereta api arah menuju Kotabumi, keadaan tanah bergelombang sampai berbukit.

- b. Pegunungan vulkanis muda.
- c. Daratan bagian timur yang termasuk wilayah Kabupaten Lampung Selatan tidak begitu luas, berbatuan endesit ditutupi turfazam.
- d. Dataran alluvial berawa-rawa dengan pohon Bakau.

Di wilayah Kabupaten Lampung Selatan terdapat beberapa sungai yang penting antara lain, Way Sekampung, Way Jelai, Way Ketibung, Way Pisang dan Way Gatal. Pada umumnya, sungai-sungai ini dimanfaatkan untuk mengairi (irigasi) sawah dengan pembuatan dam-dam, dan saluran irigasi.

Iklm di Kabupaten Lampung Selatan sama halnya dengan daerah lain di Indonesia. Iklimnya dipengaruhi oleh adanya pusat tekanan rendah dan tekanan tinggi yang berganti di daratan sentra Asia dan Australia pada bulan Januari dan Juli. Akibat pengaruh angin Muson, maka daerah Lampung Selatan tidak terasa adanya musim peralihan (pancaroba) antara musim kemarau dan musim hujan.

3. Demografi

Jumlah penduduk di Kabupaten Lampung Selatan setiap tahunnya mengalami peningkatan. Pada tahun 2013 jumlah penduduk di Kabupaten Lampung Selatan adalah 950,844 jiwa. Jumlah ini mengalami peningkatan sebesar 2,1 persen jika dibandingkan dengan jumlah penduduk di tahun 2010. Jumlah penduduk terbesar terdapat di Kecamatan Natar dan yang terkecil di Kecamatan Bakauheni, yaitu 180,621 jiwa dan 22,165 jiwa, dengan demikian konsentrasi penduduk terbesar terdapat di Kecamatan Natar. Hal ini di karenakan Kecamatan Natar memiliki akses yang mudah, dekat dengan Kota Bandar Lampung dan memiliki prasarana dan sarana yang cukup memadai, sehingga asumsi pertumbuhan penduduk selalu meningkat setiap tahunnya dan memiliki jumlah penduduk terbanyak. Sedangkan

di kecamatan lain di Kabupaten Lampung Selatan, lokasinya kurang begitu strategis dan jauh dari pusat Kota Bandar Lampung. Jumlah penduduk dan laju pertumbuhannya dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Jumlah penduduk dan laju pertumbuhan penduduk Kabupaten Lampung Selatan tahun 2013

Kecamatan <i>District</i>	Penduduk/ <i>Population</i>		Laju Pertumbuhan Penduduk <i>Population Growth</i> (%)
	2010	2013	(%)
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Natar	170,992	180,621	2.82
2. Jati Agung	103,038	108,279	2.54
3. Tanjung Bintang	68,572	71,974	2.48
4. Tanjung Sari	27,107	28,124	1.88
5. Katibung	61,422	64,388	2.41
6. Merbau Mataram	46,644	47,840	1.28
7. Way Sulan	21,264	21,975	1.67
8. Sidomulyo	57,264	57,637	0.33
9. Candipuro	50,256	52,513	2.25
10. Way Panji	16,341	16,723	1.17
11. Kalianda	81,126	84,718	2.21
12. Rajabasa	20,769	21,544	1.87
13. Palas	53,492	55,264	1.66
14. Sragi	31,654	32,543	1.40
15. Penengahan	35,672	36,551	1.23
16. Ketapang	46,116	47,985	2.03
17. Bakauheni	20,761	22,165	3.38
Jumlah/ <i>Total</i>	912,490	950,844	2.10

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Selatan, 2013

Penduduk Kabupaten Lampung Selatan secara garis besar dapat digolongkan menjadi dua bagian, yaitu penduduk asli Lampung dan penduduk pendatang. Penduduk asli Lampung, khususnya sub suku Lampung Peminggir, umumnya berdiam di sepanjang pantai pesisir, seperti di Kecamatan Penengahan, Kalianda, dan Katibung. Penduduk sub suku Lampung yang lain tersebar di seluruh

kecamatan yang ada di Kabupaten Lampung Selatan. Penduduk yang berdomisili di Kabupaten Lampung Selatan terdiri dari bermacam-macam suku dari seluruh Indonesia, seperti dari Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Sulawesi, Sumatera Selatan, Sumatera Barat, Sumatera Utara, Aceh dan lain-lain.

4. Fasilitas Pelayanan

a. Fasilitas Kesehatan

Jumlah Rumah Sakit Umum (RSU) di Kabupaten Lampung Selatan hanya ada satu buah yaitu di Kecamatan Kalianda. Jumlah rumah bersalin 7 buah, puskesmas induk 24 buah, puskesmas pembantu 76 buah, posyandu 935 buah, klinik 44 buah, praktek dokter/bidan 252 buah dan apotek 19 buah.

b. Fasilitas Pendidikan

Jumlah sekolah umum di Kabupaten Lampung Selatan sebanyak 1.371 sekolah, yang terdiri dari 593 sekolah negeri dan 778 sekolah swasta. Angka ini menunjukkan bahwa sekolah swasta lebih mendominasi dibandingkan sekolah negeri di Kabupaten Lampung Selatan. Pada tingkat Taman Kanak-kanak (TK) \ 96 persen adalah sekolah TK swasta dan 4 persen sekolah TK negeri. Pada tingkat Sekolah Dasar (SD) sebesar 76,5 persen adalah SD negeri dan 23,5 persennya adalah SD swasta. Pada tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) persentase SMP swasta sebesar 71 persen. Tingkat Sekolah Menengah Atas/Kejuruan (SMA/K) swasta sebesar 75 persen. Jumlah perguruan tinggi yang ada di Kabupaten Lampung Selatan adalah sebanyak 10 perguruan tinggi yang terdiri dari 7 perguruan tinggi/ lembaga akademi swasta dan 3 perguruan tinggi/ lembaga akademi negeri. Fasilitas pendidikan di Kabupaten Lampung Selatan dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Fasilitas pendidikan di Kabupaten Lampung Selatan

Kecamatan	Negeri				Swasta				PT
	TK	SD	SMP	SMA	TK	SD	SMP	SMA	
Natar	0	56	6	3	69	15	27	21	3
Jati Agung	1	45	7	2	34	8	24	19	1
Tanjung Bintang	3	34	5	6	28	7	11	5	2
Tanjung Sari	0	16	3	1	19	2	4	4	0
Katibung	0	30	3	3	13	16	12	3	0
Merbau Mataram	0	29	4	2	19	6	11	7	0
Way Sulan	0	8	1	1	19	11	8	6	1
Sidomulyo	0	34	4	1	24	10	11	6	0
Candipuro	0	25	3	2	24	16	12	9	0
Way Panji	0	9	2	0	9	2	4	1	0
Kalianda	1	43	8	5	15	8	12	10	3
Rajabasa	1	18	2	1	3	7	6	3	0
Palas	0	38	5	1	26	12	7	6	0
Sragi	1	21	4	2	17	8	5	2	0
Penengahan	2	31	3	1	9	6	7	4	0
Ketapang	1	27	6	6	13	7	8	8	0
Bakauheni	2	9	3	1	5	4	3	1	0
Total	13	473	69	38	346	145	172	115	10

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Selatan, 2013

B. Gambaran Umum PT Perkebunan Nusantara VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar Lampung Selatan

1. Sejarah Perusahaan

Unit Rejosari merupakan salah satu Unit Kebun Kelapa Sawit PT Perkebunan Nusantara VII (Persero). Semula Unit Rejosari adalah perkebunan karet milik Belanda yang kemudian diambil alih oleh Pemerintah Republik Indonesia sekitar November 1957. Pada tahun 1966 dalam kurun waktu 7 tahun, yaitu sekitar tahun 1973, bank dunia memberikan bantuan kredit, sehingga perusahaan dapat

mengembangkan usaha dan melaksanakan konversi dengan berbagai jenis komoditas, antara lain karet, kelapa hibrida, kakao, dan kelapa sawit.

Secara kronologis terjadinya perubahan-perubahan yang dialami PTPN VII dari masa ke masa baik dalam status maupun manajemen sebagai berikut:

- Tahun 1916, belanda membuka lahan perkebunan dan mendirikan pabrik.
- Tahun 1924-1945, dikuasai oleh pemerintah Jepang.
- Tahun 1945-1948, dikuasai oleh Indonesia.
- Tahun 1948-1958, kembali dikuasai Belanda.
- Tahun 1958-1963, dikuasai oleh Indonesia dengan nama perusahaan perkebunan negara (PPN) Sumatra Selatan.
- Tahun 1963-1968, berubah menjadi PPN Aneka Tanaman dengan direksi di Medan. Tahun 1968-1980, berubah menjadi PTP X (Perusahaan Negara Perkebunann X).
- Dari Juni 1980-1994, PNP X berubah menjadi PTP X(persero) dengan kantor direksi di Bandar Lampung dan merupakan BUMN.
- Pada tahun 1994, atas kebijakan pemerintah PTP X dan PTP XXI digabung menjadi PTPN VII.

2. Letak Geografis

Unit Kebun Kelapa Sawit (UKKS) Rejosari berada di Desa Rejosari, Kecamatan Natar, Kabupaten Lampung Selatan, Propinsi Lampung. Jarak UKKS Rejosari dari ibu kota propinsi adalah 27 km, dari Kalianda (Kota Kabupaten Lampung Selatan) 70 km, dari Pelabuhan Panjang 35 km, dan dari Kantor Direksi 22 km. Saat ini UKKS Rejosari mengelola lahan Hak Guna Usaha (HGU) seluas

4.984,41 ha sesuai surat No. 16 No. register 08.02.14.31.2.00016 tanggal 19 Mei 1997.

Jenis tanah perkebunan sawit di Rejosari sebagian besar merupakan tanah Podsolik Merah Kuning (PMK) dan sebagian adalah tanah alluvial. Wilayah perkebunan memiliki topografi datar dan bergelombang sedikit berbukit yang berada pada ketinggian rata-rata 126 meter di atas permukaan laut. Jenis tanah di perkebunan kelapa sawit ini adalah podsolik merah kuning dengan tekstur tanah liat berpasir dan memiliki solum tanah 20-200 cm. Jumlah hari hujan sebanyak 77-122 hari/ tahun dengan bulan kering 3-4 bulan.

Areal tanaman PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari berdasarkan Hak Guna Usaha (HGU) terdiri dari kebun inti dan kebun plasma dengan luas areal seperti pada Tabel 10.

Tabel 10. Luas areal PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari

No.	Lokasi	Luas (ha)
1	Afdeling I	864,00
2	Afdeling II	976,00
3	Afdeling III	934,00
4	Afdeling IV	949,00
5	Afdeling V	1.152,00
6	Total Kebun Inti	4.875,00
7	Kebun Plasma	2.413,50
	Total	7.288,50

Sumber : PTPN VII Unit Usaha Rejosari, 2013

3. Visi Misi Perusahaan

PT Perkebunan Nusantara VII mempunyai visi “Menjadi perusahaan agribisnis dan agroindustri berbasis karet, kelapa sawit, teh, dan tebu yang tangguh dan berkarakter global”. Tangguh yang berarti memiliki daya saing yang prima, melalui peningkatan produktivitas, mutu, skala ekonomi usaha dan

dukungan industri hilir. Berkarakter global berarti perusahaan mempunyai karakteristik berkelas dunia dengan proses bisnis dan kinerja yang prima serta menghasilkan produk berstandar internasional.

Adapun misi dari PT Perkebunan Nusantara VII adalah:

- a Menjalankan usaha agribisnis perkebunan kelapa sawit dengan menggunakan teknologi budidaya dan proses pengolahan yang efektif serta ramah lingkungan.
- b Mengembangkan usaha industri yang terintegrasi dengan bisnis inti (kelapa sawit) dengan menggunakan teknologi terbaru.
- c Mengembangkan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi.
- d Membangun tata kelola usaha yang efektif.
- e Memelihara keseimbangan kepentingan *stakeholders*, untuk mewujudkan daya saing guna menumbuh kembangkan perusahaan.

Tujuan Perusahaan sesuai akta pendirian perusahaan adalah :

- a Melaksanakan pembangunan dan pengembangan agribisnis sektor perkebunan sesuai prinsip perusahaan yang sehat, kuat dan tumbuh dalam skala usaha yang ekonomis.
- b Menjadi perusahaan yang *profitable*, makmur (*wealth*), dan berkelanjutan (*sustainable*) sehingga dapat berperan lebih jauh dalam akselerasi pembangunan regional dan nasional.

4. Struktur Organisasi Perusahaan

Sistem organisasi yang dilaksanakan di Perkebunan Rejosari adalah sistem *vertical organization*, di mana perintah yang berasal dari atasan disampaikan kepada bawahan secara bertahap yang akhirnya sampai kepada karyawan

pelaksana. Tujuan menggunakan sistem ini adalah untuk kelancaran jalannya perusahaan khususnya kegiatan-kegiatan yang bersifat intern. Perkebunan Rejosari merupakan unit kerja dari PT Perkebunan Nusantara VII yang kantor direksinya berkedudukan di Tanjung Karang. Pimpinan tertinggi di kebun adalah Manajer yang dibantu oleh tiga orang Asisten Kepala (Askep), yaitu:

- a Asisten Kepala Tanaman menguasai bidang tanaman (lapangan).
- b Asisten Kepala Teknik (AKT) menguasai bidang teknik/pengolahan (pabrikasi).
- c Kepala Tata Usaha (KTU) membawahi bidang keuangan.

Adapun tugas dan ruang lingkup dari masing-masing staf tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Manajer
 1. Tugas pokok:
 - a) Melaksanakan kebijakan direksi di unit pelaksana perkebunan (kebun) meliputi bidang tanaman, teknik, pengolahan, administrasi, keuangan, kesehatan, dan umum.
 - b) Diminta atau tidak diminta, menyampaikan/mengajukan masukan pendapat, saran kepada direksi mengenai upaya peningkatan, perbaikan atau penyempurnaan pengelolaan perusahaan dari aspek yang berkenan.
 2. Uraian Tugas :
 - a) Memimpin dan mengelola Unit Pelaksanaan Perusahaan sesuai dengan kebijakan direksi.
 - b) Mengelola dan menjaga aset perusahaan dengan cara efektif dan efisien serta bertanggung jawab atas mutu hasil kerja bidang tanaman, teknik, pengolahan,

administrasi, keuangan, dan umum di unit usaha pelaksana perusahaan yang dipimpinnya.

- c) Mengkoordinir penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), Rencana Kerja Operasional (RKO), dan Surat Permintaan Modal Kerja (SPMK) unit pelaksana perusahaan serta mengawasi pelaksanaannya.
 - d) Memperhatikan dan mengusahakan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - e) Memberikan motivasi kepada karyawan dalam ruang lingkupnya agar tercipta hasil kerja yang optimal sehingga mendapatkan produktivitas yang tinggi.
 - f) Memelihara hubungan yang harmonis dengan instansi pemerintah dan lembaga lainnya untuk kepentingan perusahaan dan masyarakat sekitarnya.
- b. Asisten Kepala Tanaman
- 1) Membantu manajer, mengkoordinir afdeling dan bertanggung jawab dalam penyusunan RKAP, RKO, dan SPMK dibidang tanaman.
 - 2) Membantu manajer dalam pengawasan dan pelaksanaan teknis tanaman.
 - 3) Mengevaluasi hasil kerja setiap afdeling dan rencana tindak lanjut hasil evaluasi serta membuat laporan kerja yang optimal sehingga mendapatkan produktivitas yang tinggi.
 - 4) Memelihara hubungan yang harmonis dengan Urusan Pimpinan Kecamatan (Uspika) dan masyarakat disekitarnya guna kelancaran pelaksanaan tugas.
 - 5) Memberikan data penilaian bawahannya kepada manajer.

c. Asisten Kepala Teknik/AKT

1. Tugas Pokok

Membantu manajer dalam pelaksanaan koordinasi dan pengawasan bidang teknik serta pengolahan.

2. Uraian Tugas :

- a) Membantu manajer, mengkoordinir bidang teknik dan pengolahan serta bertanggung jawab dalam penyusunan RKAP, RKO, dan SPMK dibidang teknik dan pengolahan.
- b) Membantu manajer dalam pengawasan dan pelaksanaan bidang teknik dan pengolahan.
- c) Mengevaluasi hasil kerja bidang teknik dan pengolahan serta mengevaluasi tindak lanjut hasil evaluasi serta membuat laporan kerja kepada manajer.
- d) Memelihara hubungan yang harmonis dengan Urusan Pimpinan Kecamatan (Uspika) dan masyarakat disekitarnya guna kelancaran pelaksanaan tugas.
- e) Memberikan data penilaian bawahannya kepada manajer.

d. Asisten Tanaman (Sinder Tanaman)

1. Tugas Pokok :

Memimpin semua kegiatan afdeling dan bertanggung jawab kepada manajer/asisten kepala tanaman.

2. Uraian Tugas :

- a) Menyusun RKAP, RKO, dan SPMK serta melaksanakannya.
- b) Melaksanakan dan mengawasi pekerjaan di lapangan, meliputi pembibitan, pemeliharaan, dan panen.

- c) Mengatur karyawan dalam ruang lingkupnya untuk mencapai hasil kerja yang optimal.
 - d) Memeriksa dan meneliti hasil karyawannya sesuai dengan norma yang berlaku.
 - e) Memeriksa dan mengesahkan daftar upah dan premi karyawan afdeling serta mengawasi pelaksanaan pembayarannya.
 - f) Memeriksa dan mengesahkan laporan pekerjaan harian (PB10), daftar pembagian upah (DPU), dan laporan manajemen (LM) di afdeling.
 - g) Mendidik, melatih, dan memberikan motivasi kepada karyawan sehingga tercipta iklim kerja yang harmonis untuk mendapatkan produktivitas yang tinggi.
 - h) Memelihara hubungan yang harmonis dengan masyarakat sekitarnya guna kelancaran pelaksanaan tugas.
 - i) Memberikan saran dan pendapat untuk kesempurnaan pelaksanaan tugas kepada asisten kepala tanaman dan manajer baik diminta maupun tidak diminta.
- e. Asisten Teknik (Sinder Teknik)
- 1. Tugas Pokok :
Memimpin semua kegiatan bidang teknik dan pengolahan serta bertanggung jawab kepada manajer/asisten kepala teknik.
 - 2. Uraian Tugas :
 - a) Menyusun RKAP, RKO, dan SPMK serta melaksanakannya.
 - b) Melaksanakan dan mengawasi jalannya instalansi pabrik untuk mencapai hasil yang optimal.

- c) Memeriksa dan meneliti hasil karyawannya sesuai dengan norma yang berlaku.
 - d) Mengatasi kerusakan kecil pada alat-alat instalansi dengan segera menghindari kerusakan yang lebih besar serta terhentinya proses pengolahan
 - e) Memeriksa dan mengesahkan daftar upah premi karyawan serta mengawasi pelaksanaan pembayarannya.
 - f) Memeriksa dan mengesahkan laporan pekerjaan harian (PB10), daftar pembagian upah (DPU), dan laporan manajemen (LM) pengolahan.
 - g) Mendidik, melatih, dan memberikan motivasi kepada karyawan sehingga tercipta iklim kerja yang harmonis untuk mendapatkan produktivitas yang tinggi.
 - h) Memberikan saran dan pendapat untuk kesempurnaan pelaksanaan tugas kepada asisten kepala teknik dan manajer baik diminta maupun tidak diminta.
- f. Asisten Keuangan (Sinder TUK)
- 1. Tugas Pokok :
Membantu manajer dalam melaksanakan kegiatan tata usaha, keuangan, dan umum secara terperinci.
 - 2. Uraian Tugas :
 - a) Mengoordinir dan mengawasi pelaksanaan administrasi, keuangan, dan kesehatan.
 - b) Membuat RKAP, RKO, dan SPMK.
 - c) Melaksanakan pembukuan dan administrasi serta penyusunan laporan manajemen (LM) yang benar dan tepat waktu.

- d) Melaksanakan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang melalui kas perusahaan dan bank sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku.
- e) Mengawasi pelaksanaan pengadaan, penyimpanan, dan pengeluaran barang persediaan gudang berikut administrasinya.
- f) Menyampaikan data pajak dan retribusi lainnya yang akan dibayar ke kandir/kantor perwakilan tepat waktu.
- g) Mengoordinir dan bertanggung jawab dalam penyusunan laporan masalah umum, ASTEK, iuran pensiun, dan mengisi kartu registrasi karyawan.
- h) Membantu manajer dalam kegiatan pengendalian mutu terpadu (PMT) gugus kendali mutu (GKM), keluarga berencana (KB), koperasi, pembinaan rohani, dan kesenian.

g. Sinder Umum

1. Tugas Pokok :

Membantu sinder kepala keuangan dan pembukuan dalam melaksanakan administrasi personalia, kesejahteraan karyawan serta tugas-tugas lainnya yang bersifat umum di unit pelaksana perusahaan.

2. Uraian Tugas :

- a) Melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan administrasi personalia dan menyusun laporan masalah umum(GAR), ASTEK, iuran pensiun, dan mengisi kartu registrasi karyawan.
- b) Menyelesaikan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan hak karyawan.
- c) Mengoordinir kegiatan PMT-GKM, pramuka, koperasi, pembinaan rohani, olahraga, kesenian, dan rekreasi.

h. Mandor panen

Mandor panen adalah karyawan tetap di PTPN VII Unit Resa. Mandor panen berkoordinasi dengan Pengawas Mutu Panen (PMP), Petugas Muat Angkut (PMA) dan pemanen. Setiap mandor panen mengelola satu hanca panen dalam kegiatan panen. Tugas mandor panen dalam kegiatan panen kelapa sawit adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan hanca setiap pemanen pada pagi hari dan melakukan pengawasan terhadap pemanen.
- 2) Memastikan bahwa seluruh buah masak siap panen telah dipanen dan tidak ada yang tertinggal.
- 3) Memastikan semua buah yang dipanen dibawa ke TPH dan tidak ada yang tertinggal di bokoran dan jalan panen.
- 4) Mengecek bahwa pada saat memotong gagang buah harus mepet berbentuk huruf V dengan tandan buah tetapi tidak mengurangi buah pada tandan.
- 5) Memastikan semua brondolan dikutip.
- 6) Memastikan tidak ada buah mentah yang dipanen, apabila telah terlanjur dipanen maka tidak dibenarkan bahwa buah disembunyikan atau diperam.
- 7) Memeriksa buku Petugas Muat Angkut (PMA).
- 8) Menghitung kerapatan buah di areal yang akan dipanen pada keeseokan harinya.

i. Pengawas Mutu Panen (PMP)

Pengawas Mutu Panen adalah petugas yang berkoordinasi dengan mandor panen. Adapun tugas dari PMP adalah sebagai berikut:

- 1) Setiap janjang di Tempat Pengumpulan Hasil (TPH) harus dihitung dan diperiksa kualitasnya.
- 2) Semua Tandan Buah Segar (TBS) yang telah diperiksa di cap/ diberi tanda pada gagangnya.

j. Petugas Muat Angkut (PMA)

Petugas Muat Angkut (PMA) adalah petugas yang mengangkut hasil panen TBS dan brondolan dalam kondisi segar (*fresh*) ke pabrik pengolahan kelapa sawit. Adapun tugas dari PMA adalah sebagai berikut:

- 1) TBS kelapa sawit diangkut pada hari yang sama dengan panen TBS tersebut.
- 2) Memastikan bahwa TBS terangkut sampai ke pabrik.
- 3) Menekan kehilangan (*losses*) saat proses pengangkutan.
- 4) Memastikan bahwa muatan tidak melebihi kapasitas angkut.

k. Pemanen

Pemanen di PTPN VII Unit Resa dibagi menjadi 2 golongan yaitu pemanen dinas dan non dinas (borong). Adapun tugas dari pemanen adalah sebagai berikut:

- 1) Memanen TBS fraksi 1, 2, dan 3.
- 2) Pelepah dipotong dekat dengan batang dalam bentuk tapak kuda dan pelepah hasil panen dipotong menjadi 3 bagian dan disusun rapi di gawangan mati.
- 3) Semua brondolan dikutip bersih, baik di bokoran maupun di ketiak pelepah.
- 4) Gagang tandan dipotong maksimal panjang 2 cm dengan bentuk huruf V.

TBS dan brondolan diletakkan pada TPH yang telah ditentukan dan dibersihkan dari kotoran-kotoran yang mungkin akan terbawa saat panen (Vademikum Kelapa Sawit, 1993).

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan:

1. Gaya kepemimpinan mandor panen yang ada di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan adalah gaya kepemimpinan demokratis.
2. Motivasi kerja pemanen yang ada di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan termasuk dalam kategori tinggi.
3. Kinerja pemanen yang ada di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan termasuk dalam kategori sangat tinggi
4. Gaya kepemimpinan mandor panen memiliki hubungan dengan kinerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan.
5. Motivasi kerja pemanen memiliki hubungan dengan kinerja pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan.
6. Gaya kepemimpinan mandor panen memiliki hubungan dengan motivasi pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII UKKS Rejosari Natar Lampung Selatan.

B. Saran

Saran yang dapat direkomendasikan berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Pada dimensi kebutuhan rasa aman pemanen, tergolong dalam kategori sedang. Bila dilihat per indikator, terdapat dua indikator yang tingkat kebutuhannya belum terpenuhi yaitu kebutuhan akan sarung tangan dan helm kerja. Kepada pihak perusahaan diharapkan untuk lebih memperhatikan kebutuhan keamanan pemanen dengan memberikan sarung tangan dan helm kerja terhadap pemanen di PT Perkebunan Nusantara VII Rejosari Natar Lampung Selatan.
2. Kinerja pemanen tergolong sangat baik, namun pada penelitian ini kinerja pemanen hanya diukur dengan dua dimensi yaitu kualitas dan kuantitas kerja, tetapi belum mempertimbangkan waktu. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya menambah dimensi waktu pencapaian target panen agar dapat menggambarkan tingkat kinerja pemanen yang lebih spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, I. dan H. Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti. Jakarta.
- Armstrong, M. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Azwar, S. 2001. *Reliabilitas dan Validitas SPSS*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2013. *Jumlah Perusahaan Perkebunan Besar Menurut Jenis Tanaman*. <http://www.bps.go.id/>. Diakses pada tanggal 13 Oktober 2014.
- Baihaqi, F. M. 2010. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*”.*Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Cahyono, B. dan Suharto. 2005. “*Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah*”. *Jurnal. JRBI Vol.1*, Yogyakarta.
- Davis, K. dan J. W. Newstrom. 1996. *Human behavior at Work: Organizational Behavior*. Edisi Delapan. Mc. Graw Hill Book Company. Singapura.
- Davis, K. dan J. W. Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi Jilid I Edisi 7*. Erlangga. Jakarta.
- Dzulkifli, M. 2013. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Deroktorat Budidaya dan Pascapanen Flokultura Pasar Minggu Jakarta Selatan*”. *Skripsi*. Universitas Islam Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Flippo, E. B. 2002. *Personel Management (Manajemen Personalia), Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S*. Erlangga. Jakarta.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.

- Gibson, J.L., J. M. Ivancevich., dan J. S. Donnelly. 1996. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Erlangga. Jakarta.
- Gibson, J. L. 1987. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djarkasih*. Erlangga, Jakarta.
- Gomez, F. C. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Hadi, S. 1991. *Metodologi Research II*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Heidjrahcman dan Suad. 2002. *Manajemen Personalialia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hersey. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Irawan, P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIALAN Press. Jakarta.
- Mathis, R. L. dan J. H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara, A. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- _____.2005a. *Evaluasi Kinerja SDM*. Penerbit Refika Aditama. Bandung.
- _____.2005b. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badan penerbit. PT. Rosdakarya. Bandung.
- Masrukhin dan Waridin. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai DPRD Propinsi Jawa Tengah*. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.
- Mazdayani. 2014. Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Mandor Sadap di PT Perkebunan Nusantara VII (Persero). *Jurnal Ilmu- Ilmu Agribisnis (JIIA)* (2) : 3.
- Muhidin, S. A. 2011. *Dasar-dasar Metode Statitika untuk Penelitian*. Pustaka. Bandung.
- Panggabean, S. M. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Prawirosentono, S. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. BPFE. Yogyakarta.

- PTPN VII. 2013. *Laporan Tahunan 2013: Optimalisasi Sumber Daya Manusia Menuju Kinerja Terbaik*.
http://www.ptpn7.com/reports/AR_N7%20Tahun%201013.pdf. Diakses pada tanggal 21 November 2014.
- PTPN VII. 1993. *Vademikum Kelapa Sawit*. PTPN VII. Lampung.
- Reksohadiprodjo, Sukanto, dan Handoko. 2001. *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku. Edisi Kedua*. BPFE. Yogyakarta.
- Reza, R. A. 2010. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*.. Univesitas Diponogoro. Semarang.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi 12*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, S. P. dan M. Coulter. 2010. *Manajemen. Ed 10*. Erlangga. Jakarta.
- Robbins, S. P. 2003. *Perilaku Organisasi, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia)*. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins, S. P. 2007. *Perilaku Organisasi, Edisi 10*. PT Macanan Jaya Cemerlang. Jakarta.
- Setiawan, K. 2008. “*Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Bengkel PT Nasmoco Pemuda Semarang*”. *Skripsi*. Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang.
- Siagian, S. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Askara. Jakarta.
- Sianturi, M. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada STMIK Budidarma Medan. *Jurnal Pelita Informatika Budi Darma* (4) : 2.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. STIE YKPN. Jakarta.
- Singarimbun, M. dan S. Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei* (Editor) LP3ES. Jakarta.
- Sugiarto, Siagian, Sunarto, dan Oetomo. 2003. *Teknik Sampling*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung.
- _____.2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. CV Alfabeta Bandung.

- Suharto, E. 2005. *Analisis Kebijakan Publik : Panduan Praktis Mengkaji Masalah dan Kebijakan Sosial*. Alfabeta. Bandung.
- Sulaiman. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Gaya Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya Pada Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Manajemen* (2) : 3.
- Supardi dan Anwar. 2007. *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*. UII Press. Yogyakarta.
- Sutarto. 2006. *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Suyuti A. R. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja (Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima)*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Suyuti A. R. 2003. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas*. Edisi Pertama. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Tampi, B. J. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Jurnal Acta Diurna* (3) : 4.
- Thoha, M. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Tjiptono. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Veithzal R. dan E. J. Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cet ke 3. Rajawali Pers. Jakarta.
- Veithzal, R. dan Basri. 2005. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Veithzal, R. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Veithzal, R. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Yuwaliatin, S. 2006. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang". *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 241-256.