



SINOPSIS BUKU

Buku ini berisi hasil penelitian yang tentang bagaimana meningkatkan kinerja karyawan. Objek penelitian adalah karyawan perusahaan Asuransi Umum di Sulawesi Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara empiris sistem pengendalian intern, kompensasi insentif, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap perubahan perilaku kerja dan peningkatan kinerja karyawan.

Buku ini terdiri atas tujuh bab, yaitu: Bab 1 Pendahuluan: Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian, Bab 2 Tinjauan Pustaka : Kajian teoritis dan karakteristik pengendalian intern, review literatur kompensasi insentif, dimensi teoritik kepemimpinan transaksional dan transformasional, perilaku kerja, pengukuran dan penilaian kinerja, Bab 3 Kerangka Konseptual dan Hipotesis, Bab 4 Metode Penelitian, Bab 5 Analisis Hasil Penelitian, Bab 6 Pembahasan Hasil, Penelitian, dan Bab 7 Simpulan dan Saran.

Dr. H. Muhammad Su'un, S.E., Akt., M.Si.



Lahir di Belawa-Wajo Sul-Sel, 25 Oktober 1960. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen (1985) dan Jurusan Akuntansi (1994) dari Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Magister Sains (M.Si) - Manajemen Keuangan (2000) dan Doktor Ekonomi konsentrasi Manajemen (2007) dari Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Aktif mengajar pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi dan pascasarjana UMI, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Parepare (UMPAR), Pascasarjana Universitas Indonesia Timur (UIT) Makassar dan beberapa Perguruan Tinggi Swasta di Makassar.

Anggota IKAPI No. 017/SSL

978-979-9025-64-7

KINERJA KARYAWAN

How to Improve Employees Performance ?

Independent Variable :
Internal Control System
Insentive Compensation
Transactional leadership
Transformational Leadership

Muhammad Su'un



KINERJA KARYAWAN

How to Improve Employees Performance ?

* H. Muhhamd Su'un

Kutipan pasal 44, Ayat 1 dan 2, Undang-Undang Republik Indonesia tentang "HAK CIPTA":

Tentang Sanksi Pelanggaran Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang HAK CIPTA, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1987 jo. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1997, bahwa :

1. Barangsiepa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau menyebarkan suatu ciptaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dan ayat (2) dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,- (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,- (lima miliar rupiah).
2. Barangsiepa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).



Penerbit PT Umutoha Ukhuwah Grafika
Makassar, 2008

* H. Muhammad Su'un

KINERJA KARYAWAN *How to Improve Employees Performance ?*

Ed. I., Cet. I.- Makassar

PT. UMITOHA UKHUWAH GRAFIKA, 2008

xvi, 186 hal. : 21 x 14 cm

ISBN : 979-979-9025-64-7

Hak Cipta 2008, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apapun, termasuk dengan cara penggunaan mesin foto copy, tanpa izin penerbit.

Cetakan pertama, Juni 2008

KINERJA KARYAWAN ASURANSI UMUM *How to Improve Employees Performance*

Hak Penerbit pada PT. UMITOHA UKHUWAH GRAFIKA, Makassar
Lay Out & Desain Cover : Syamsul Zulkarnain

Dicetak oleh percetakan : PT. UMITOHA, Makassar
Isi diluar tanggungjawab percetakan

PT. UMITOHA UKHUWAH GRAFIKA
Jl. Kakatua No. 27 Telp. (0411) 5073474
Makassar 90231

Anggota IKAPI, Nomor : 017/SSL

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah atas berkat rahmat, hidayah dan perkenan Allah SWT, sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan, penulis yakin penulisan buku ini tidak mungkin selesai tanpa bantuan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak baik bersifat moril maupun materil, untuk itu sepatutnyalah pada kesempatan ini penulis sampaikan penghargaan dan terima kasih kepada pihak yang secara khusus telah mencurahkan segenap pikiran dan kesempatan ditengah-tengah kesibukan sehari-hari untuk memberikan bimbingan dan arahan yang kritis, cerdas dan konstruktif terhadap buku ini masing-masing kepada :

- ❖ Bapak Prof. Budiman Christiananta, MA., Ph.D dengan penuh keihlasan dan kearifan senantiasa memberikan arahan, motivasi yang tak henti-hentinya baik dengan tatap muka maupun melalui telepon kepada penulis.
- ❖ Bapak Prof. Dr. H. A. Karim Saleh, yang senantiasa memberikan bimbingan, dorongan, semangat sehingga naskah ini dapat selesai sebagaimana adanya.
- ❖ Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, MS. dengan penuh kritis akademik membaca dan mengkritisi baris demi baris, kalimat demi kalimat, hingga selesainya naskah ini.
Ucapan terima kasih dan penghargaan juga disampaikan kepada :
 - ❖ Pengurus Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) Cabang Makassar, Pimpinan dan staf perusahaan Asuransi Umum di Sulawesi Selatan atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
 - ❖ Kepala Cabang Asuransi Ramayana Tbk, Bapak Roni Supriadi, A3IK, Manager Pemasaran Asuransi Parolamas, Bapak Arsyad, SE., Kepala Cabang Asuransi Berdikari Ibu Aneka T Asmin., Kepala Cabang Asuransi Jasaraharja Putera Bapak Drs. H. Sumariyadi, MM., Kepala Cabang Asuransi ASEI., Bapak Amron, SE., MM, A3IK., Kepala

DAFTAR ISI

- Cabang Asuransi ASKRIDA Bapak Zakir Syawal., atas segala bantuannya sehingga penelitian untuk naskah ini dapat terlaksana.
- ❖ Bapak Dr. Rahman Laba, MBA, Bapak Musran M, SE., M.Si, dan Sdri Yusriani, SE atas segala bantuan dan partisipasinya sehingga penelitian ini dapat selesai sebagaimana adanya.
 - ❖ Secara khusus, yang penulis banggakan Ayahanda H. Ambo Upe Teke (Almarhum) dan Ibunda Hj. Indo Tang (almarhuma) atas segala keihlasan dan doa beliau semasa hidupnya, sehingga penulis dapat seperti sebagaimana adanya saat ini dan kepada segenap keluarga atas segala bantuan dan dukungannya.
 - ❖ Kepada yang terhormat Bapak H. Puang Nur Ali Mampi dan Ibu Hj. Puang Asisa Natje, selaku mertua dengan ikhlas senantiasa memberikan doa restunya.
 - ❖ Teristimewa kepada isteri tercinta Hj. Asni Nur Ali Mampi, SH yang senantiasa setia mendampingi penulis dalam suka dan cita, serta anak-anakku Zulfah Aliah Su'ud dan Ahmad Zhafran Mampi yang selalu memberikan kebahagiaan sehingga penulis termotivasi menyelesaikan naskah ini.
 - ❖ Kepada semua pihak yang tidak sempat disebutkan, terutama para responden atas segala bantuan dan dukungannya kepada penulis, semoga bernilai ibadah dan memperoleh imbalan pahala dari Allah SWT.
- Akhinya penulis menyadari dengan segala keterbatasan buku ini, semoga dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu ekonomi, pengembangan manajemen sumberdaya manusia, khususnya pada perusahaan jasa asuransi umum (*general Insurance*).

Makassar, Mei 2007

H. Muhammad Su'un

	Halaman
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
Latar Belakang Masalah	1
Rumusan Masalah	11
Tujuan Penelitian	11
Kegunaan Penelitian	12
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 13
Pengendalian Intern	13
A. Kajian Teoritis Tentang Pengendalian Intern	13
B. Karakteristik Pengendalian Intern	15
Kompensasi	17
A. Review Literatur Kompensasi	17
B. Kompensasi Insentif	25
Pemimpin dan Kepemimpinan	26
A. Dimensi Teoritik Tentang Pemimpin dan Kepemimpinan	 26
B. Kepemimpinan Transaksional	27
C. Kepemimpinan Transformasional	43
Prestasi Kerja (Kinerja)	47
A. Pengukuran dan Penilaian Prestasi Kerja	47
B. Perilaku Kerja	55
C. Prestasi Kerja (Kinerja)	60
Beberapa Hasil Studi Empiris	63
A. Penelitian yang berkaitan dengan variabel Pengendalian Interen.	 63
B. Penelitian yang berkaitan dengan variabel Kompensasi Insentif.	 65

C. Penelitian yang berkaitan dengan Kepemimpinan Transaksional dan kepemimpinan Transformatif.	66	3. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Perilaku Kerja	161
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS		4. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Perilaku Kerja	164
PENELITIAN	70	5. Pengaruh Pengendalian Interen Terhadap Kinerja Karyawan	166
Kerangka Konseptual	70	6. Pengaruh Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Karyawan	168
Hipotesis Penelitian	75	7. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan	170
BAB IV METODE PENELITIAN	76	8. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan	172
Desain Penelitian	76	9. Pengaruh Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	174
Jenis dan Sumber Data	76	B. Keterbatasan Penelitian	175
Populasi dan Penarikan Sampel	77	BAB VII SIMPULAN DAN SARAN	177
Klasifikasi Variabel	79	Simpulan	177
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	80	Saran	180
Lokasi dan waktu Penelitian	87	DAFTAR PUSTAKA	183
Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	87	Biodata	195
Prosedur Pengumpulan Data	91		
Teknik Analisis Data	91		
Uji Statistik	96		
BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN	98		
Analisis Deskripsi Karakteristik Responden	98		
Analisis Deskripsi Karakteristik Variabel	106		
Analisis <i>Struktur Equation Modeling</i> (SEM)	119		
BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	155		
A. Pengaruh Pengendalian Interen, Kompensasi Insentif, Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformatif Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan	155		
1. Pengaruh Pengendalian Interen Terhadap Perilaku Kerja	157		
2. Pengaruh Kompensasi Insentif Terhadap Perilaku Kerja	159		

DAFTAR TABEL

1.1	Keadaan Perusahaan Asuransi Umum Di Sulawesi Selatan	3
4.1	Daftar Perusahaan Asuransi Umum dan Jumlah Karyawan di Sulawesi Selatan per Juli 2006	78
4.2	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	88
5.1	Distribusi Responden Menurut Kelompok Umum	100
5.2	Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin	100
5.3	Distribusi Responden Menurut Posisi dan Umur	101
5.4	Distribusi Responden Menurut Posisi dan Jenis Kelamin	102
5.5	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan	103
5.6	Distribusi Responden Menurut Bagian	105
5.7	Distribusi Responden Menurut Masa Kerja	106
5.8	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pengendalian Interen	108
5.9	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi Insentif	110
5.10	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transaksional	112
5.11	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional	114
5.12	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Perilaku Kerja	116
5.13	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kineja Karyawan	118

5.14	Hasil Komputasi Kriteria <i>Goodness-of-Fit Indices (GFI)</i> Pengujian Faktor Pengendalian Interen Tahap Awal dan Akhir	122
5.15	Nilai <i>Loading Factor</i> , <i>Critical Ratio</i> , dan Probabilitas Sub Variabel dan Indikator Variabel Pengendalian Interen	123
5.16	Hasil Komputasi Kriteria <i>Goodness-of-Fit Indices (GFI)</i> Pengujian Faktor Kompensasi Insentif Tahap Awal dan Akhir	127
5.17	Nilai <i>Loading Factor</i> , <i>Critical Ratio</i> , dan Probabilitas Sub Variabel dan Indikator Variabel Kompensasi Insentif	128
5.18	Hasil Komputasi Kriteria <i>Goodness-of-Fit Indices (GFI)</i> Pengujian Faktor Kepemimpinan Transaksional Tahap Awal dan Akhir	131
5.19	Nilai <i>Loading Factor</i> , <i>Critical Ratio</i> , dan Probabilitas Sub Variabel dan Indikator Variabel Kepemimpinan Transaksional	133
5.20	Hasil Komputasi Kriteria <i>Goodness-of-Fit Indices (GFI)</i> Pengujian Faktor Kepemimpinan Transformasional Tahap Awal dan Akhir	136
5.21	Nilai <i>Loading Factor</i> , <i>Critical Ratio</i> , dan Probabilitas Sub Variabel dan Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional	137
5.22	Hasil Komputasi Kriteria <i>Goodness-of-Fit Indices (GFI)</i> Pengujian Faktor Perilaku Kerja Tahap Awal dan Akhir	141
5.23	Nilai <i>Loading Factor</i> , <i>Critical Ratio</i> , dan Probabilitas Sub Variabel dan Indikator Variabel Perilaku Kerja	142
5.24	Hasil Komputasi Kriteria <i>Goodness-of-Fit Indices (GFI)</i> Pengujian Faktor Kinerja Karyawan Tahap Awal dan Akhir	146

5.25	Nilai <i>Loading Factor</i> , <i>Critical Ratio</i> , dan Probabilitas Sub Variabel dan Indikator Variabel Kinerja Karyawan	147
5.26	Hasil Komputasi Kriteria <i>Goodness-of-Fit Indices (GFI)</i> Model Lengkap Tahap Awal dan Akhir	150
5.27	Hasil Estimasi Nilai-nilai <i>Intercept</i> Berdasarkan Model SEM	151
5.28	Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung Antar Variabel Berdasarkan Model SEM	151
5.29	Hasil Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total Antar Variabel (<i>Standardized</i>)	154

DAFTAR GAMBAR

2.1	Konsep Motif & Motivasi	21
2.2	Diagram Gaya Kepemimpinan Ohio State	33
2.3	Hubungan dalam Model LPC Fiedler	36
2.4	Hubungan Kausal Teori Kepemimpinan Tapak Tujua	39
2.5	Diagram Hubungan Kepuasan Kerja, Struktur Tugas dan Kepemimpinan Direktif	42
2.6	Proses Motivasi : Pola Awal	56
2.7	Proses Prestasi Kerja Individu Dalam Organisasi Menurut Porter	63
3.1	Kerangka Pikir Penelitian	74
4.1	Pengaruh Pengendalian Intern, Kompensasi Insentif, Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Asuransi Umum	76
5.1	Pengujian Variabel Pengendalian Interen dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Tahap Akhir	121
5.2	Pengujian Variabel Kompensasi Insentif dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Tahap Akhir	126
5.3	Pengujian Variabel Kepemimpinan Transaksional dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Tahap Akhir	131
5.4	Pengujian Variabel Kepemimpinan Transformasional dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Tahap Akhir	135
5.5	Pengujian Variabel Perilaku Kerja dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Tahap Akhir	140
5.6	Pengujian Variabel Kinerja Karyawan dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Tahap Akhir	145

5.7	Hasil Pengujian Tahap Akhir Hubungan Kausal Antara Variabel Pengendalian Interen, Kompensasi Insentif, Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional dengan Variabel Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan dengan Menggunakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	149
-----	--	-----

PENDAHULUAN

LATAR BELAKANG

Perusahaan asuransi disebut juga penanggung adalah lembaga usaha yang menerima pelimpahan risiko dari tertanggung, sedangkan tertanggung adalah orang atau badan yang memiliki risiko yang dapat diasuransikan. Penanggung menerima premi sebagai imbalan atas penerimaan risiko dari tertanggung, sedangkan tertanggung akan mempunyai hak klaim bilamana terjadi risiko asuransi yang dipertanggungkan.

Perusahaan jasa asuransi mempunyai karakteristik tersendiri dalam operasional usaha yaitu melalui suatu proses seleksi risiko dan *underwriting* yang hati-hati, dapat menerima total risiko tertanggung dengan risiko yang sangat kecil dibandingkan dengan risiko yang dihadapi oleh pemegang polis. Kemungkinannya bahwa secara total, jumlah risiko tersebut lebih kecil daripada risiko pemegang polis yang manapun juga. (Brown dalam Prawoto, 1995 : 4).

Lebih lanjut penjelasan dari uraian tersebut di atas dapat diperoleh dari suatu hukum yang disebut dengan hukum bilangan besar (*the law of large number*) adalah semakin besar jumlah observasi, maka perbedaan antara frekuensi relative yang diamati dari suatu even (kejadian) dan probability yang sebenarnya cenderung nol. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin banyak risiko yang diterima akan semakin kecil risiko yang dihadapi atau semakin baik dalam mendapatkan keuntungan bagi perusahaan asuransi.

Guna mencapai tujuan atau target perusahaan peran serta karyawan sangat menentukan terutama dalam hal kemampuan

menyesuaikan perilaku kerjanya dengan tujuan perusahaan, maka pengelolaan manajemen sumber daya manusia pada perusahaan, khususnya perusahaan asuransi umum perlu dilakukan untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki wawasan yang luas, sehingga mempunyai kualitas sebagai mitra kerja perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

Claman dalam Dwijanto (2002:75) menyatakan bahwa satu prinsip utama ekonomi yang berbasis pengetahuan adalah karyawan tidak lagi dipandang sebagai suatu komponen yang dapat dengan begitu saja diganti dengan komponen lainnya. Dengan demikian karyawan adalah *human capital*, dan merupakan satu-satunya sumber daya perusahaan yang tidak terbatas nilainya dan dapat melakukan perubahan diri melalui *continuous learning process*.

Karyawan sebagai sumber daya manusia perusahaan haruslah mempunyai komitmen yang searah dengan tujuan perusahaan dan dituntut berperilaku kerja profesional di bidangnya serta mampu mengamati kejadian dan peristiwa yang terjadi di sekitarnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan harus memiliki pengetahuan, kecerdasan dan wawasan yang luas untuk dapat menyikapi setiap kejadian terutama terhadap bidang pekerjaannya sendiri. Hal ini sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini yang dapat diserap oleh siapa saja sebagai sumber informasi.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka sumber daya manusia menjadi suatu masalah yang sangat penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangatlah tergantung pada kemampuan dan kegiatan personilnya yang bekerja secara maksimal, maka diperlukan peningkatan sumber daya manusia yang memiliki etos kerja produktif, keterampilan, kreativitas, disiplin, profesionalisme, serta memiliki kemampuan memanfaatkan,

mengembangkan, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). (Natsir, 2004: 2).

Perusahaan yang bergerak di bidang usaha jasa perasuransian dalam tiga tahun terakhir ini telah mengalami peningkatan baik dalam jumlah perusahaan yang melakukan operasional usaha maupun jumlah karyawan asuransi umum di Sulawesi Selatan. Sebagaimana data awal yang kami peroleh yang disajikan pada Table 1.1 dalam halaman berikut.

Tabel 1.1 tersebut menunjukkan suatu pertanda bahwa perusahaan asuransi dari tahun 2003 s.d. Juli 2006 tumbuh berkembang, hal ini dapat dilihat dari jumlah perusahaan yang melakukan kegiatan operasional usaha sebanyak 18 pada tahun 2003 menjadi 26 perusahaan per Juli 2006 dan jumlah karyawan tahun 2003 sebanyak 201 orang meningkat menjadi 289 orang per Juli 2006, disisi lain dengan perkembangan itu menjadikan persaingan diantara perusahaan asuransi semakin ketat.

Tabel 1.1
Keadaan Perusahaan Asuransi Umum Di Sulawesi Selatan
(Tahun 2003-2006)

NO.	KETERANGAN	2003	2004	2005	2006 *)
SWASTA					
1	Jumlah Perusahaan	15	19	22	22
2	Jumlah Karyawan	146	187	208	217
BUMN					
1	Jumlah Perusahaan	3	3	4	4
2	Jumlah Karyawan	55	57	62	72
Total Perusahaan		18	22	26	26
Total Karyawan		201	244	270	289

Sumber: Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) Cabang Makassar
*) per Juli 2006.

Persaingan mengindikasikan perusahaan harus melakukan pengelolaan manajemen dengan baik, khususnya manajemen sumber daya manusia, guna menciptakan

personil-personil yang mempunyai kemampuan melihat perkembangan, peluang dan tantangan menjadikan searah dengan visi dan misi perusahaan.

Untuk mendorong dan membangkitkan motivasi karyawan agar berperilaku kerja searah dengan kebijakan organisasi, agar pada akhirnya karyawan mampu berkontribusi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, menurut pandangan penulis perlu adanya penerapan sistem pengendalian intern sebagai wujud kontrol terhadap aturan-aturan dan kebijakan organisasi untuk meningkatkan efisiensi usaha dan memastikan pelaksanaan aturan dan kebijakan sesuai visi dan misi organisasi serta menjamin tercapainya tujuan organisasi. Sistem pengendalian intern meliputi organisasi dan semua metode serta ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi dalam suatu perusahaan untuk mengamankan kekayaan, memelihara kecermatan dan seberapa jauh dapat dipercayainya data akuntansi (Tunggal, 1995:1).

Dalam pengertian pengendalian intern tersebut mengandung makna pengendalian akuntansi dan pengendalian administrasi. Pengendalian akuntansi meliputi persetujuan, pemisahan antara fungsi operasional, penyimpanan dan pencatatan serta pengawasan fisik kekayaan, sedangkan pengendalian administrasi meliputi peningkatan efisiensi usaha dan mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan yang telah ditetapkan.

Esensi sistem pengendalian intern dapat efektif terletak pada perilaku manajemen yang menciptakan lingkungan pengendalian yaitu adanya tindakan, kebijakan dan prosedur. Sikap manajemen menciptakan lingkungan memberi sinyal positif bagi karyawan untuk berperilaku kerja searah dengan tujuan organisasi. Manajemen melakukan pengendalian untuk memantau setiap aktivitas karyawan akan mempertinggi efektivitas struktur pengendalian intern yang pada akhirnya akan memotivasi karyawan meningkatkan kinerjanya.

Adapun unsur-unsur sistem pengendalian intern yang baik

adalah (1). Adanya organisasi yang memungkinkan pemisahan fungsi operasional, penyimpanan dan pencatatan, (2). Sistem otorisasi dan pencatatan yang memungkinkan pengendalian terhadap harta, modal, utang, pendapatan dan biaya. (3). Adanya cara kerja yang wajar dalam pelaksanaan fungsi dan tugas masing-masing bagian. Dan (4) Mutu karyawan yang sepadan dengan tanggung jawabnya. (Tunggal, 1995:12).

Selanjutnya, guna mendukung perubahan perilaku kerja dan peningkatan kinerja karyawan perusahaan asuransi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dipandang perlunya organisasi secara eksplisit mengkaitkan perilaku kerja dan peningkatan kinerja dengan sistem kompensasi insentif. Sebagaimana Rananauskas dan Marconi dalam Dwijanto (2002:76) menyatakan bahwa kompensasi atau penghargaan manajemen yang diberikan secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu kategori *intrinsic rewards* dan *extrinsic reward*. *Intrinsic rewards* yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk pemberian tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan upaya-upaya lain untuk meningkatkan kepercayaan para manajer dan mendorong mereka untuk lebih unggul, sedangkan *extrinsic reward* adalah penghargaan yang diberikan dalam bentuk *direct compensations* (kompensasi dalam bentuk gaji atau upah, pemberian bonus, komisi, dan tunjangan-tunjangan seperti lembur, hari raya, makan siang, dll. berdasarkan pada kinerja setiap karyawan). *Indirect compensations* (kompensasi dalam wujud *fringe benefits* seperti asuransi, pensiun, dana kesehatan, dan lainnya). Sedangkan *non financial rewards* adalah penghargaan yang diberikan dalam bentuk fasilitas-fasilitas tambahan seperti fasilitas kantor yang disukai, parkir khusus, gelar atau jabatan yang membanggakan, mempunyai skertaris sendiri, dan hal lainnya bersifat promosi.

Anthony dan Govindarajan (1995:177) mengemukakan bahwa para individu mempunyai kecenderungan akan lebih termotivasi oleh kekuatan *earning rewards* daripada kalau mereka diliputi oleh perasaan takut akan dihukum. Kompensasi

dalam wujud moneter merupakan cara yang paling efektif untuk memenuhi berbagai kebutuhan karyawan dan bagi manajer memiliki makna simbolik artinya nilai uang yang diterima tersebut mencerminkan tingkat prestasi, kesuksesan, prestise, dan bahkan mencerminkan pengaruh mereka dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kompensasi akan dapat merubah perilaku kerja dan kinerja karyawan dengan meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan yang berbasis pada peningkatan pengetahuan dan penguasaan teknologi. Seorang karyawan yang bekerja baik dengan fisik maupun dengan pikiran pada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian, serta mengetahui jumlah balas jasa yang diterimanya akan dapat memberikan kepuasan tersendiri baginya.

Jumlah kompensasi adalah perwujudan dari status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika kompensasi insentif karyawan merupakan perwujudan dari perilaku kerja dan kinerjanya, maka balas jasa yang diterimanya baik jumlahnya yang semakin besar maupun jabatannya semakin tinggi, maka statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang dinikmatinya jumlahnya semakin banyak serta tingkat kepuasan kerjanya juga semakin meningkat.

Guna memaksimalkan tujuan perusahaan, maka perusahaan asuransi perlu memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan dengan salah satu caranya pemberian kompensasi insentif dalam bentuk produktifitas, bonus, komisi, dan penghargaan. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan, (2003:183) Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktifitas kerjanya. Dengan demikian perusahaan memberikan penghargaan bagi

mereka yang berprestasi dalam hal turut berupaya membantu perusahaan mencapai tujuan dalam bentuk pemberian insentif.

Berdasarkan pemahaman tersebut di atas, maka dalam studi ini kompensasi dalam bentuk insentif pada perusahaan asuransi, khususnya di Sulawesi Selatan dipandang penting untuk diteliti sejauhmana mempengaruhi perubahan perilaku kerja dan kinerja karyawan.

Selain faktor sistem pengendalian intern dan kompensasi insentif, proses kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para karyawan untuk mengubah perilaku kerja, sehingga mereka menjadi konform dengan keinginan pemimpin atau tujuan organisasi. Tingkah laku organisasi menjadi searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin sebagai akibat pengaruh interpersonal pemimpin terhadap bawahannya.

Dalam kondisi demikian terdapat kesukarelaan bawahan terhadap pimpinan, khususnya dalam suatu usaha mencapai tujuan bersama, dan pada proses pemecahan masalah-masalah yang harus dihadapi secara kolektif. Jadi tidak terdapat unsur pemaksaan, pendesakan, penekanan, intimidasi, ancaman atau kekuatan tertentu lainnya. Kualitas pribadi pemimpin sebagian sangat bergantung pada faktor keturunan dan yang dipengaruhi oleh tingkat intelegensi, energi, kekuatan tubuh, kelenturan mental, dan keteguhan moralnya serta lingkungan sosio-kultural dan kondisi zamannya. Pemimpin merupakan produk interaksi antara sifat-sifat karakteristik individual dengan tempaan dan tuntutan situasi zaman yang dihadapinya.

Secara umum dapat dikatakan bahwa suatu organisasi apapun tidak akan mampu mencapai tujuannya tanpa kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan merupakan fenomena kompleks sehingga efektivitas kepemimpinan memerlukan proses

yang terencana, teratur, berkelanjutan dan berkesinambungan yang harus ditanamkan dan dibina sepanjang masa. Dengan demikian titik sentral dalam sebuah organisasi adalah unsur kepemimpinan yang ada di dalamnya.

Kartasasmita (1994:3) mengemukakan bahwa untuk pencapaian tujuan organisasi perlu upaya peningkatan sumber daya manusia yang dilakukan melalui empat alur, yaitu: (1) peningkatan kualitas hidup baik kualitas manusia maupun kualitas kehidupannya, (2) peningkatan kualitas sumber daya manusia yang produktif dan upaya penyebarannya, (3) peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berkemampuan dalam memanfaatkan, mengembangkan, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), (4) pengembangan pranata yang mendukung peningkatan sumber daya manusia.

Interaksi di antara berbagai sumber daya manusia diperlukan pengelolaan manajemen. Manajemen adalah suatu proses yang mengandung berbagai implikasi dari proses kegiatan perencanaan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan, (Stoner et al., 1996:10). Kepemimpinan dimaksudkan sebagai upaya mempengaruhi dan mengarahkan jalannya interaksi di antara sumber daya ke arah tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi secara bersama.

Proses kepemimpinan harus dapat dipandang sebagai suatu interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin, sehingga kepemimpinan hanya bisa berlangsung jika ada interaksi yang positif antara yang dipimpin dan bawahan. Menurut Hersey and Blanchard (1982:99) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan pada suatu situasi tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa proses kepemimpinan akan berjalan jika terjadi interaksi di antara pemimpin dan bawahan di dalam suatu situasi tertentu.

Selanjutnya dalam penelitian ini kajian pola kepemimpinan dilihat dari interaksi sumber daya manusia sebagai suatu

manajemen kelompok atau organisasi perusahaan. Proses interaksi terjadi dengan adanya pengembangan pola kepemimpinan yang dapat menjadi sumber inspirasi pengembangan pola manajemen atau organisasi perusahaan sebagai suatu sistem. Dengan demikian seorang pemimpin haruslah memenuhi unsur-unsur manajemen yaitu pemimpin adalah seorang perencana, pengorganisasi, pengarah, pengawas dan bahkan memberikan petunjuk, bimbingan dan arahan kepada bawahannya pada saat dibutuhkan, selain itu juga seorang pemimpin perlu menyadari bahwa ia tidak mungkin dapat bekerja dengan hasil yang baik tanpa adanya kerjasama dengan bawahannya.

Di lain pihak, seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mampu mempengaruhi dan mengarahkan sikap dan perilaku baik terhadap seseorang secara individu maupun terhadap beberapa orang (kelompok), bahkan terhadap semua orang yang ada dalam organisasi. Mintzberg dalam Syafar (2001, 8-9) mengemukakan bahwa manajer berperan sebagai orang yang difigurkan (*figurehead*), penggerak (*leader*), penghubung (*liaison role*), pemantau (*monitor role*), penyebar informasi (*disseminate role*), juru bicara (*spokesman role*), wirausahawan (*entrepreneur*), orang yang mampu mengatasi kesulitan (*disturbance handler*), pengalokasi sumber daya (*resource allocator*), dan sebagai perunding (*negotiator*).

Dengan pemahaman tersebut di atas seorang pemimpin sangat berperan penting untuk menggerakkan roda organisasi ke arah pencapaian tujuan, tetapi pola seseorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh potensi yang dimilikinya seperti bakat dan keturunan yang ada dalam dirinya dan pengaruh lingkungan sosial-budaya dimana ia hidup dan berintraksi. Strategi kepemimpinan sebagaimana yang disebutkan Pawar and Eastmen (1997:80-109) adalah strategi kepemimpinan transaksional. Pemimpin yang transaksional adalah pemimpin yang mengoperasikan sistem atau kultur yang ada dengan:

- a. berusaha untuk, memuaskan kebutuhan-kebutuhan para bawahan dengan menitikberatkan pada pemberian imbalan (*reward*) pada perubahan perilaku.
- b. memberikan perhatian yang lebih besar pada deviasi, kesalahan-kesalahan, atau ketidakteraturan dan mengambil tindakan korektif.

Selanjutnya model kepemimpinan yang lain sebagaimana dikemukakan oleh Bass dalam Natsir (2004:8) adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merupakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka memperoleh motivasi dan dorongan untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan. Selanjutnya dinyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional, sebab kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan yang rendah ke tingkatan yang lebih tinggi sampai kepada tingkatan yang mapan (Bass and Avolio dalam Natsir 2004:9), sehingga proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri mereka sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakannya sendiri, dan memperoleh imbalan berdasarkan kemampuan kemandiriannya.

Dengan demikian industri asuransi yang merupakan salah satu perusahaan industri jasa yang tingkat persaingannya sangat dinamis dan kompleks, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, berwawasan dan mampu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi. Untuk tujuan tersebut diperlukan pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam hal melihat perubahan perilaku kerja kearah kinerja yang lebih produktif apakah

terdapat pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dengan pengendalian intern, pemberian kompensasi Insentif, kepemimpinan transaksional dan transformasional, sehingga variabel-variabel tersebut dapat menjadi dasar pola pengembangan manajemen sumber daya manusia kedepan dapat diarahkan sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang, permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja?
2. Apakah kompensasi Insentif berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja?
3. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja?
5. Apakah sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kompensasi Insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
9. Apakah perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk menguji dan menganalisis penerapan pengendalian intern, kompensasi

insentif, kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, apakah berpengaruh terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan perusahaan asuransi umum di Sulawesi Selatan.

KEGUNAAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian, penelitian ini diharapkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya penerapan pengendalian intern, pemberian kompensasi Insentif, penerapan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dalam hubungannya dengan perilaku kerja guna meningkatkan kinerja karyawan pada bidang ilmu ekonomi manajemen.
2. Sebagai bahan informasi dan masukan bagi para pengambil kebijakan perusahaan dalam menentukan serangkaian pengembangan pola manajemen sumber daya manusia dalam organisasi, khususnya dalam lingkup industri asuransi umum di Sulawesi Selatan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

PENGENDALIAN INTERN

A. Kajian Teoritis Pengendalian Internal

Pengendalian internal meliputi Organisasi dan semua metode serta ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi dalam suatu perusahaan untuk mengamankan kekayaan, memelihara kecermatan dan seberapa jauh dapat dipercayainya data akuntansi. Meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan yang ditetapkan. (Tunggal, 1995:1)

Hartanto (1979:51) mengemukakan pengendalian intern dalam arti sempit dan dalam arti luas. Dalam arti sempit, istilah tersebut sama dengan pengertian internal check yang merupakan prosedur-prosedur mekanis untuk memeriksa ketelitian data-data administrasi. Dalam arti luas, istilah tersebut disamakan dengan manajemen control, yaitu suatu sistem yang meliputi semua cara-cara yang digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengawasi/mengendalikan (beheren) perusahaan atau dengan kata lain pengendalian intern meliputi: struktur organisasi, formulir-formulir dan prosedur-prosedur, pembukuan dan laporan (administrasi, budget dan standar, pemeriksaan intern, dan sebagainya).

Lebih lanjut AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) memberikan definisi: Sistem Pengendalian Intern meliputi struktur Organisasi, semua metode dan ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta kekayaan, memeriksa ketelitian, dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya,

meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian di atas pengendalian intern mengandung 2 (dua) makna pengendalian yaitu pengendalian Administratif dan pengendalian akuntansi. Pengendalian administrative meliputi rencana Organisasi serta prosedur-prosedur dan catatan-catatan yang berhubungan dengan proses pembuatan keputusan yang mengarah kepada tindakan manajemen untuk menyetujui atau memberi wewenang. Pemberian wewenang merupakan fungsi manajemen yang berhubungan langsung dengan tanggung jawab untuk mencapai tujuan Organisasi dan merupakan titik awal untuk menciptakan pengendalian akuntansi. Sedangkan pengendalian akuntansi meliputi rencana Organisasi dan prosedur-prosedur serta catatan-catatan yang berhubungan dengan pengamanan harta/aktiva dan dapat dipercayainya catatan keuangan (Hartadi, 1990: 3).

Penerapan pengendalian intern mutlak perlu dilakukan oleh semua perusahaan dalam rangka memonitor aktivitas dan hasil yang telah dicapai. Manajemen harus mempunyai pandangan dan sikap profesional untuk memajukan atau meningkatkan hasil-hasil yang telah dicapainya. Aplikasi dari pandangan itu bahwa seorang manajer hendaknya mempunyai kesibukan untuk selalu melakukan melihat, meneliti, menganalisa dan mengambil keputusan berdasarkan laporan-laporan yang telah diterima, dengan maksud pengambilan keputusan untuk pengendalian ataupun untuk menilai apakah kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan telah dilaksanakan.

Lebih lanjut Hartadi (1990:2) mengemukakan beberapa faktor sebagai alasan mengapa sistem pengendalian intern diperlukan: (1) Luas dan ukuran kesatuan usaha yang menjadi begitu kompleks dan meluas sehingga manajemen harus mempercayai berbagai macam laporan-laporan dan analisis. Untuk mengendalikan operasi secara efektif. (2) Pengawasan

dan penelaahan yang melihat pada sistem pengendalian intern yang baik mampu melindungi terhadap kelemahan manusia dan mengurangi kemungkinan kesalahan atau ketidakberesan akan terjadi. (3) Tidak praktis apabila akuntan untuk memeriksa secara keseluruhan dengan keterbatasan uang jasa (fee) tanpa mempercayai sistem pengendalian intern.

Berdasarkan pandangan tersebut di atas pada dasarnya sistem pengendalian intern terbagi dua yaitu pengendalian akuntansi dan pengendalian administrasi. Pengendalian akuntansi bertujuan untuk memberikan pengamanan terhadap kekayaan perusahaan sehingga diperlukannya catatan akuntansi. Pengendalian administrasi meliputi peningkatan efisiensi usaha dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang ditetapkan.

B. Karakteristik Pengendalian Intern

Karakteristik pengendalian intern yang dapat dipercaya (*reliable*) menurut Hartadi (1990:14) terdiri atas lima sifat sebagai berikut:

- a. Kualitas karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya.
- b. Rencana Organisasi yang memberi pemisahan tanggung jawab fungsi secara layak.
- c. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik, dan pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas aktiva, hutang, penghasilan dan biaya.
- d. Pengendalian terhadap penggunaan aktiva dan dokumen serta formulir yang penting.
- e. Perbandingan catatan-catatan aktiva dan hutang dengan yang senyatanya ada dan mengadakan tindakan koreksi bila ada perbedaan.

Pengendalian intern yang baik biasanya mencakup ciri-ciri sebagai berikut (Tunggal, 1995:12):

- a. Suatu struktur Organisasi yang didalamnya terdapat

pemisahan tanggung jawab fungsional yang sesuai; Suatu bagian tidak boleh bertanggung jawab untuk pelaksanaan semua tahap transaksi, pembagian tanggung jawab harus memisahkan operasi (kegiatan) dan penyimpanan dari pembukuan. Dengan demikian memungkinkan uji silang, yang meningkatkan kecermatan tanpa memerlukan duplikasi atau pemborosan tenaga.

- b. Suatu sistem yang mencakup prosedur otorisasi dan pencatatan yang sesuai agar memungkinkan pengendalian yang wajar atas harta, utang, pendapatan dan biaya; Pemberian otorisasi berfungsi sebagai penetapan tanggung jawab, untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan cara yang memuaskan.
- c. Cara kerja yang wajar yang harus digunakan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing bagian Organisasi; Untuk menghindari pertanyaan, usaha untuk menggeserkan tanggung jawab berhubungan dengan hasil pekerjaan yang kurang memuaskan dan penanganan pekerjaan yang serupa secara tidak konsisten, maka pendelegasian wewenang dan semua prosedur serta kebijakan yang telah ditetapkan harus dinyatakan secara tertulis.
- d. Kepegawaian dengan mutu yang sepadan dengan tanggung jawabnya; Suatu sistem tidak dapat berfungsi dengan baik bila orang yang harus menjalankannya tidak memenuhi syarat atau tidak memiliki kemampuan yang diperlukan. Dalam proses penilaian pengendalian intern yang berhubungan dengan karyawan, perlu diperhatikan:
(1). Apakah karyawan tersebut mempunyai pengalaman dan latar belakang pendidikan yang cukup dalam menangani tugasnya. (2). Apakah mereka diawasi secara cukup untuk menjamin pekerjaannya dilakukan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. (3). Apakah karyawan yang menangani/menyimpan dana atau surat berharga cukup dijamin.

KOMPENSASI

A. Review Literatur Tentang Kompensasi

Seiring dengan perkembangan bisnis, peluang dan tantangan usaha, akan mengakibatkan perubahan terhadap kesadaran dan pemahaman tentang peran karyawan dalam mencapai keberhasilan bisnis. Keterkaitan karyawan dengan keberhasilan usaha tidak terlepas dari kualitas dan kuantitas kompensasi yang telah ditetapkan. Maraknya tuntutan karyawan atas kenaikan gaji/upah adalah suatu pertanda perlunya perbaikan sistem kompensasi perusahaan. Sistem kompensasi yang baik akan mendorong manajer dan karyawan perusahaan berkerja lebih produktif, efektif, efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagaimana Hasibuan (1995:133) mengutip pendapat Dale Yoder mengemukakan : *The Payment made to member of work teams for their participation*, yaitu: Balas jasa untuk anggota tim kerja atas partisipasinya .

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah barang. (Hasibuan, 1995: 133)

Selanjutnya Sikula (1981:119): *A Compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense*. Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk memenuhi kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah serta masyarakat sebagai pihak yang berkaitan dengan sistem kompensasi tersebut. Agar tujuan program

kompensasi tercapai dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, memenuhi undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal serta konsistensi.

Dengan demikian program kompensasi hendaknya memenuhi keinginan seorang pekerja, merasa puas dan merasa adil atas imbalan yang diterimanya, untuk itu mereka terdorong untuk bekerja lebih giat. Pendapat Peterson dan Plowman yang dikutip oleh Hasibuan (2003: 120) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena :

1. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk melanjutkan hidupnya.
2. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
3. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
4. *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Selanjutnya dikatakan bahwa setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya. Kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi dengan bekerja antara lain adalah:

1. Kebutuhan fisik dan keamanan yaitu menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal dan semacamnya, disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
2. Kebutuhan sosial karena manusia tergantung satu sama lain, maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya dapat

dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.

3. Kebutuhan egoistik, ini berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya.

Kepuasan-kepuasan tersebut di atas ada yang dinikmati di luar pekerjaan, disekitar pekerjaan, dan lewat pekerjaan. Seperti kebutuhan fisik terpenuhi di luar pekerjaan, kebutuhan sosial terpenuhi melalui hubungan pribadi disekitar pekerjaan, sedangkan hubungan egoistik terutama terpenuhi melalui pekerjaan. Status adalah merupakan kebutuhan sosial, namun status yang diperoleh dari suatu jabatan penting, akan memberikan kepuasan dan sama-sama dinikmati baik di luar maupun di dalam pekerjaan.

Pujian adalah kebutuhan sosial lainnya, tetapi pujian dari majikan mudah dicapai dengan cara mengerjakan pekerjaan sebaik mungkin. Dengan mengetahui motif orang mau bekerja dan aneka macam kebutuhan yang ingin dicapai dari hasil kerja ini, maka dapat menentukan tujuan pemberian kompensasi itu.

Rananauskas dan Marconi dalam Dwijanto (2002:76) mengemukakan bahwa kompensasi atau penghargaan manajemen yang diberikan secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu kategori *intrinsic rewards* dan *extrinsic rewards*. *Intrinsic rewards* yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk pemberian tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan upaya-upaya lain untuk meningkatkan kepercayaan para manajer dan mendorong mereka untuk lebih unggul, sedangkan *extrinsic rewards* adalah penghargaan yang diberikan dalam bentuk *direct compensation* dan *indirect compensation*. *Direct compensation* adalah kompensasi yang diberikan dalam bentuk gaji dan upah, tunjangan-tunjangan, pemberian bonus dll. sesuai pada kinerja setiap karyawan, sedangkan *indirect compensation* adalah kompensasi yang diberikan dalam wujud *fringe benefits* seperti

asuransi, pensiun, dana kesehatan dan lainnya.

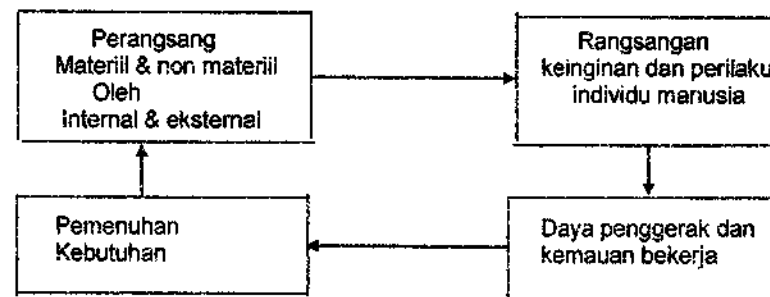
Selanjutnya Anthony dan Govindarajan (1995:556) menyebutkan bahwa dari tiga jenis komponen kompensasi yang diterima seorang manajer, yaitu (1) gaji, (2) tunjangan-tunjangan dalam bentuk natura seperti pensiun, kesehatan dan lain-lain, dan (3) kompensasi insentif, maka komponen yang ketiga adalah berhubungan erat dengan pengendalian manajemen. Sedangkan Merchant (1988 : 425-426) mengemukakan bahwa *reward* dapat memberikan dua tipe manfaat pengendalian, yaitu sebagai *informational* dan *motivational*. *Informational* adalah pemberian *reward* yang dimaksudkan untuk menarik perhatian para manajer dan mengingatkan mereka tentang hasil yang diperoleh dari bidang-bidang usaha yang mereka lakukan, seperti *cost*, *quality*, *customer service* *asset management*, dan *future growth*. *Motivational* artinya para manajer membutuhkan rewards agar mereka dapat mencurahkan perhatian dan usaha ekstra guna melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

Selanjutnya, Siswanto (1989:116) mengemukakan kompensasi insentif adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pemberian kompensasi insentif tersebut diukur dari selisih target atau anggaran laba, volume produksi, volume penjualan atau hasil penjualan dengan realisasinya dalam satu tahun.

Memotivasi orang bersikap sesuai tujuan Organisasi akan lebih mudah jika selaras antara insentif Organisasi dengan tujuan pribadi. Setiap individu dipengaruhi oleh insentif positif dan negative. Insentif positif merupakan akibat dari ditingkatkannya kepuasan akan kebutuhan pribadi. Insentif negative, merupakan akibat dari diturunkannya kepuasan kebutuhan pribadi. Insentif positif merupakan dorongan untuk

memuaskan kebutuhan individu dimana ia tidak bisa memenuhi tanpa bergabung dengan perusahaan. Organisasi akan menyediakan insentif positif kepada individu yang menjalankan tugas yang telah digariskan dengan baik. (Halim dkk, 2000: 224).

Manajer memotivasi karyawan berdasarkan konsep motif dan motivasi menurut Hasibuan (2003:144) menyulitkan manajer untuk memberikan alat motivasi yang tepat bagi setiap individu bawahannya, karena setiap orang berbeda motif atau keinginannya. Motiv adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Keinginan (*want*) dari setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang dan lingkungannya, sedangkan kebutuhan (*need*) semua orang sama.



Gambar 2.1
Konsep motif dan motivasi

Sumber : Hasibuan (2003:144)

Keterangan :

1. Perangsang berbentuk materiil atau nonmateriil yang tercipta oleh internal (keinginan) maupun eksternal yang dilakukan oleh manajer.
2. Rangsangan yang menciptakan keinginan (*want*) dan

mempengaruhi perilaku seseorang (individu).

3. Keinginan menjadi daya penggerak dan kemauan bekerja seseorang (individu).
4. Kemauan bekerja menghasilkan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan seseorang.
5. Kebutuhan dan kepuasan mendorong menciptakan perangsang selanjutnya dan seterusnya, jadi merupakan siklus.

Maslow dalam Hasibuan (2003:153) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Maslow's Need Hierarchy Theory, Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang. Artinya jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan menyusul menjadi utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Jenjang kebutuhan manusia, yakni : (1) *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis), (2) *Safety and security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan), (3) *Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness* (kebutuhan sosial), (4) *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise), (5) *Self actualization* (aktualisasi diri).

Anthony dan Govindarajan (1995:555) menyebutkan beberapa penelitian atas insentif cenderung mendukung hal-hal berikut :

- Individu cenderung lebih termotivasi dengan hadiah penghasilan dari pada ketakutan terhadap hukuman, yang akan mendorong sistem pengendalian manajemen lebih berorientasi pada penghargaan/ insentif.
- Hadiah secara personal bersifat situasional. Kompensasi dengan uang merupakan cara penting untuk memuaskan kebutuhan tertentu; namun untuk tingkatan tertentu jumlah kompensasi tersebut tidaklah sepenting kompensasi yang tidak berbentuk uang.

- Individu akan termotivasi jika mereka menerima laporan umpan balik atas kinerjanya.
- Efektivitas insentif menurun secara cepat begitu berlalunya waktu.
- Motivasi akan jelek jika seseorang ditargetkan untuk mencapai target yang tidak mudah dicapai.
- Insentif yang dilengkapi dengan anggaran atau laporan lainnya paling baik apabila manajer berpartisipasi secara aktif bersama atasannya dalam proses pencapaian target yang ditetapkan.

Pemberian kompensasi dalam nilai uang selain dapat digunakan untuk membeli barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan, juga mempunyai makna simbolik bagi para penerimanya artinya nilai uang yang diterima tersebut mencerminkan tingkat prestasi, kesuksesan, prestise dan pengaruh mereka dalam organisasi.

Tujuan pemberian kompensasi atau balas jasa antara lain adalah sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh dan pemerintah (Hasibuan 2003:121): (a) Ikatan Kerjasama, dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati. (b) Kepuasan Kerja, dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status, sosial dan egoistiknya, sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. (c) Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan mungkin lebih mudah. (d) Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. (e) Stabilitas Karyawan, program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal

konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil. (f) Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku. (g) Pengaruh Serikat Buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya. (h) Pengaruh Pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas azas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. (a) Azas adil, besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Azas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan azas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik. (b) Azas Layak dan Wajar, Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur yang layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu mementau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lainnya.

Selanjutnya menurut Watts dan Zimmenman dalam

Dwijanto (2002: 82) bahwa perencanaan kompensasi harus didasarkan pada angka-angka akuntansi, *accounting earning*, kinerja harga saham, dan atau rencana kinerja unit Organisasi.

Atas dasar pemahaman terhadap beberapa pandangan di atas, memberikan gambaran bahwa perencanaan sistem kompensasi yang layak untuk para manajer dan karyawan perlu mempertimbangkan beberapa hal yang berkaitan dengan sistem kompensasi, seperti laba bersih yang dicapai perusahaan, harga saham dan lain-lain.

B. Kompensasi Insentif

Insentif dapat diartikan sebagai suatu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. Pemberian insentif dengan cara yang adil dan layak membuat karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyalitas karyawan akan lebih baik (Hasibuan, 2003 183).

Kompensasi insentif berbeda dengan jenis kompensasi lainnya seperti pemberian gaji, upah, dan berbagai tunjangan lainnya. Gaji dan tunjangan adalah merupakan suatu keharusan dan kewajiban yang harus dibayarkan perusahaan kepada manajer dan karyawan yang juga biasanya dibayar secara rutin, sedangkan kompensasi insentif baru akan diberikan kepada anggota organisasi atau karyawan apabila realisasi laba, volume produksi, volume penjualan atau hasil penjualan telah tercapai sesuai target. Insentif sangat berperan mendorong manajer dan anggota organisasinya untuk lebih termotivasi mencapai dan melampaui anggaran. Pemberian insentif kepada manajer dan anggota organisasi merupakan suatu cara yang ampuh untuk memotivasi manajer dalam melampaui target yang ditetapkan dan disepakati awal tahun. (Halim, dkk 2000:225).

Selanjutnya, Anthony dan Govindarajan (1995:555)

membedakan rencana kompensasi insentif menjadi dua bagian yaitu: (1) Kompensasi insentif jangka pendek yang diberikan berdasarkan prestasi tahun yang bersangkutan, biasanya diberikan dalam bentuk kas, dan (2) Kompensasi insentif jangka panjang yang didasarkan pada harga saham biasa perusahaan, seperti stock options (berupa hak untuk membeli saham perusahaan), Phantom Stock (pemberian berupa penghargaan dengan sejumlah saham dalam bentuk akuntansi/pencatatan saja).

Dengan demikian pemberian insentif yang adil, layak, dan saatnya tepat, serta diberikan secara terbuka akan menciptakan pemeliharaan karyawan yang baik, sehingga sikap loyal karyawan semakin baik, gairah kerja meningkat, absensi, dan *turnover* karyawan menurun. (Hasibuan, 2003: 185).

PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

A. Dimensi Teoritik Pemimpin dan Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan menjadi semakin menarik perhatian banyak kalangan untuk dikaji, utamanya dalam kajian manajemen kontemporer, sebab kepemimpinan memiliki dimensi yang luas. Kepemimpinan tidak hanya berarti pemimpin terhadap manusia, tetapi juga merupakan pemimpin terhadap perubahan. Seorang pemimpin tidak hanya mempengaruhi bawahan, tetapi juga merupakan sebagai sumber inspirasi dan motivasi bawahannya. Oleh sebab itu definisi dan penafsiran kepemimpinan semakin beragam dalam perkembangannya.

Secara etimologi pemimpin dan kepemimpinan berasal dari kata *pimpin* (*to lead*) kemudian dengan penambahan imbuhan (konjungsi) berubah menjadi pemimpin (*leader*) dan kepemimpinan (*leadership*). Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan/ketaatan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin.

Pemimpin dan kepemimpinan bersifat universal, artinya selalu ada dan senantiasa diperlukan pada setiap usaha bersama manusia dalam segenap organisasi mulai dari tingkat yang paling kecil atau intim, yaitu keluarga, sampai pada tingkat desa, kota, negara, dari tingkat lokal, regional sampai nasional dan internasional, di manapun dan kapanpun juga. (Natsir, 2004:17)

Kartono (1992:38) pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di suatu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan, sedangkan kepemimpinan itu sifat spesifik, khas diperlukan bagi satu situasi khusus yang harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan serta pas dengan situasi zamannya.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut di atas, disimpulkan bahwa yang disebut dengan pemimpin adalah jika seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses yang mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan/menggerakkan orang lain atau kelompok orang untuk mencapai tujuan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan terjadi jika di dalamnya ada unsur-unsur berikut:

1. Ada orang-orang atau pihak yang mempengaruhi atau menggerakkan (yang memimpin/pimpinan).
2. Ada orang-orang atau pihak yang dipengaruhi atau digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu (yang dipimpin/bawahan).

Pengertian kepemimpinan demikian mempunyai ruang lingkup yang luas. Artinya bisa saja terjadi di luar organisasi/perusahaan yang tanpa dibatasi oleh aturan dan birokrasi serta tatakrama organisasi, yaitu manakala seorang mampu mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian suatu tujuan. Apabila dihubungkan dengan manajemen maka kepemimpinan

tersebut dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi dan tatakrma organisasi. Dengan kata lain bahwa manajemen/manajer merupakan suatu pemikiran yang khusus dari kepemimpinan dalam organisasi kerja. Kepemimpinan manajernen yaitu suatu kepemimpinan yang bersifat sebagai proses pengarahan terhadap pencapaian tujuan dan pembinaan atas tenaga atau orang yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan dengan cara mempengaruhi, memotivasi dan mengendalikannya.

Sejalan dengan pendapat di atas, Siagian (1988:61) menyatakan bahwa: ditinjau dari segi manajemen, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar mau, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Dalam proses kepemimpinan manajemen dijalankan oleh para manajer pada seluruh tingkatan manajemen melalui pelaksanaan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen. Sehingga seorang manajer bisa sebagai seorang pemimpin yaitu pada saat manajer tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi seorang pemimpin belum tentu seorang manajer.

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu seni dan ilmu pengetahuan, juga sebagai profesi. Sebagai suatu profesi kepemimpinan memenuhi kriteria, "*knowledge, competent application, social responsibility, self control*" (Torgesen dalam Syafar, 2001: 23), kepemimpinan dapat juga dilihat dari segi sifat, perilaku, situasi, dan kaitannya dengan perubahan lingkungan (kepemimpinan transformasional).

Gibson (1997:5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Selanjutnya Bass and Avolio (1990 : 21) mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, or-

ang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi akan kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok.

Pengertian lain menurut Katz and Kahn, (1978 : 528) kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi, sedangkan Rauch and Behling (1984 : 46) memberikan pengertian kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang di organisasi ke arah pencapaian tujuan. Selanjutnya, Dwivedi (Syafar, 2001:25) mengemukakan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memobilisasikan dan mengarahkan usaha mereka kepada tujuan-tujuan tertentu dan berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Menurut Stoner (1996:161) definisi kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Pengertian kepemimpinan lainnya menurut Robbins (2002: 163-164) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan, dimana bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi, dan non formal yang kepentingannya lama atau bahkan melebihi pengaruh struktur formal, atau dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dapat saja muncul dalam suatu kelompok walaupun tidak diangkat secara formal. Pendapat lainnya, Winardi (2000 : 47) kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern.

Berdasarkan pandangan para teoritis tersebut di atas, maka ada beberapa perbedaan dan persamaan diantara mereka. Sebagian menganggap kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mengarahkan orang lain, ada pula yang menekankan

pada kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Kesimpulannya bahwa seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan lebih untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara agar tujuan tercapai.

Stoner (1996:161) secara rinci mengemukakan implikasi defenisinya sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan melibatkan orang lain (karyawan atau pengikut). Dengan kemauan mereka menerima pengarahan dari pemimpin dan membuat proses kepemimpinan menjadi mungkin, tanpa ada orang yang dipimpin, semua mutu kepemimpinan dari seorang manajer menjadi tidak relevan.
- b. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok bukannya tanpa kekuasaan, mereka dapat dan membentuk aktivitas kelompok dengan berbagai cara. Sekalipun demikian, pemimpin biasanya mempunyai kekuasaan lebih besar.
- c. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya harus mampu menyuruh bawahannya untuk mengerjakan sesuatu, tetapi juga dapat mempengaruhinya untuk mengikuti petunjuk dan instruksinya.
- d. Kepemimpinan menggabungkan tiga aspek pertama dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah mengenai nilai.

Kepemimpinan menurut Stoner tersebut di atas, adalah proses interaksi dan saling mempengaruhi antar pribadi baik pimpinan maupun karyawan. Aktivitas kepemimpinan akan berjalan dengan baik kalau terjadi hubungan timbal balik melalui proses komunikasi yang jelas.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan menurut beberapa ahli memiliki berbagai rumusan dengan berbagai perbedaan, akan tetapi pada dasarnya unsur-unsur

kepemimpinan yaitu pemimpin, bawahan, tujuan yang ingin dicapai, dan situasi tertentu.

Perkembangan teori kepemimpinan telah mengalami kemajuan yang pesat dan membuatnya semakin meluas dan kompleks. Kepemimpinan adalah fenomena yang kompleks, karena ia merupakan gejala kemanusiaan yang universal (Bass, 1981:5). Kepemimpinan juga merupakan salah satu topik yang paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami menurut Burns (Tjiptono dan Akhmad, 1999:5).

Lebih lanjut dalam memahami fenomena kepemimpinan pertanyaan klasik yang biasa muncul adalah mengapa ada pemimpin yang berhasil mengembangkan misi kepemimpinannya dan ada pula yang gagal?, untuk menjawab pertanyaan tersebut berikut ini beberapa penelitian empirik dan berbagai pendekatan atau teori-teori yang telah dikenal selama ini.

Yuki (1989:174) mengelompokkan pendekatan studi kepemimpinan kedalam, (a) pendekatan kuasa-pengaruh (*power influence approach*), (b) pendekatan perilaku (*behavior approach*), (c) pendekatan situasional (*situational approach*). Kemudian, Hersey dan Blanchard (1988) mengelompokkan kedalam, (a) pendekatan sifat dan perilaku (*trait and attitudinal approach*), dan (b) pendekatan situasional (*situation approach*).

Pendekatan Teori Sifat Kepemimpinan (*Trait Theories of Leadership*)

Teori sifat kepemimpinan pada dasarnya adalah seorang pemimpin harus memiliki karakteristik atau sifat tertentu dalam mempengaruhi efektifitas kepemimpinan. Kualitas pribadi yang dimiliki tidak dapat dialihkan kepada orang lain, karenanya tidak semua orang dapat menjadi pemimpin, kecuali bagi mereka yang memiliki kualitas pribadi dimaksud. Teori ini menganggap kepemimpinan tidak bisa diciptakan melalui pelatihan manajemen (Abdul wahid, 2001).

Asumsi dari teori ini bahwa semua pemimpin yang sukses

memiliki sifat kepribadian yang dirumuskan sebagai kualitas perilaku yang konsisten menyifati seseorang dalam banyak aktifitasnya. Teori sifat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, atau membedakan pemimpin efektif dan tidak efektif.

Teori ini dikritik oleh Cartwright and Zander, bahwa teori ini tidak dapat membuktikan adanya hubungan antara sifat (*trait*) dengan kesuksesan kepemimpinan, efektifitas kepemimpinan tidak ditentukan sejumlah sifat khusus, akan tetapi tergantung atas sejauh mana sifat pemimpin sesuai dengan situasi yang dihadapi (Abdul wahid, 2001). 50 tahun studi yang dilakukan gagal menghasilkan satu sifat kepribadian atau kualitas pribadi yang mampu membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin.

Pendekatan Perilaku- Kelompok Peneliti Universitas Ohio

Kelompok peneliti Ohio mencoba memperbaiki pemahaman teori kepemimpinan melalui penelitian yang melibatkan para psikolog, sosiolog dan ilmuwan ekonomi, dengan menggunakan *Leader Behavior Description Questionair (LBDQ)* untuk menganalisis gaya kepemimpinan dalam berbagai kelompok dan situasi (Stogdill dalam Abdul Wahid, 1995).

Penelitian kelompok Ohio dimulai tahun 1945-an terhadap sejumlah responden dari komandan angkatan darat, pasukan pembom, pegawai sipil di lingkungan militer, pejabat sipil angkatan laut, pengawas pabrik, pejabat koperasi, administrator perguruan tinggi, guru, kepala sekolah, pemilik sekolah, pemimpin mahasiswa dan kelompok sipil. Penelitian ini menemukan dua faktor kepemimpinan yaitu *struktur inisiasi* dan *konsiderasi*. *Struktur inisiasi* menyangkut perilaku pemimpin dalam mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan dalam kelompok, menentukan dan menjelaskan pola dan saluran komunikasi, dan memberi kejelasan prosedur kerja. *Konsiderasi* menyangkut perilaku pemimpin yang bersahabat, saling percaya, rasa hormat, harga dan dekat (tidak ada jarak) di antara pemimpin dengan bawahan (Gibson, 1985).

Kemudian kedua dimensi diukur melalui daftar pertanyaan yang berbeda. Daftar pertanyaan *Leadership Opinion Questinair (LOQ)* dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana pemimpin memandang perilakunya sebagai pemimpin. Kemudian daftar pertanyaan *Leader Behavior Description Questinair (LBDQ)* mengukur persepsi bawahan atas kolega (*peers*). Hasil penelitian kelompok Ohio mampu menggambarkan gaya kepemimpinan mana yang paling efektif (diantara kedua gaya tersebut) unjuk kerja kelompok (gambar 2.2).

Kelompok ini menemukan bahwa tingkat pergantian pekerja (*employee turnover*) adalah rendah dan kepuasan pekerja tinggi dalam suasana kepemimpinan dengan konsiderasi tinggi. Sebaliknya pemimpin dengan konsedraasi rendah dan struktur inisiasi tinggi mempunyai keluhan dan pergantian yang tinggi diantara para pekerjanya. Peneliti juga menemukan, bawahan menilai bahwa efektifitas kepemimpinan tidak tergantung pada gaya tertentu dari pemimpin, akan tetapi tergantung pada situasi dimana gaya itu digunakan (Stoner, 1982).

Tinggi	struktur rendah	struktur tinggi
	konsiderasi Tinggi	konsiderasi tinggi
Rendah	sturtur rendah	struktur tinggi
	konsiderasi rendah	konsiderasi rendah
Rendah Inisiasi struktur Tinggi		

Gambar 2.2
Diagram Gaya Kepemimpinan Ohio State

Sumber : Stone (1982), *Management. Printice Hall Inc.EWC.New Jersey.*

Teori ini mendapat keritikan dari Korman (1966:349), mengemukakan bahwa dalam beberapa hal, seperti: (a) kurangnya konsep peubah situasional dan pengaruhnya

terhadap perilaku kepemimpinan, (b) sebagian besar dari sudut ini menghasilkan korelasi yang tidak signifikan antara pelaku pemimpin dengan kriteria keefektifan, (c) teori ini tidak memberi jawaban terhadap pertanyaan sebab akibat.

Pendekatan Teori Kelompok (Group and Exchange Theories of Leadership)

Teori ini beranggapan bahwa pemimpin memberikan mamfaat yang lebih besar ketimbang pengorbanan bawahan. Untuk mencapai tujuan kelompok, diperlukan pertukaran yang positif antara pemimpin dengan bawahan.

Yuki (1989:177) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial mencoba untuk menerangkan bagaimana kekuasaan diperoleh dan dijalankan sebagai proses pengaruh timbal balik (*reciprocal*) yang muncul di antara pemimpin dan bawahan dalam jangka waktu tertentu. Pertukaran sosial meliputi, baik manfaat material maupun manfaat psikologik, seperti respek, afeksi, dan harga diri (*esteem*).

Beberapa studi menunjukkan bahwa pemimpin yang memberi perhatian kepada bawahannya mempunyai pengaruh positif terhadap sikap, kepuasan, dan unjuk kerja (Filley, 1976). Penelitian lain menunjukkan bahwa bawahan pada kenyataannya dapat mempengaruhi pemimpin sebagaimana pemimpin mempengaruhi bawahan. Green (1975) menemukan bahwa pada saat bawahan tidak menunjukkan unjuk kerja yang baik, maka pemimpin cenderung berorientasi pada struktur inisiasi (orientasi tugas), akan tetapi ketika bawahan melaksanakan pekerjaan dengan baik, pemimpin berorientasi pada konsiderasi (orientasi hubungan). Barrow (1976) menemukan bahwa kelompok produktifitas lebih banyak mempengaruhi gaya kepemimpinan dari pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktifitas.

Pada hakekatnya teori ini berhasil menunjukkan adanya pengaruh timbal-balik antara pemimpin dan bawahan, akan tetapi teori ini lebih deskriptif ketimbang preskriptif dan tidak mampu

memberi pedoman khusus kepada para pemimpin, bagaimana memperoleh kekuasaan dan menggunakannya secara efektif.

Pendekatan Model Kontingensi LPC dari Fiedler

Teori ini berasumsi bahwa unjuk kerja suatu kelompok tergantung pada interaksi di antara gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi (*situation favorableness*). Kepemimpinan dipandang sebagai hubungan yang didasarkan atas pengaruh dan kekuasaan. Dua hal yang menjadi pertimbangan teori ini (a) pada situasi bagaimanakah pengaruh dan kekuasaan seorang pemimpin akan menjadi efektif, (b) sejauh mana gaya kepemimpinan seorang pemimpin mempengaruhi perilaku dan performasi bawahan.

Pengukuran gaya kepemimpinan *Lest Preferred Coworker (LPC)* menurut Fiedler (1978) menunjukkan tidak adanya hubungan antara kepemimpinan dengan unjuk kerja (*performance*). Kelompok Fiedler kemudian mengembangkan model kontingensi kepemimpinan yang efektif (*A Contingency Model of Leadership Effectiveness*) dengan memasukkan peubah situasional. Hubungan antara skor LPC dengan efektifitas kepemimpinan ditentukan oleh peubah situasional yang kompleks dan disebut kesesuaian situasi yang dapat dikontrol. Kesesuaian situasi yang dimaksud adalah sejauhmana pemimpin mampu mengontrol situasi yang bersangkutan terhadap bawahannya.

Fiedler (1978) mengemukakan tiga aspek yang menjadi ukuran situasi.

- a. Hubungan pimpinan-bawahan (*leader member relations*), yaitu sejauhmana seorang pemimpin diterima oleh bawahannya.
- b. Posisi kekuasaan (*position power*), berhubungan dengan otoritas pemimpin menilai unjuk kerja, memberi balas jasa atau hukuman kepada bawahannya.
- c. Struktur tugas (*task structure*), yaitu berkaitan dengan prosedur baku dari tugas, deskripsi yang detail tentang produk dan jasa akhir, dan indikator yang dapat menunjukkan pelaksanaan tugas dijalankan dengan baik.

Selanjutnya, kombinasi kesesuaian yang disebut oktan (*octan*), sebagaimana dalam Gambar 2.3 Situasi yang paling sesuai (menyenangkan) bagi seorang pemimpin (oktan 1), adalah situasi dimana hubungan pemimpin dengan bawahan baik, tugas yang sangat terstruktur, dan posisi kekuasaan pemimpin yang kuat. Dalam situasi hubungan pemimpin-bawahan baik, bawahan cenderung menuruti permintaan dan perintah atasannya, ketimbang mengabaikan atau menentanginya. Jika seorang pemimpin memiliki posisi kekuasaan yang kuat, maka ini berarti bahwa pemimpin tersebut akan lebih mudah mempengaruhi bawahannya. Dengan tugas terstruktur, seorang pemimpin akan lebih mudah mengarahkan dan memantau unjuk kerja bawahannya.

Hasil pengembangan model LPC, Fiedler menemukan bahwa situasi yang sangat menyenangkan (oktan 1 -3) dan sangat tidak menyenangkan (oktan 8), LPC pemimpin yang rendah lebih efektif ketimbang LPC yang tinggi, sehingga gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, sangat tidak efektif. Situasi yang moderat (oktan 4-7), LPC tinggi lebih efektif ketimbang yang rendah, sehingga gaya kepemimpinan yang efektif adalah yang berorientasi pada kemanusiaan.

Oktan	Hubungan pemimpin bawahan	Struktur tugas	Posisi kekuasaan	Pemimpin efektif
1	Baik	Terstruktur	Kuat	LPC rendah
2	Baik	Terstruktur	Lemah	LPC rendah
3	Baik	Tidak terstruktur	kuat	LPC rendah
4	Baik	Tidak terstruktur	lemah	LPC tinggi
5	Jelek	Terstruktur	kuat	LPC tinggi
6	Jelek	Terstruktur	lemah	LPC tinggi
7	Jelek	Tidak terstruktur	kuat	LPC tinggi
8	Jelek	Tidak terstruktur	lemah	LPC rendah

Gambar 2.3
Hubungan dalam Model LPC Fiedler

Sumber : Yuki, Gary A. 1989. *Leadership in Organization* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Edition.

B. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional pada hakekatnya adalah pertukaran antara produktifitas dengan imbalan atau hukuman. Kemampuan seorang pemimpin memberi imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan dan hukuman bagi pelanggaran aturan yang telah disepakati. Jadi terdapat kesepakatan antara pemimpin dan bawahan tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seorang bawahan agar dapat memperoleh imbalan atau agar dapat menghindari hukuman. Kepemimpinan transaksional sebetulnya juga mengandung nilai-nilai yang relevan dengan proses pertukaran atau keuntungan timbal balik.

Kepemimpinan transaksional pada dasarnya mencakup dua hal menurut Robert P. dalam Sudarmasto (2000: 86-88). Yaitu: Pertama, kepemimpinan ini terkait dengan sistem imbalan jangka pendek antara pemimpin dengan pengikutnya. Hal ini tercermin pada rumusan tentang kepemimpinan transaksional dimana pemimpin melakukan pertukaran harian dengan pengikutnya dalam melaksanakan pekerjaan atau pertukaran harian dengan pengikut guna mencapai tujuan yang mereka sepakati bersama atau pertukaran sosial ekonomi yang reguler untuk mencapai tujuan tertentu bagi pimpinan dan pengikutnya.

Kedua, kepemimpinan ini terkait dengan pengawasan pimpinan terhadap pengikut. Hal ini tercermin pada rumusan tentang kepemimpinan transaksional di mana pemimpin membimbing atau memberikan motivasi kepada pengikutnya untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditargetkan melalui kejelasan peran dan persyaratan-persyaratan tugas.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepemimpinan transaksional adalah membahas mengenai sistem imbalan dan pengawasan. Transaksi mengenai sistem imbalan dicerminkan oleh aspek *contingent reward*, sedangkan pengawasan dicerminkan oleh aspek *management by exception*, baik yang dilakukan secara aktif maupun yang dilakukan secara pasif, serta oleh aspek *laissez-faire* (Bass menyatakan aspek ini disebut perilaku bukan kepemimpinan atau *non-leadership behavior*).

Adapun indikator kepemimpinan transaksional meliputi:

1) Imbalan Kerja (*Contingent Reward*)

Kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang menjelaskan bahwa tersedia penghargaan atau *reward* bagi bawahan dan karena itu merupakan bentuk pertukaran yang aktif dan positif antara pimpinan dan bawahan. Bawahan yang mampu memperlihatkan prestasi memuaskan mendapatkan *reward* yang memuaskan, baik dalam bentuk material maupun berupa pujian, pengakuan atau promosi.

2) Kontrol Aktif (*Management by Exception-Active*)

Kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang terfokus pada kesalahan dan penghindaran keterlibatan pemimpin terhadap penyelesaian tugas. Bawahan diberi aturan, sebagai sarana pengawasan, agar terhindar dari berbagai kesalahan dan kegagalan.

3) Kontrol Pasif (*Management by Exception-Passive*)

Kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang menekankan adanya kepercayaan terhadap kemampuan bawahan sehingga bawahan dianggap mampu bekerja mandiri. Bawahan menjaga mutu kerjanya sesuai dengan standar dan pemimpin baru akan bertindak apabila terjadi masalah yang menjurus pada kegagalan pekerjaan (bentuk tindakan dapat bervariasi dari memberikan informasi tentang apa yang terjadi, bagaimana melakukan perbaikan hingga memberhentikan bawahan dari pekerjaannya).

4) Sesuka Hati (*Laissez-Faire*)

Kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang tidak peduli terhadap pelaksanaan tugas bawahan yang bebas melaksanakan tugasnya (dalam hal ini pemimpin hanya merupakan simbol).

Berikut ini, teori-teori yang berkaitan dengan kepemimpinan transaksional yaitu:

a. Teori Path Goal

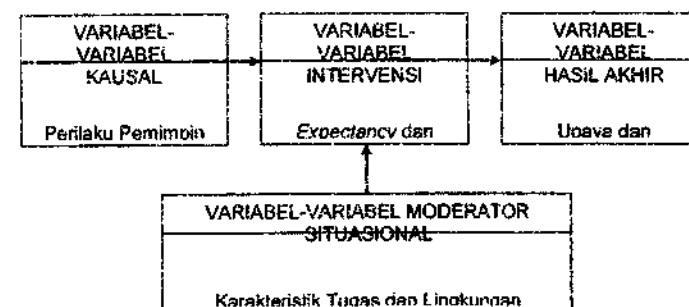
Teori path goal menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin

terhadap kepuasan dan kinerja bawahan. Teori ini telah dikembangkan oleh beberapa peneliti seperti *(Evans, 1974:172-178); (Fulk and Wenier, 1982:241-264); (House and Mitchell, 1974:81-108); (Stinson and Johnson, 1975:242-252). Evans (1970: 277-298) memperkenalkan teori path goal tanpa memperhatikan pengaruh faktor situasi. Sedangkan, House (1971: 321-339), mengembangkan lebih jauh dengan memasukkan variabel-variabel situasional.

Keller dalam Gibson, (1997:33-34) mengatakan teori path goal dikembangkan dengan dua dalil penting yaitu :

1. Tingkah laku pemimpin efektif, sejauhmana bawahan mempersepsikan perilaku tersebut sebagai suatu sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana kepuasan di masa mendatang.
2. Tingkah laku pemimpin bersifat motivasional, sejauhmana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang kontingen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan arah, dan penghargaan yang dibutuhkan untuk prestasi efektif.

Pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan bawahan, sebagaimana disajikan pada Gambar 2.4. berikut :



Gambar 2.4

Hubungan Kausal Teori Kepemimpinan Tapak Tujuan

Sumber: Yukl Gary A. 1998:224

Teori ini pada hakekatnya adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan mereka bekerja, tujuan pribadi, dan jalan setapak menuju pencapaian tujuan. Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha bawahan tergantung atas situasi, termasuk karakteristik tugas dan karakteristik bawahan

Berikut ini House and Mitchell (Syafar 2001: 42-43) mendefinisikan perilaku pemimpin dalam model ini sebagai berikut :

- a. *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung): Memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan iklim bersahabat dalam unit kerja mereka.
- b. *Directive Leadership* (kepemimpinan yang instruktif): Pemimpin membiarkan bawahannya mengetahui sendiri apa yang mereka dapat kerjakan, memberi bimbingan atau arahan khusus, meminta bawahan untuk mengikuti aturan-aturan dan prosedur-prosedur, serta menjadwalkan dan mengkoordinasikan pekerjaan.
- c. *Participative Leadership* (kepemimpinan partisipatif): Pemimpin mengadakan konsultasi dengan bawahan dan meminta serta menggunakan saran-saran bawahan.
- d. *Achievement-oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan), Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, melihat kemungkinan pengembangan unjuk kerja, melakukan penekanan pada unjuk kerja yang paling baik, dan memberi keyakinan kepada bawahan bahwa mereka dapat mencapai standar kerja yang tinggi.

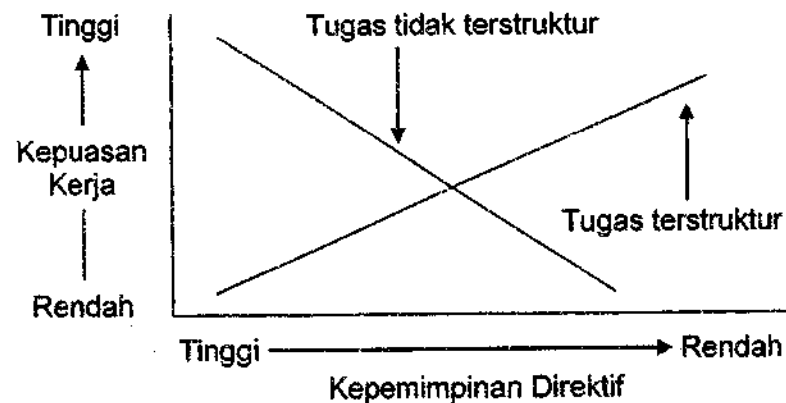
Teori ini menunjukkan semakin tidak terstruktur tugas-tugas, semakin tinggi kepuasan kerja bawahan, sehingga perilaku kepemimpinan yang sesuai adalah directive (Hersey

and Blanchard, 1982 : 11). Sebaliknya dalam situasi di mana tugas-tugas terstruktur, semakin rendah tingkat kepuasan bawahan, bila diterapkan kepemimpinan direktif. Dengan kata lain, kepuasan kerja bawahan akan tinggi pada situasi tugas-tugas terstruktur dengan kepemimpinan direktif yang rendah.

House and Mitchell (1974: 31) mengemukakan bahwa, jika bawahan menjalankan tugas-tugas yang sangat terstruktur, maka perilaku kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan suportif tinggi (orientasi hubungan) atau orientasi tugas rendah. Dalam keadaan di mana tugas-tugas bawahan sangat terstruktur, maka kegiatan yang dilakukan oleh bawahan kurang perlu mendapat penjelasan tambahan, sehingga orientasi pemimpin pada tugas tidak begitu penting. Sebaliknya, Jika tugas-tugas relatif tidak terstruktur, maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah yang berorientasi kepada tugas tinggi dan hubungan rendah. Dalam hal ini orientasi tugas-tugas diperlukan untuk memberikan pengarahan kepada bawahan.

Teori ini beranggapan bahwa pada orientasi tugas-tugas yang tidak terstruktur lebih menantang, lebih memberi kepuasan tinggi, serta kurang menimbulkan frustrasi dan stress, sehingga tidak diperlukan orientasi pemimpin. Berikut ini, Gambar 2.5 dapat dilihat secara umum dari teori ini pada halaman berikut.

Terdapat beberapa kritikan terhadap teori ini (Schriesheim and Kerr, 1977,9-45; Behling and Strake, 1973.37-388; Mitchell, 1974:105-107; Stinson 7 Johnson, 1975:242-252:). Misalnya, Yukl and Clemence (1984:174-177) mengeritik teori ini bahwa konsepsi perilaku pemimpin sangat abstrak, dalam artian luas dan tidak mudah dihubungkan dengan variable peubah antara (intervening variables) dan hanya memusatkan perhatian pada sedikit aspek dari perilaku pemimpin dan mengabaikan aspek penting lainnya.



Gambar 2.5
Diagram Hubungan Kepuasan Kerja, Struktur Tugas
dan Kepemimpinan Direktif

Sumber : Hersey and Blanchard, 1982.

b. Teori Leader-member exchange (LMX)

Teori ini mengemukakan para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda-beda selang beberapa waktu, dengan berbagai orang bawahan (Dansereau, Graen, and Haga, 1975:4678; Graen and Cashman, 1975:143-165).

Teori ini pada dasar beranggapan bahwa para pemimpin umumnya menetapkan sebuah hubungan pertukaran yang sangat baik dengan sejumlah orang bawahan yang dipercayainya (kelompok "in") yang berfungsi sebagai asisten atau penasihat. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan para bawahan yang selebihnya ("kelompok out") secara substansial. Hubungan kelompok *in* atau kelompok *out* pada mulanya dibangun pada hubungan pemimpin-bawahan sebagai dua pihak yang secara bersama-sama menetapkan peran para bawahan.

Penekanan teori LMX lebih pada deskriptif daripada

preskriptif, karena lebih banyak menjelaskan sebuah proses khas pembuatan peran oleh para pemimpin, namun tidak memperinci pola hubungan pertukaran ke bawah dengan berbagai bawahan yang bagaimana adalah optimal bagi efektivitas kepemimpinan. Sebuah penelitian di Negara Sakura oleh Wakabayashi and Graen, (1984:603-614), menemukan bahwa suatu hubungan ke atas yang menguntungkan memberi prediksi tentang tingkat kemajuan seorang manajer dalam organisasi. Jadi teori tersebut tidak jelas perbedaannya sebagai alasan keinginan untuk mempunyai kelompok *in* dan kelompok *out*. Karena sebuah kelompok *in* yang dibedakan secara tajam kemungkinan akan menciptakan perasaan benci dan akan merusak identifikasi tim di antara para bawahan dari kelompok *out* (McClane, 1991:102-113).

Berkaitan dengan teori LMX Dienesch and Liden (1986:618-634) menyarankan bahwa teori LMX harus diperluas agar dapat memasukkan proses-proses yang menyangkut atribut yang menjelaskan bagaimana para pemimpin menginterpretasikan tindakan anggota dan para anggota menginterpretasikan tindakan pemimpin.

C. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya berasumsi bahwa bawahan atau pengikut akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, cara dan motivasi yang baik untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Pengikut seorang pemimpin transformasional akan memperoleh suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional selalu memberikan motivasi, semangat dan motivasi terhadap segala hal dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa disadari oleh pengikutnya.

Pemimpin transformasional akan memulai kepemimpinannya dengan visi, sebagai suatu pandangan dan harapan kedepan yang akan dicapai dengan dukungan semua kekuatan, kemampuan

termasuk keberadaan para pengikutnya. Sebuah visi dapat dikembangkan oleh para pemimpin itu sendiri atau mungkin juga visi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang sudah dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya dalam organisasi dan masih sejalan dengan perkembangan, kebutuhan, dan tuntutan organisasi.

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya adalah wujud perilaku pemimpin yang: (1) memotivasi perhatian bawahan dan pengikut untuk memahami pekerjaan mereka dengan perspektif baru.; (2) mengembangkan kesadaran tentang visi dan misi organisasi; (3) mendukung bawahan dan pengikut agar mengembangkan kemampuan dan potensinya yang lebih tinggi; (4) menjaga kekompakan dan lebih mengutamakan kepentingan kelompok.

Untuk mengukur kinerja bawahan dan pengikutnya, indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass (1990: hal 3-4) meliputi :

- 1) Karisma Termiliki (*Attributed Charisma*). Kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang mampu membangun keyakinan absolut dari bawahan terhadap dirinya, sehingga menjadi panutan. Keyakinan absolut tersebut dapat dibangun karena keyakinan, kemampuan, ketegasan, dan keteguhan pendirian pemimpin, serta hubungan emosional antara pemimpin dan pengikut.
- 2) Pengaruh Teridealkan (*Idealized Influence*). Kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan dan nilai-nilai hidup serta menggunakannya untuk mempengaruhi bawahan melalui komunikasi. Dalam proses mempengaruhi bawahan nilai, asumsi, komitmen, keyakinan, tekad, akibat-akibat moral dan etika dari setiap keputusan menjadi landasannya.
- 3) Motivasi Terinspirasi (*Inspirational Motivation*). Kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang menjadi model bagi bawahan dan mengarahkan upaya mereka

melalui visi dan simbol-simbol. Inspirasi yang memberikan motivasi bawahan dapat bersumber dari dalam diri para pengikut, sebagai ekspresi dari perasaan pengikut sebagai konsekuensi dari kemampuan pemimpin menetapkan cara yang digunakan dan tujuan yang ingin dicapai.

- 4) Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*). Kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang mendorong gagasan-gagasan baru yang menantang dan merangsang pemikiran ulang terhadap penggunaan cara-cara lama melalui rasionalitas, eksistensialisme, empirisme, dan idealisme. Rasionalitas merupakan pengutamaan peningkatan prestasi sesuai kompetensi dan berdasarkan kemandirian; eksistensialisme merupakan pengutamaan peningkatan keamanan, kepercayaan, dan tim; empirisme merupakan pengutamaan peningkatan proteksi dan kesinambungan; sedangkan idealisme merupakan pengutamaan tercapainya tujuan berdasarkan kreativitas dan pembelajaran.
- 5) Pertimbangan Individual (*Individualised Consideration*). Kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang memberikan perhatian pribadi kepada kebutuhan bawahan. Bawahan diperlakukan sebagai pribadi yang utuh dan dihargai kontribusinya terhadap organisasi. Unjuk kerja bawahan mendapatkan perhatian yang serius, sehingga bawahan mendapatkan kesempatan berkomunikasi dan berinteraksi secara personal dengan atasan.

Dengan bahasa sederhana, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh Organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi.

Bass dalam Syafar (2001:71-72) tentang kepemimpinan transformasional bahwa para bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan

mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan. Pemimpin dalam hal ini memusatkan perhatian pada usaha untuk mengembangkan potensi bawahan secara penuh melalui pencapaian tingkat performansi kerja tertentu sebagaimana ditargetkan.

Seorang pemimpin menurut Bass (Syafar 2001: 71-72), dapat mengubah bawahan dengan cara:

1. Membuat mereka lebih menyadari nilai dan pentingnya hasil pekerjaan;
2. Mendorong mereka untuk merasakan 'kepentingan dirinya sebagai kepentingan organisasi atau tim;
3. Mendorong bawahan untuk meningkatkan hirarki kebutuhannya.

Berdasarkan pemahaman tersebut bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi bawahan melalui pembangkitan kekuatan emosi dan identifikasi terhadap pemimpin. Juga, dapat dilakukan dengan sistem pelatihan, dalam arti pemimpin bertindak sebagai pelatih, guru dan mentor.

Selanjutnya, Bass and Avolio (1990:231-272) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional, sebab kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan yang rendah ke tingkatan yang lebih tinggi sampai kepada tingkatan yang mapan. Proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakannya sendiri, dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat.

PRESTASI KERJA (KINERJA)

A. Pengukuran dan Penilaian Prestasi Kerja

Prestasi kerja suatu Organisasi adalah cerminan dari prestasi-prestasi kerja seluruh bagian yang terkait dengan aktivitas organisasi. Prestasi kerja merupakan salah satu ukuran dari perilaku yang actual di tempat kerja yang bersifat dimensional, dimaksudkan dimensional prestasi kerja meliputi: (Johnson dalam Dwijanto, 2002:33).

- a. Kualitas output
Bagi perusahaan, baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa, penyediaan produk-produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan (Banks dalam Dwijanto, 2002:33). Kualitas produk merupakan salah satu pemicu meningkatnya daya beli konsumen yang pada akhirnya semakin menjamin keberlangsungan usaha.
- b. Kuantitas output
Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan, untuk itu kuantitas output akan menentukan kemampuan perusahaan guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin yang mampu dihasilkan. Dengan kuantitas produk yang dihasilkan perusahaan, diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk di dalam pasar.
- c. Waktu Kerja
Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Kerja sama (*Relationships*)
Pada dasarnya kerja sama merupakan ikatan jangka

panjang bagi semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis. Kerja sama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (trust) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Untuk mewujudkan adanya kerja sama yang baik perusahaan harus mampu membangun kondisi internal perusahaan yang konstruktif dengan diikuti komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi semua aras manajemen.

Selanjutnya, prestasi kerja diartikan sebagai hasil yang dicapai atas usaha seseorang dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan ini biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaannya (Byars, 1984 : 311).

Lawler dan Porter, mengartikan prestasi kerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As'ad, 1991 : 47). Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (As'ad, 1991:48).

Dari pemahaman tersebut di atas, prestasi kerja pada dasarnya dapat disimpulkan adalah hasil yang telah dicapai seseorang menurut kemampuannya dalam ukuran dan waktu tertentu. Merupakan salah satu factor dari pengembangan organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja

suatu Organisasi menunjukkan bahwa telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam Organisasi tersebut secara optimal.

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu factor dari pengembangan organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja suatu Organisasi menunjukkan bahwa telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam Organisasi tersebut secara optimal.

Salah satu tugas pokok seorang pemimpin adalah melakukan penilaian atas prestasi kerja yang telah dilakukan bawasanya. Penilaian prestasi kerja merupakan wujud pertanggungjawaban karyawan atas pelaksanaan berbagai tugas yang dibebankan kepadanya dan juga penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai dasar memperbaiki keputusan-keputusan yang telah ditetapkan serta merupakan umpan balik kepada karyawan atas prestasi kerja yang telah dicapainya.

Dubrin dalam Dwijanto (2002:35) mengemukakan lima kegunaan penilaian prestasi kerja, adalah :

1. Penilaian prestasi kerja akan mengarah secara langsung untuk menaikkan produktifitas. Penilaian prestasi kerja yang efektif akan membantu memelihara perhatian orang untuk berfokus pada hasil kerja.
2. Program penilaian prestasi kerja berguna untuk membantu dalam administrasi gaji. Hasil penilaian dapat digunakan untuk menentukan kenaikan gaji maupun pembayaran bonus.
3. Penilaian prestasi kerja berperan secara vital dalam penentuan ketaatan seorang karyawan untuk dipromosikan. Secara umum, karyawan yang mempertunjukkan kepemimpinan dan kepandaian dipertimbangkan untuk dipromosikan dalam posisi manajerial.
4. Penilaian memudahkan pengembangan karir, karena hasil tersebut dapat bermanfaat sebagai dasar untuk perencanaan dan pelatihan.

5. Hasil penilaian prestasi kerja digunakan secara ekstensif dalam penelitian sumber daya manusia. Misalnya dalam penyeleksian, diumumkan berlakunya pengumuman peringkat evaluasi prestasi kerja sebagai alat ukur kesuksesan.

Sedangkan penilaian kinerja menurut Robbins (2002: 258-259) mempunyai tujuan :

1. Manajemenn menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum, karena penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi, transfer, ataupun pemberhentian.
2. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, penilaian menjelaskan keterampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.
3. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan. Karyawan kontrak yang masih baru yang kinerjanya masih rendah, dapat diidentifikasi melalui penilaian kinerja. Sama halnya, efektivitas, suatu pelatihan serta program pengembangan dapat ditentukan dengan menaksir seberapa baik partisipasi karyawan dalam memenuhi penilaian kinerja mereka.
4. Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
5. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan. Keputusan tentang siapa yang mendapatkan peningkatan pembayaran yang pantas dan penghargaan-penghargaan lainnya ditentukan melalui penilaian kinerja.

Selanjutnya, manfaat dari penilaian prestasi kerja menurut Armstrong (1996:178) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah untuk memastikan bahwa para manajer

dan bawahan menyadari apa yang perlu dikerjakan untuk memperbaiki prestasi kerja, memberi umpan balik agar orang-orang tahu dimana posisi mereka berada, kemana mereka harus pergi, dan bagaimana mereka tiba disana. Penilaian prestasi kerja mempunyai manfaat menurut Handoko (2000 : 135) sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja akan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, Evaluasi prestasi kerja akan membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk-bentuk kompensasi lain.
3. Keputusan-keputusan penempatan, Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering kali merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan, Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi kerja yang baik merupakan pencerminan potensi yang harus selalu dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir, Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur tertentu yang harus diteliti.
6. Mendeteksi penyimpangan-penyimpangan proses stafing, Prestasi kerja yang jelek atau baik mencerminkan kelemahan atau kekuatan prosedur staffing departemen personalia.
7. Melihat ketidakakuratan informasional, Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia

atau komponen-komponen system informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja akan banyak membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan kerja yang adil.
10. Melihat tantangan-tantangan internal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh factor diluar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Berdasarkan pemahaman di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja haruslah mempunyai tujuan yang jelas dan tegas agar dapat bermanfaat baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan itu sendiri. Penilaian kinerja memberikan gambaran hasil dari peran seseorang karyawan dalam kegiatan mencapai tujuan Organisasi, peran itu adalah wujud prestasi kerja yang dapat diukur dan selanjutnya menjadi dasar alokasi penghargaan; seperti pemberian bonus, kenaikan gaji, produktifitas, promosi pada jenjang manajerial dan lain-lain keperluan sebagai umpan balik atas prestasi kerja yang telah dicapai setiap karyawan.

Agar penilaian mencapai sasaran sebagaimana yang diinginkan, maka sistem penilaian prestasi kerja haruslah mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sistem praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-

standar pelaksanaan kerja dimana prestasi kerja diukur agar objektif. (Dwijanto, 2002 : 39)

Robbins (2002: 262-264) memberikan metode penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Esai tertulis, merupakan metode yang paling mudah untuk menilai suatu kinerja karena sebuah narasi yang menggambarkan kelebihan, kekurangan, prestasi waktu lampau, potensi dan saran-saran mengenai seorang karyawan untuk perbaikan. Esai tertulis ini tidak membutuhkan format yang rumit, namun hasil tulisan ini sering menggambarkan kemampuan penulisnya.
2. Keadaan kritis. Metode ini memfokuskan perhatian si penilai pada perilaku-perilaku yang merupakan kunci untuk membedakan antara sebuah pekerjaan efektif dan tidak efektif, yang menjadi kunci adalah perilaku yang sifatnya khusus, dan bukan sifat-sifat personal yang samar melainkan yang disebutkan, dengan demikian daftar para karyawan dapat melihat perilaku-perilaku yang diharapkan dan perilaku-perilaku yang membutuhkan pengembangan.
3. Grafik skala penilaian. Merupakan salah satu metode tertua dan terpopuler untuk penilaian dengan menggunakan grafik skala penilaian. Metode ini dicatat faktor-faktor kinerja, seperti kualitas dan kuantitas kerja, tingkat pengetahuan, kerjasama, loyalitas, kehadiran, kejujuran dan inisiatif, selanjutnya si penilai memeriksa daftar tersebut dan menilai setiap faktor sesuai dengan skala peningkatan, Metode ini membutuhkan sedikit waktu untuk pengembangan dan pengolahannya, juga memberikan analisis yang kuantitatif dan analisis perbandingan.
4. Skala peningkatan perilaku. Skala ini mengkombinasikan elemen penting dari metode keadaan kritis dengan metode pendekatan grafik skala penilaian yang merupakan contoh perilaku aktual di dalam pekerjaan, bukan sekedar deskripsi atau ciri-ciri umum, karena menentukan dengan pasti,

bersifat dapat diamati, dan dapat mengukur perilaku kerja.

5. Perbandingan multipersonal. Metode ini mengevaluasi satu kinerja individu dengan membandingkannya dengan individu-individu lainnya. Cara ini bersifat relatif, bukan sebagai alat pengukur absolut. Ada tiga pembanding yang sangat populer yakni peringkat urutan kelompok, peringkat individu dan perbandingan berpasangan.

Selanjutnya Alewine (Dwijanto, 2002 : 59) menegaskan penilaian prestasi kerja haruslah memperhatikan dua aspek yaitu : Uraian tugas (*job description*) dan standar prestasi kerja (*performance standards*). Uraian penegasan Alewine sebagai berikut :

1. Secara tradisional, orang bekerja berdasarkan uraian tugas yang memuat tugas-tugas dan tanggung jawab. Namun standar-standar prestasi kerja harus menekankan hasil kerja bukan tugas. Tugas harus dipandang dari segi sesuatu yang dicapainya. Kegiatan-kegiatan hanya merupakan langkah-langkah antara yang akan menuju hasil-hasil yang dikehendaki.
2. Jabatan adalah sesuatu yang hidup dan tumbuh serta berubah sejalan dengan waktu, pengenalan perbaikan-perbaikan teknologi, serta prestasi kerja manusia. Orang menginterpretasikan pekerjaan mereka berbeda-beda dan sering melaksanakan tanggung jawab dengan cara lain dari yang diharapkan. Spesifikasi jabatan harus tetap sejalan dengan tuntutan masa kini. Namun, lingkungan kerja yang dinamis sering menuntut perubahan yang disebabkan oleh perubahan kebijakan, teknologi, dan kegiatan kerja dalam kandungan tugas (*job contents*)
3. Penyusunan standar prestasi kerja yang bersumber pada uraian jabatan akan memberikan peluang kepada pengawas dan karyawan untuk membuat sebuah uraian tugas yang dinamis untuk pekerja. Karena itu, uraian tugas dapat berfungsi sebagai sebuah pernyataan tentang tujuan-tujuan

umum yang harus dicapai bawahan dalam mendukung sasaran-sasaran organisasi. Standar prestasi kerja berfungsi sebagai tujuan-tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan, harus realistis, dapat di ukur dan dapat dicapai jabatan tertentu.

4. Standar prestasi kerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis kepada prestasi kerja yang dinamis. Dalam menulis standar, pengawas juga harus memasukkan pengamatan pribadi serta catatan prestasi kerja masa lalu. Laporan-laporan produksi, insiden, dan pengukuran kerja akan standar prestasi kerja dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan. Setiap karyawan mengusulkan sasaran-sasarannya sendiri kepada pengawas secara tertulis, bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dibuat pernyataan sasaran secara tertulis. Standar prestasi kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerjanya akan diukur.

B. Perilaku Kerja

Perilaku kerja merupakan rencana tindakan individu termasuk strategi karyawan dan usaha yang akan dikerahkan (Stress, 1985:151). Prestasi kerja merupakan hasil dari perilaku kerja. Untuk menjelaskan suatu perilaku diperlukan pemahaman terlebih dahulu mengenai proses motivasi (Gibson, 1992 : 88).

Seorang karyawan berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Jumlah usaha yang dikerahkan untuk memenuhi kebutuhannya itu berkaitan dengan tingkat kemampuannya. Usaha adalah tenaga yang dikeluarkan individu pada waktu melakukan pekerjaannya. Sedangkan kemampuan menunjukkan kecakapan individu (Gibson, 1992:94).

Pada dasarnya diawali dengan adanya kebutuhan yang tidak terpenuhi, sehingga orang cenderung mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Setelah lewat beberapa waktu, para manajer menilai perilaku tersebut.

Hasil evaluasi prestasi mengakibatkan beberapa macam imbalan atau hukuman. Hasil tersebut dinilai oleh orang yang bersangkutan, dan kebutuhan yang tidak terpenuhi ditinjau kembali. Hal ini merupakan proses dan pola berlingkar (siklus) dimulai lagi (Gibson, 1992 : 95), sebagaimana terlihat pada Gambar 2.6 berikut.



Gambar 2.6
Proses Motivasi : Pola Awal

Sumber : Gibson (1992 : 95).

Selanjutnya menurut Hollingsworth (Kreitner, 2003:393) terdapat sepuluh hal penting untuk pembentukan perilaku kerja sebagai berikut:

1. Mengakomodir proses perubahan perilaku. Perilaku berubah dengan bertahap lambat-laun, tidak dalam gerakan seketika yang luas.
2. Mendefinisikan pola perilaku baru secara khusus. Menyatakan apa yang ingin dicapai dalam istilah yang eksplisit dan dalam jumlah kecil yang dapat dicapai dengan mudah.
3. Memberi individu umpan balik atas prestasi mereka. Suatu penilaian prestasi sekali setahun saja tidak mencukupi.
4. Memperkuat perilaku secepat mungkin.
5. Menggunakan penguatan yang kuat. Untuk bisa efektif, penghargaan penting bagi para karyawan bukan untuk manajer.
6. Menggunakan jadwal penguatan yang berkelanjutan. Perilaku yang baru seharusnya diperkuat setiap kali muncul. Penguatan ini seharusnya berkelanjutan hingga perilaku ini menjadi kebiasaan.
7. Menggunakan suatu jadwal penguatan variabel untuk pemeliharaan. Bahkan setelah perilaku telah menjadi kebiasaan, perilaku masih harus diberi penghargaan, walaupun tidak perlu setiap kali perilaku tersebut muncul.
8. Memberikan penghargaan terhadap kerja tim bukan dalam persaingan. Tujuan kelompok dan penghargaan kelompok adalah suatu cara untuk mendorong kerja sama dalam situasi di mana pekerjaan dan prestasi saling tergantung.
9. Membuat semua penghargaan tergantung pada prestasi.
10. Jangan pernah mengandalkan prestasi yang baik. Karena prestasi yang tertinggipun, jika dibiarkan tidak diberi penghargaan lambat laun akan memburuk.

Menurut Kreitner (2003:392-397) ada 4 (empat) langkah dalam memodifikasi perilaku kerja sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Perilaku Target
Para manajer yang kaku mengikuti prinsip operant pada perilaku yang dapat diamati dan bukannya pada keadaan

internal yang diduga memiliki dua alternatif yakni (1) mereka dapat menunjukkan suatu perilaku yang diinginkan yang bukan perilaku yang umum dilakukan (misalnya, memberikan kontribusi gagasan yang kreatif dalam pertemuan staf. (2) mereka dapat terfokus pada suatu perilaku yang Tidak diinginkan yang muncul terlalu sering (misalnya membuat komentar yang mengganggu pada pertemuan staf). Para pakar modifikasi perilaku organisasi lebih menyukai alternatif pertama karena alternatif ini mengharuskan para manajer berorientasi pada pertumbuhan yang positif bukan pada cara menghukum dan negatif.

Selanjutnya ada tiga petunjuk mengidentifikasi perilaku target yakni (1) fokus utama seharusnya pada pencapaian hasil, pencapaian ini seharusnya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap organisasi, (2) pentangetan proses perilaku (mengikuti aturan) seharusnya hanya muncul pada saat perilaku itu secara fungsional dapat dikaitkan dengan suatu pencapaian organisasi yang signifikan, dan (3) seharusnya terdapat partisipasi yang luas dalam pengembangan target perilaku. Petunjuk ini dimaksudkan untuk mencegah para manajer menjadi korban tuntutan manipulasi yang tidak etis.

2. Menganalisis Situasi secara Fungsional

Setiap perilaku reguler memiliki isyarat dan konsekuensinya sendiri yang mendukung. Jadi penting bagi para manajer untuk mengidentifikasi kemungkinan yang telah ada sebelum mencoba untuk menyusun kembali hal-hal tersebut. Sebagai contoh, penting untuk mengetahui bahwa seorang karyawan yang akhir-akhir ini tidak mau bekerja sama karena ditekan oleh para teman kerjanya untuk memberikan suara "ya" pada suatu pemilihan sertifikasi serikat pekerja yang akan datang.

3. Menyusun Pendahuluan dan Menyediakan Konsekuensi

Dalam langkah ini, analisis akan mengarah pada tindakan.

Cara yang tepat untuk membahas hal ini dengan mengungkapkan manajemen pendahuluan dan manajemen konsekuensi secara terpisah, dimana mengelola pendahuluan melibatkan dua strategi dasar (a) menghilangkan kesulitan dan/atau (b) menyediakan kesempatan, sedang mengelola konsekuensi yakni mendukung dan terjadwal secara tepat. Enam panduan untuk mengelola konsekuensi sebagai berikut : (1) memperkuat perbaikan, tidak hanya hasil akhir, karena perilaku akan mengalami kepunahan pada saat tidak membangun penguatan yang dapat dicapai langkah demi langkah. (2) menyesuaikan konsekuensi dengan perilaku, hal ini berarti bahwa pemberian penghargaan yang berlebihan kepada seorang karyawan mungkin akan membuatnya merasa bersalah dan tentu saja akan memperkuat tingkat prestasi orang lain yang mendapatkan penghargaan yang sama, ia tidak memiliki alasan untuk meningkatkan hasilnya. Pada saat seorang karyawan diberi penghargaan terlalu rendah, ia akan marah dengan sistem tersebut. Perilakunya akan padam dan perusahaan mungkin akan mendorong karyawan yang baik (yang diberi penghargaan terlalu rendah) untuk mencoba pekerjaan di tempat lain sementara mendorong karyawan yang kurang (yang diberi penghargaan terlalu tinggi) untuk tetap bertahan, (3) menekankan penghargaan alamiah melebihi penghargaan bantuan, penghargaan alamiah akan memperkuat konsekuensi yang berasal dari interaksi sosial sehari-hari dan administratif, hal ini mencakup pujian dari pengawas, hiburan yang mendapat upah, jadwal kerja yang luwes, sedang penghargaan buatan mencakup dengan penghargaan yang terukur karena menyangkut dengan uang. (4) memberi individu dengan umpan balik yang objektif kapan pun memungkinkan, karena hal ini memiliki pengaruh positif pada perilaku masa depan, khususnya pada saat orang memiliki kesempatan untuk melacak prestasi mereka sendiri. (5) menekankan penguatan positif, hal ini berarti bahwa merekomendasikan pembentukan perilaku yang baik dengan penguatan positif dan bukannya dengan merusak perilaku yang

buruk dengan hukuman, dan (6) menjadwalkan penguatan secara sesuai, yang berarti perilaku yang tidak matang memerlukan pemeliharaan penguatan yang berkelanjutan, sedangkan perilaku yang baik dapat dipertahankan dengan jadwal yang terputus-putus dengan tetap.

4. Mengevaluasi hasil, hal ini menyangkut dengan perilaku target yang diinginkan dan yang tidak diinginkan, karena kedua hal tersebut adalah istilah relatif, maka manajer membutuhkan alat pengukuran yang menyediakan dasar objektif untuk membandingkan data sebelum dan setelah pelaksanaan kegiatan.

C. Prestasi Kerja (Kinerja)

Hal-hal yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Stress (1985:147) sebagai berikut :

1. Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja.

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi prestasi kerja dalam berbagai cara, misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas, dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah, serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Minat merupakan suatu valensi atau sikap, kecenderungan positif atau negatif terhadap kegiatan tertentu. Dapat dikatakan bahwa bila seseorang tidak memiliki kemampuan yang diperlukan oleh suatu pekerjaan tertentu, atau tidak begitu berminat, maka sulit dipercaya bahwa prestasinya akan tinggi. Sebaliknya, bila seseorang bekerja pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, minat, dan kepribadiannya dapat diharapkan prestasinya akan meningkat.

1. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan

seseorang atas tugas yang dibebankan padanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan ke arah tujuan tersebut.

2. Tingkat motivasi pekerja. Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku. Sedangkan McCormick and Tiffin (1974:491) mengemukakan dua variabel yang dapat mempengaruhi prestasi kerja yaitu:

1. Variabel Individu

Terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian, dan sikap.

2. Variabel Situasional

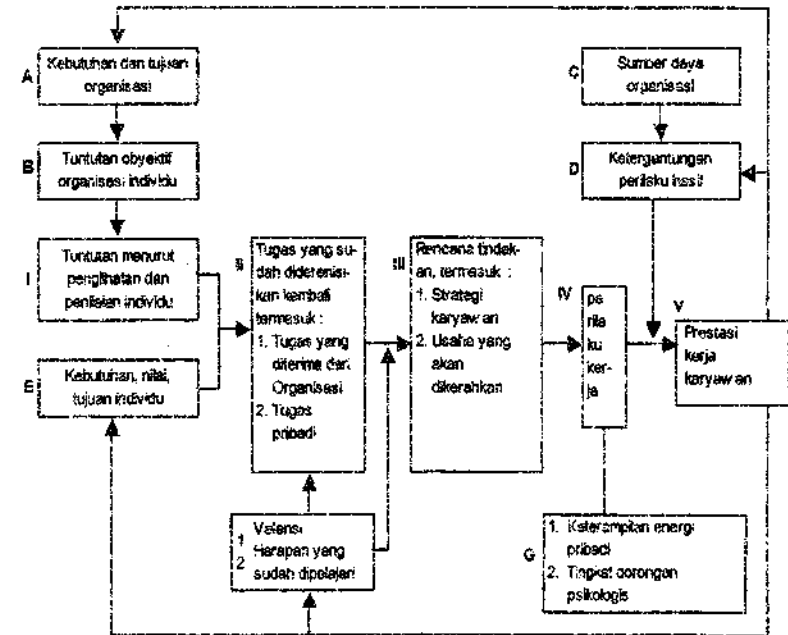
- a. Faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyiaran, dan temperatur.
- b. Faktor sosial dari organisasi yang meliputi beberapa hal seperti : kebijaksanaan perusahaan, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah, dan lingkungan sosial.

Proses dalam prestasi kerja menurut Porter terdiri atas enam tahap, yaitu (Stress, 1985: 151):

- a. Persepsi dan penilaian tuntutan organisasi. Setiap organisasi mempunyai tujuan dan kebutuhan tertentu. Tujuan dan kebutuhan itu akan memberi serangkaian tuntutan objektif organisasi yang harus dipenuhi oleh individu. Tuntutan itu kemudian diterima dan dinilai oleh individu berdasarkan sudut pandang kebutuhan, tujuan, serta nilai-nilai pribadi.
- b. Perumusan kembali tugas-tugas. Berdasarkan tuntutan yang diterima dan dinilai, individu akan merumuskan kembali tugas-tugas yang diserahkan padanya sebelum mereka menerima tanggungjawab pribadi atas tercapainya tugas-tugas tersebut (tingkat aspirasi individu). Tahap ini dipengaruhi oleh faktor-faktor

tuntutan organisasi, kebutuhan, dan tujuan pekerja. Adanya keselarasan antara faktor-faktor tersebut menyebabkan tugas organisasi dapat diterima dengan baik oleh pekerja.

- c. Mengembangkan rencana perilaku. Setelah redefinisi tugas, individu harus memilih strategi atau cara untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Didalamnya ada unsur nilai dan harapan individu. Nilai merupakan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Sedangkan harapan adalah kemungkinan atau probabilitas subjektif bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu pula.
- d. Perilaku kerja. Rencana tindakan individu akan menyebabkan perilaku kerja. Ini dipengaruhi oleh kemampuan dan ketrampilan individu, serta kejelasan peran. Jadi, bila individu menetapkan rencana tindakan yang baik bagi dirinya dan berprestasi, maka ia akan berprestasi lebih baik dari pada mereka yang rencananya tidak baik.
- e. Pencapaian Hasil. Perilaku kerja mengarahkan individu pada hasil kerja atau prestasi kerja dan kepuasan kerja.
- f. Umpan balik. Hasil dari model prestasi kerja merupakan hasil umpan balik dari perilaku kerja individu dan organisasi. Hasil atau prestasi kerja yang dicapai individu merupakan dasar bagi organisasi untuk menetapkan langkah-langkah apakah ia akan mengubah tuntutan terhadap individu ataukah mengubah tingkat tujuan organisasi. Proses prestasi kerja individu dalam organisasi dapat dilihat pada Gambar 2.7 berikut.



Gambar 2.7
Proses Prestasi Kerja Individu Dalam Organisasi Menurut Porter

Sumber: Stress (1985: 152)

BEBERAPA HASIL STUDI EMPIRIS

Hasil telaah pustaka, berikut ini beberapa hasil studi empiris yang telah dilakukan sebelumnya dan yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

A. Penelitian yang berkaitan dengan variabel Pengendalian Interen.

- 1). Penelitian yang dilakukan oleh Andi Mattulada (2000) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan manajer dan penerapan

sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Pencapaian Tujuan Perusahaan, menghasilkan kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut:

- a. Penerapan Penerapan sistem pengendalian manajemen (intern) secara umum tergolong kategori tinggi, yaitu indikator variabel penerapan sistem pengendalian manajemen telah mencapai rata-rata di atas 50% dari skor rata-rata harapan yang berarti penerapannya telah cukup baik menurut penilaian responden.
- b. Kepemimpinan manajer berpengaruh terhadap penerapan sistem pengendalian manajemen.
- c. Kepemimpinan Manajer dan Penerapan sistem pengendalian manajemen (intern) berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi (*profitabilitas*).

Kesamaan dengan penelitian ini bahwa penerapan sistem pengendalian intern berpengaruh secara signifikan terhadap pencapaian tujuan, dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa melalui variabel perubahan perilaku kerja juga signifikan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Adapun Perbedaannya, disamping perbedaan karakteristik objek penelitian juga dalam penelitian ini lebih luas dikaji dengan variabel-variabel lain.

- 2). Hasil penelitian dilakukan oleh Seno Aji (2006) menyimpulkan bahwa (a) Pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan, (b) Pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan, dan (c) Pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
- 3). Penelitian Hiro Tugiman (2000), survei dilakukan pada 102 BUMN dan BUMD di Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: Pencapaian kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh sistem pengendalian internal yang baik dan efektif.

B. Penelitian yang berkaitan dengan variabel Kompensasi Insentif.

- 1). Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (1996) menghasilkan kesimpulan bahwa Variabel-variabel pengelolaan sumber daya, yakni penggajian, kesejahteraan, pengembangan, dan promosi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap prestasi kerja.

Adapun persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti variabel-variabel yang mempengaruhi prestasi kerja (yang esensinya adalah merupakan bagian dari kinerja), dalam penelitian ini variabel kompensasi insentif yang terdiri: Tunjangan produktivitas, komisi, bonus, dan penghargaan sebagai bagian dari variabel pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap perubahan perilaku kerja dan kinerja karyawan.

Sedangkan perbedaannya adalah :

- a. Obyek penelitian yang dilakukan Widodo adalah para dosen sedangkan pada penelitian ini adalah para karyawan dan pimpinan perusahaan asuransi umum.
 - b. Penelitian ini mengkaji lebih jauh factor-faktor lain selain keempat factor pengelolaan sumber daya (penggajian, kesejahteraan, pengembangan dan promosi) yang digunakan Widodo dalam menentukan prestasi kerja.
- 2). Anthony dan Govindarajan (1995:555) menyebutkan beberapa penelitian atas insentif cenderung mendukung hal-hal berikut :
 - Individu cenderung lebih termotivasi dengan hadiah penghasilan dari pada ketakutan terhadap hukuman, yang akan mendorong sistem pengendalian manajemen lebih berorientasi pada penghargaan/ insentif.
 - Hadiah secara personal bersifat situasional. Kompensasi dengan uang merupakan cara penting untuk memuaskan kebutuhan tertentu; namun untuk tingkatan tertentu

jumlah kompensasi tersebut tidaklah sepenting kompensasi yang tidak berbentuk uang.

- Individu akan termotivasi jika mereka menerima laporan umpan balik atas kinerjanya.
- Efektivitas insentif menurun secara cepat begitu berlalunya waktu.
- Motivasi akan jelek jika seseorang ditargetkan untuk mencapai target yang tidak mudah dicapai.
- Insentif yang dilengkapi dengan anggaran atau laporan lainnya paling baik apabila manajer berpartisipasi secara aktif bersama atasannya dalam proses pencapaian target yang ditetapkan.

C. Penelitian yang berkaitan dengan Kepemimpinan Transaksional dan kepemimpinan Transformasional.

- 1). Penelitian yang dilakukan oleh Syahir Natsir (2003) menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :
 - a. Tidak terdapat pengaruh langsung positif dari factor kepemimpinan transaksional terhadap perilaku kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional seperti imbalan kontingen, manajemen eksepsi-aktif, manajemen eksepsi-pasif dan laissez faire tidak mempengaruhi perilaku kerja.
 - b. Tidak terdapat pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja, hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional seperti pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja.
 - c. Terdapat pengaruh langsung negatif dari kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transaksional seperti imbalan kontingen, manajemen eksepsi-aktif, manajemen eksepsi-pasif dan laissez fair berpengaruh negatif

terhadap kinerja karyawan.

- d. Terdapat pengaruh langsung negatif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional seperti pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan.
- e. Terdapat pengaruh langsung positif dari perilaku kerja terhadap kinerja karyawan, yang dapat diartikan bahwa perilaku kerja seperti kemampuan, keterampilan individu dan kejelasan peran berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kesamaan dalam penelitian ini bahwa sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan Transaksional dan kepemimpinan transformasional dalam mengukur perubahan perilaku kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada hasil penelitian dan karakteristik objek penelitiannya serta kajian variabel yang lebih luas.

- 2). Penelitian Putro (1991) pada sebuah BUMN bidang telekomunikasi di Jakarta (sekarang, PT Telkom), menemukan bahwa semakin banyak pengarahan dari atasan (*initiating structure*), semakin tinggi rasa hormat bawahan terhadap atasannya. Akan tetapi sikap hormat bawahan tidak dipengaruhi oleh konsiderat atasan. Hal ini berarti bahwa sikap hormat terhadap atasan merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahannya. Konsekuensi dari kondisi seperti ini adalah kesediaan pemimpin untuk mengurangi inisiasinya bila para bawahan sudah merasa mampu mengatasi permasalahan dan berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan akan menjadi efektif jika pengarahan atasan merupakan fungsi dari perhatian atasan dalam rangka mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran bawahan atas pekerjaan yang dihadapinya.

Disamping itu, inisiasi pemimpin perlu dikurangi pada saat bawahan merasa mampu berpartisipasi dalam proses kepemimpinan. Sinha (1990) membuktikan secara empirik bahwa pimpinan yang memperhatikan bawahannya dengan penuh kasih sayang akan membangkitkan motivasi internal bawahan untuk bekerja bersungguh-sungguh.

- 3). Rudito (1991) dalam penelitiannya pada sebuah BUMN bidang telekomunikasi di Bandung (PT Telkom), juga menemukan bahwa semakin ketat formalisasi dalam suatu organisasi, semakin berkurang tingkat kepuasan bawahan terhadap hubungan sosial dengan atasannya. Akan tetapi kondisi tersebut, menurut penelitian ini, dapat dinetralkan jika di dalam organisasi tersebut muncul saling percaya yang tinggi (*mutual trust*). Oleh karena itu efektifitas kepemimpinan akan tercapai jika terjadi keseimbangan antara formalisasi dalam organisasi dengan rasa saling percaya diantara pemimpin dan bawahan. Dengan kata lain, rasa saling percaya merupakan alat peredam bagi pemberontakan jiwa terhadap formalisasi yang ketat atau orientasi tugas yang tinggi (*performance*).
- 4). Penelitian Waldman et al., (2001) pengaruh pimpinan terhadap kinerja organisasi adalah sangat dimungkinkan, kepemimpinan kharismatik hanya memprediksi kinerja pada kondisi lingkungan ketidakpastian. Korelasi terjadi pada saat terjadi hubungan yang signifikan secara statistik antara kepemimpinan transaksional atau kepemimpinan kharismatik dan ketidakpastian lingkungan, meskipun pada kenyataannya diukur dengan menggunakan metode-metode umum dan kejadian yang menunjukkan mereka *cover*y. Kepemimpinan transaksional tidak berkorelasi secara signifikan dengan kinerja, sebaliknya secara marginal kepemimpinan kharismatik secara signifikan berkorelasi dengan kinerja. Ketika kharisma-*uncertainty* dan transaksional-*uncertainty* dimasukkan bersama ke dalam persamaan, hanya koefisien kharismatik *uncer-*

tainty yang signifikan. Hasil ini memungkinkan kharismatik dalam interaksinya dengan *uncertainty* menjadi variabel kunci dalam memprediksi kinerja.

- 5). Penelitian Fandi Tjiptono dan Akhmad Syakhroza, (1999), menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkonsumsi visi mempengaruhi kepercayaan bawahan pada kegiatan organisasi secara signifikan. Pemimpin yang memproyeksikan dirinya bertindak percaya diri dan penuh keyakinan tidak mempengaruhi kekaguman bawahan terhadap kemampuan pemimpinnya secara signifikan, namun perilaku pemimpin dan kompetensi personal dan komitmen total pada misi organisasi ternyata dapat mempengaruhi secara signifikan perasaan kagum bawahannya.
- 6). Penelitian Sudarmasto (2005) menunjukkan hasil penelitiannya antara lain adalah : (a). Struktur organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja individual. (b). Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja individual. dan (c). Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja individual.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Kerangka Konseptual

Merujuk pada tinjauan pustaka dan hasil-hasil penelitian sebelumnya sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka kerangka pemikiran sebagai acuan mengkaji dan mencari solusi terhadap permasalahan yang ada pada penelitian ini. Dalam penelitian ini akan menganalisis pengaruh pengendalian interen, kompensasi insentif, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional yang berkaitan dengan perilaku kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan asuransi umum di Sulawesi Selatan.

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia pada perusahaan asuransi umum di Sulawesi Selatan, yaitu variabel mana yang paling dominan mempengaruhi perilaku kerja karyawan dan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini berpangkal pada konsep tentang pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) yaitu suatu pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kinerja karyawan, agar mampu menghasilkan produk dan jasa yang bernilai tambah (*value added*) bagi konsumen dalam kondisi usaha yang penuh ketidakpastian. Dalam kondisi ketidakpastian, Organisasi membutuhkan suatu kecepatan dan respon terhadap setiap perubahan yang terjadi. Kecepatan respon hanya dapat dimiliki oleh organisasi jika semua elemen yang terlibat mulai dari pucuk pimpinan sampai ke karyawan tingkat bawah berdaya didalam menghadapi perubahan, sehingga diperlukan penyesuaian mindset yang sesuai dengan lingkungan bisnis yaitu: "Cus-

tomer Value mindset, Continuous improvement mindset dan "Empowerment Mindset" (Tjiptono: 1998:25).

Perubahan perilaku kerja karyawan perusahaan asuransi menyangkut empat hal yaitu (1) adanya sistem pengendalian interen yang menjamin keberadaan harta kekayaan organisasi. (2) adanya sistem kompensasi insentif yang adil dan memadai. (3) adanya kepemimpinan yang mampu dan bertanggung jawab untuk merubah perilaku karyawan berdaya guna dan dapat diandalkan untuk melaksanakan pengambilan keputusan. Dan (4) adanya karyawan yang mampu dan bertanggung jawab untuk merubah dirinya agar berdaya guna dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Selanjutnya Ravianto (1986: 68) menyebutkan hal-hal yang mencerminkan kinerja karyawan antara lain :

1. Pengetahuan dan kemampuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Sejauhmana karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.
3. Sejauhmana seorang karyawan mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan.
4. Tingkat produktivitas karyawan.
5. Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.
6. Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriyah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya.
7. Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.
8. Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

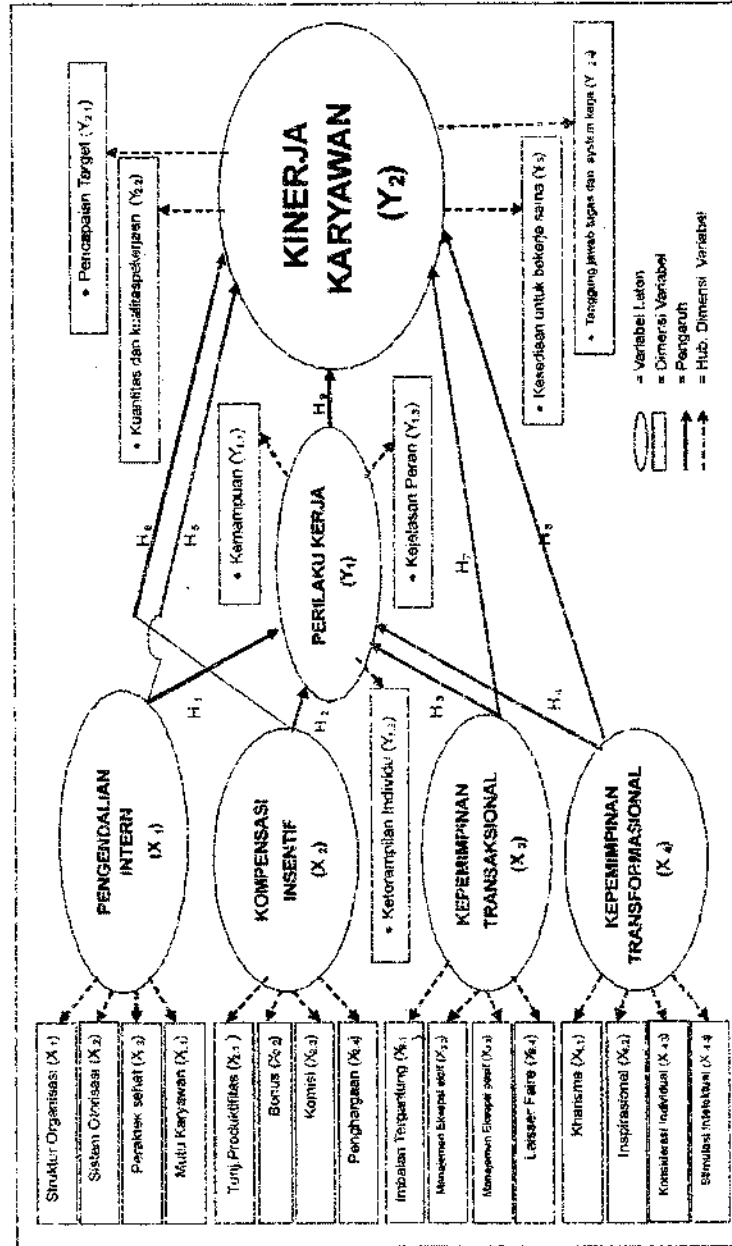
9. Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasan kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.
10. Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.
11. Kepemimpinan menjadi faktor yang dinilai dalam menilai kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat "memimpin" sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.

Lebih lanjut, Cuk Jaka Purwanggono (2005:146) menyebutkan dari 11 faktor tersebut di atas pada dasarnya dapat diringkas menjadi lima faktor penting yang menunjukkan kinerja seorang karyawan, yakni:

1. *Quality & quantity of work*, yang dimaksud adalah sejauhmana karyawan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai standar yang berlaku diperusahaan tersebut dan kapasitas yang telah ditargetkan.
2. *Promptness* yakni tingkat kemampuan karyawan dalam mematuhi seluruh aturan-aturan yang berlaku diperusahaan baik jam kerja, pakaian kerja maupun metode dan aturan main proses produksi.
3. *Capability*, yakni sejauhmana tingkat tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan seluruh pekerjaan yang menjadi tugasnya.
4. *Communication*, yakni kemampuan karyawan dalam hal berkomunikasi dan bekerja sama dengan pihak-pihak terkait juga menjadi bahan penilaian.
5. *Initiative*, yakni kemampuan seorang karyawan dalam berkreasi dan berinovasi untuk mengembangkan prosedur-prosedur kerja serta meningkatkan kualitas hasil kerja, baik kuantitas maupun kualitas hasil pekerjaan.

Dalam penelitian ini dilakukan modifikasi dari beberapa model yang dikembangkan oleh peneliti sebelumnya. Pertama, memodifikasi variabel penelitian menjadi Yaitu: Penerapan pengendalian intern, pemberian kompensasi insentif dan dua strategi kepemimpinan yakni kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kedua, penelitian ini melibatkan semua karyawan dan pimpinan perusahaan asuransi umum (kerugian) baik karyawan pada jenjang kepemimpinan organisasi perusahaan maupun karyawan biasa karena substitusi efektivitas kepemimpinan secara kualitatif adalah berbeda antara kepala bagian (manajer senior) dengan karyawan (Day, Lord, 1988; Katz and Kahn; 1978). Ketiga model analisis yang digunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan metode aplikasi SEM (*Structural Equation Modeling*) melalui program AMOS 4.0. Keempat mengkaji apakah ada pengaruh langsung atau tidak langsung penerapan pengendalian intern, kompensasi insentif dan strategi kepemimpinan dengan perilaku kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1 dalam halaman berikut.



Gambar 3.1:
Kerangka Pikir Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Sistem Pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja.
2. Kompensasi Insentif berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja.
3. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja.
5. Sistem Pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kompensasi Insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9. Perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB IV

METODE PENELITIAN

DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan adalah untuk menguji hipotesis tertentu dan menemukan hubungan atau pengaruh antar variabel yang diteliti. Desain penelitian yang sejenis dengan ini adalah penelitian konklusif (Maholtra, 1993:91), meliputi desain penelitian deskriptif dan kausal. Penelitian deskriptif adalah pemecahan masalah dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek penelitian sesuai dengan fakta-fakta yang ada saat ini sebagaimana adanya. Sedangkan penelitian kausal adalah untuk mengkaji satu variabel atau lebih yang menjadi determinan terhadap variabel lainnya.

Adapun bentuk penelitian ini adalah metode survei, metode penelitian yang memanfaatkan kuesioner dalam pengumpulan data utama dan mengambil sampel dari populasi. Penelitian ini diawali dengan pra penelitian pada beberapa perusahaan asuransi umum dan organisasi yang mewadahi perusahaan-perusahaan Asuransi Umum di Sulawesi Selatan yakni Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) Cabang Makassar. Dari pra penelitian diketahui jumlah karyawan perusahaan asuransi umum per Juli tahun 2006 sebanyak 289 orang yang tersebar pada 26 perusahaan asuransi umum di Sulawesi Selatan.

JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer bersumber langsung dari responden melalui instrumen kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari instansi terkait dan berbagai terbitan

serta akses ke situs-situs internet.

POPULASI DAN TEKNIK PENARIKAN SAMPEL

Dalam penelitian ini yang menjadi objek populasi dan responden yang dipilih adalah karyawan dan pimpinan dengan minimal masa kerja 1 tahun pada perusahaan asuransi umum di Sulawesi Selatan. Jumlah karyawan sebanyak 289 orang yang tersebar dalam kelompok perusahaan swasta sebanyak 22 perusahaan dan kelompok perusahaan BUMN sebanyak 4 perusahaan, yang kesemuanya berada dalam wilayah propinsi Sulawesi Selatan.

Teknik penarikan sampel dari populasi menurut Suparmoko (1995:42) apabila sama sekali tidak ada pengetahuan tentang besarnya variance dari populasi, cara terbaik adalah cukup dengan mengambil persentase tertentu, katakanlah 5%, 10%, 50% dari seluruh jumlah populasi. Beberapa hal dapat dipakai sebagai petunjuk untuk menentukan besarnya persentase yaitu: 1). Bila populasi N besar, persentase yang kecil saja sudah dapat memenuhi syarat. 2). Besarnya sample hendaknya jangan kurang dari 30. dan 3). Sampel seyogyanya sebesar mungkin selama dana dan waktu masih dapat menjangkau. Sedangkan Maholtra (1993:101) menguraikan beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan jumlah sample yakni: (1) tingkat kepentingan keputusan, (2) sifat penelitian, (3) jumlah variabel, (4) sifat analisis, dan (5) keterbatasan sumber daya.

Berdasarkan pandangan tersebut di atas, penarikan sampel dari populasi dalam penelitian ini juga mempertimbangkan penggunaan program *Structural Equation Model (SEM)* yang pada dasarnya mensyaratkan jumlah sample yang dapat memenuhi kriteria SEM dalam estimasi dan interpretasi hasil penelitian yaitu antara 100-200 sampel. Hair (1992:126) menyatakan ukuran sample yang sesuai adalah antara 100 sampai 200, bila ukuran sampel lebih dari 400 metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran

goodness of fit yang baik. Dengan demikian ditetapkan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah semua populasi.

Berikut ini daftar perusahaan asuransi umum di Sulawesi Selatan, dan jumlah karyawan sebagai responden dapat dilihat pada Tabel 4.1 dalam halaman berikut.

Tabel 4.1
Daftar Perusahaan Asuransi Umum dan jumlah
karyawan di Sulawesi Selatan Per Juli 2006

No	Nama Perusahaan	Karyawan/ Populasi
SWASTA		
1	PT.Asuransi Allianz Utama	6 Orang
2	PT.Asuransi Astra Buana	6 Orang
3	PT.Asuransi Bangun Askrida	12 Orang
4	PT.Asuransi Berdikari	20 Orang
5	PT.Asuransi Beringin Sejahtera	6 Orang
6	PT.Asuransi Bina Cerna Arta	9 Orang
7	PT.Asuransi Binagrya Upakara	9 Orang
8	PT.Asuransi Boeowa Priskop	7 Orang
9	PT.Asuransi Buana Independent	6 Orang
10	PT.Asuransi Bumi Putra Muda	7 Orang
11	PT.Asuransi Central Asia	4 Orang
12	PT.Asuransi Dayin Mitra Tbk	9 Orang
13	PT.Asuransi Jasa Tania	12 Orang
14	PT.Asuransi Multi Arta Guna	8 Orang
15	PT.Asuransi Perolamas	19 Orang
16	PT.Asuransi Qbe Pool Indonesia	5 Orang
17	PT.Asuransi Rama Setris Wibawa	6 Orang
18	PT.Asuransi Ramayana Tbk	25 Orang
19	PT.Asuransi Sinar Mas Dipla	3 Orang
20	PT.Asuransi Takaful Umum	13 Orang
21	PT.Asuransi Tripekarta	7 Orang
22	PT.Asuransi Wahana Tata	14 Orang
Jumlah		217 Orang
BUMN		
1	PT.Asuransi Jasa Indonesia	29 Orang
2	PT.Asuransi Jasa Raharja Putera	17 Orang
3	PT.Asuransi Kredit Indonesia	21 Orang
4	PT.Asuransi Ekapor Indonesia	5 Orang
Jumlah		72 Orang
TOTAL		289 Orang

Sumber: Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) Cabang Makassar, 2006

Populasi/sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan dan karyawan perusahaan asuransi umum yang ada di Sulawesi Selatan dengan masa kerja minimal 1 tahun. Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 26 perusahaan asuransi umum yang terdaftar pada Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) Cabang Makassar, sebanyak 22 perusahaan adalah perusahaan swasta dan 4 perusahaan BUMN, dengan jumlah karyawan 289 orang per Juli tahun 2006

Pembagian responden dalam penelitian ini berdasarkan status kepegawaian: pimpinan dan karyawan yaitu pimpinan sebanyak 68 orang dan 221 orang status karyawan. Kategori pimpinan adalah kepala cabang, kepala perwakilan, kepala bagian dan kepala seksi, sedangkan responden karyawan adalah karyawan dengan masa kerja minimal 1 tahun pada bulan Juli 2006.

Dalam proses pengumpulan data, kuesioner yang dikirim pada responden sebanyak 289. Namun pada saat pengembalian kuesioner terdapat 9 kuesioner yang isinya tidak lengkap, sehingga jumlah responden yang dianggap sah adalah 280 orang dengan rincian 66 responden status pimpinan dan 214 orang status karyawan.

KLASIFIKASI VARIABEL

Klasifikasi variabel dilakukan agar supaya memudahkan dalam menganalisis, identifikasi variabel dilakukan berdasarkan permasalahan penelitian. Variabel menurut Kerlinger (2000:49) adalah simbol/lambang yang padanya dilekatkan bilangan atau nilai.

Beriku ini pengelompokan variabel dilakukan menjadi dua bagian, yaitu variabel penjelas (eksogen) dan variabel yang dijelaskan (endogen). Variabel penjelas (eksogen) yaitu: Pengendalian Intern (PI), Kompensasi Insentif (KOM), Kepemimpinan Transaksional (SAK) dan Transformasional (FOR) sedangkan variabel yang dijelaskan (endogen) adalah

Perilaku Kerja (PER) sebagai intervening variable dan Kinerja Karyawan (KIN) sebagai variable endogen/dependen.

DEFINISI OPERASIONAL DAN PENGUKURAN VARIABEL

Adapun definisi operasional atas variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini :

1. Pengendalian Intern (Eksogen 1 – Bebas)

Variabel eksogen pertama adalah Pengendalian Intern (X_1) Pengendalian internal meliputi Organisasi dan semua metode serta ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi dalam suatu perusahaan untuk mengamankan kekayaan, memelihara kecermatan dan seberapa jauh dapat dipercayainya data akuntansi. Meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan yang ditetapkan..

Variabel ini merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur dengan empat variabel indikator yang terobservasi (*observed variable*) yaitu struktur organisasi, sistem otorisasi, praktek yang sehat dan mutu karyawan. Kemudian variabel indikator diukur dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*summated rating scale*), yang biasa disebut skala *Likert*, dan dilakukan konversi kedalam 5 (lima) pilihan terdiri atas: a. sangat setuju, b. setuju, c. netral, d. tidak setuju, e. sangat tidak setuju, sebagai berikut :

a. Struktur Organisasi ($X_{1,1}$)

Suatu struktur organisasi yang didalamnya terdapat pemisahan fungsi operasi (kegiatan), penyimpanan dan pencatatan, sehingga satu fungsi dengan fungsi lainnya saling kontrol.

b. Sistem Otorisasi ($X_{1,2}$)

Sistem Otorisasi adalah suatu sistem yang mencakup prosedur otorisasi dan pencatatan yang sesuai agar

memungkinkan pengendalian yang wajar atas hak dan kewajiban organisasi.

c. Praktek yang Sehat ($X_{1,3}$)

Praktek yang sehat yaitu Cara kerja yang wajar/standar yang harus digunakan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing bagian organisasi.

d. Mutu karyawan ($X_{1,4}$)

Mutu karyawan adalah karyawan dengan mutu yang sepadan dengan tanggung jawabnya.

2. Variabel Kompensasi Insentif (Eksogen 2 - Bebas)

Variabel eksogen kedua adalah kompensasi insentif (X_2) yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktifitas kerjanya. Variabel ini merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur dengan empat variabel indikator yang terobservasi (*observed variable*). Kemudian variabel indikator diukur dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*summated rating scale*), yang biasa disebut skala *Likert*, dan dilakukan konversi kedalam 5 (lima) pilihan terdiri atas: a. sangat setuju, b. setuju, c. netral, d. tidak setuju, e. sangat tidak setuju, sebagai berikut :

a. Tunjangan Produktifitas ($X_{2,1}$) adalah Jasa yang diberikan karyawan berdasarkan efisiensi produksi yang diukur dari perbandingan antara output dengan input untuk memperoleh output tersebut.

b. Bonus ($X_{2,2}$) ialah Imbalan jasa yang diterima karyawan yang mampu bekerja dalam bentuk uang yang jumlahnya diukur berdasarkan tingkat prestasi atau produktifitas organisasi/perusahaan. Insentif dalam bentuk bonus diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui. Ukuran produksi baku terlampaui dapat dalam

salah satu bentuk yaitu: (1) berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu, (2) apabila terjadi penghematan waktu, dan (3) Dihitung progresif artinya jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksi jasa dalam jumlah yang semakin besar, makin besar jumlah bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produksi yang dihasilkan.

- c. Komisi ($X_{2,3}$) adalah Pemberian sebagai balas jasa yang diterima karyawan dalam bentuk uang yang jumlahnya diukur berdasarkan persentase dari harga penjualan atau jumlah tetap untuk setiap unit produk yang dijual. Pemberian dilakukan dengan dua cara menurut Siagian (2005:269) yaitu: (1) Para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya bertambah dengan komisi yang diterimanya karena keberhasilannya melaksanakan tugas. (2) Karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi.

- d. Penghargaan ($X_{2,4}$)

Penghargaan yang dimaksud adalah non kas atau penghargaan sosial dan psikologi seperti: Kemungkinan promosi, pemberian tanggung jawab, pemberian otonomi, menempatkan ke wilayah yang lebih baik dan pengakuan.

3. Variabel Kepemimpinan Transaksional (Eksogen 3- Bebas)

Variabel eksogen ketiga adalah Kepemimpinan Transaksional (X_3) yakni: Gaya pemimpin yang mengaitkan sistem imbalan anatra pemimpin dengan bawahannya atau mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi kepada para pengikutnya dan membantu mereka mencapai pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan. Variabel ini merupakan variabel/ konstruk laten, yang diukur dengan empat variabel indikator yang terobservasi (*observed variable*), Kemudian variabel indikator diukur dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*summated*

rating scale), yang biasa disebut skala *Likert*, dan dilakukan konversi kedalam 5 (lima) pilihan terdiri atas: a. sangat setuju, b. setuju, c. netral, d. tidak setuju, e. sangat tidak setuju, sebagai berikut :

- a. Imbalan Tergantung ($X_{3,1}$)

Pemimpin menjelaskan bahwa tersedia penghargaan atau *reward* bagi karyawan yang berprestasi.

- b. Manajemen Eksepsi Aktif ($X_{3,2}$)

Manajemen eksepsi aktif atau manajemen dengan pengecualian (aktif) adalah Perilaku pemimpin yang berorientasi pada kesalahan, kegagalan bawahan dan penundaan keputusan serta menghindari keterlibatan penyelesaian tugas.

- c. Manajemen Eksepsi-Pasif ($X_{3,3}$)

Manajemen eksepsi pasif atau manajemen dengan pengecualian (pasif): adalah perilaku pemimpin yang menekankan pada adanya kemampuan karyawan, sehingga mampu bekerja mandiri, menjaga mutu kerjanya sesuai dengan standar dan campur tangan pemimpin jika terjadi masalah yang menjurus pada kegagalan pekerjaan.

- d. Laissez - Faire ($X_{3,4}$)

Laissez faire yaitu pola kepemimpinan manajemen dengan melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan serta tidak peduli terhadap pelaksanaan tugas karyawan.

4. Variabel Kepemimpinan Transformasional (Eksogen 4 - Bebas)

Variabel eksogen keempat adalah Kepemimpinan Transformasional (X_4) yaitu kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orsinil dan untuk imbalan internal atau perilaku

pemimpin yang merubah status-quo dan menjelaskan visi ke depan yang seharusnya diwujudkan organisasi. Variabel ini merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur dengan empat variabel indikator yang terobservasi (*observed variable*), kemudian variabel indikator diukur dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*summated rating scale*), yang biasa disebut skala *Likert*, dan dilakukan konversi kedalam 5 (lima) pilihan terdiri atas: a. sangat setuju, b. setuju, c. netral, d. tidak setuju, e. sangat tidak setuju. Kemudian definisi operasional masing-masing sub/dimensi variabel adalah sebagai berikut :

- a. Kharisma ($X_{4,1}$) Kharisma adalah Pemimpin yang mampu membangun keyakinan absolut dari karyawan terhadap dirinya, sehingga menjadi panutan. Menciptakan visi dan misi yang jelas, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
- b. Inspirasional ($X_{4,2}$) Inspirasi yang memberikan motivasi bawahan sebagai ekspresi dari perasaan pengikut dan konsekuensi dari kemampuan pemimpin menetapkan cara yang digunakan dan tujuan yang ingin dicapai.
- c. Stimulasi Intelektual ($X_{4,3}$) Pemimpin yang mendorong gagasan-gagasan baru melalui rasionalitas. Stimulasi intelektual adalah menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah dengan teliti.
- d. Konsiderasi Individual ($X_{4,4}$) Konsiderasi individual adalah memberikan perhatian pribadi, memperlakukan secara individual, melatih dan menasehati bawasanya dan menghargai kontribunya.

5. Variabel Perilaku Kerja (Endogen 1- Intervening)

Variabel endogen pertama juga sebagai variabel *intervening* (antara) adalah Perilaku Kerja (Y_1), yaitu rencana-

rencana karyawan yang berkaitan dengan kepemimpinan perusahaan untuk suatu tindakan secara individu. Variabel perilaku kerja merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur dengan tiga variabel indikator yang terobservasi (*observed variable*), kemudian variabel indikator diukur dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*summated rating scale*), yang biasa disebut skala *Likert*, dan dilakukan konversi kedalam 5 (lima) pilihan terdiri atas: a. sangat setuju, b. setuju, c. netral, d. tidak setuju, e. sangat tidak setuju, sebagai berikut :

- a. Kemampuan ($Y_{1,1}$) Kemampuan adalah upaya karyawan yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerjanya dalam menyelesaikan tugasnya.
- b. Keterampilan individu ($Y_{1,2}$) Keterampilan individu adalah upaya yang dilakukan oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan teknik yang praktis dan mudah baik melalui pendidikan, maupun melalui pelatihan dan kursus-kursus.
- c. Kejelasan peran ($Y_{1,3}$) Kejelasan peran adalah pemberian tugas yang jelas untuk suatu pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugas kesehariannya.

6. Variabel Kinerja Karyawan (Endogen 2- Tergantung)

Variabel endogen kedua adalah variabel Kinerja Karyawan (Y_2) dan juga merupakan variabel tergantung yaitu sejauhmana kemampuan karyawan dalam menilai kepemimpinan yang berdampak pada kinerja yang mereka lakukan. Variabel kinerja karyawan merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur dengan empat variabel indikator yang terobservasi (*observed variable*), kemudian variabel indikator diukur dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*summated rating scale*), yang biasa disebut skala *Likert*, dan dilakukan konversi kedalam

5 (lima) pilihan terdiri atas: a. sangat setuju, b. setuju, c. netral, d. tidak setuju, e. sangat tidak setuju, sebagai berikut :

a. Pencapaian target ($Y_{2.1}$)

Pencapaian target adalah upaya yang dilakukan karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya untuk mencapai target yang dibebankan kepadanya.

b. Kuantitas dan kualitas pekerjaan ($Y_{2.2}$)

Kuantitas dan kualitas pekerjaan adalah hasil pekerjaan karyawan yang dicapai secara maksimal, diukur baik secara kuantitas maupun kualitas.

c. Kesiediaan untuk bekerja sama ($Y_{2.3}$)

Unsur kesiediaan untuk bekerja sama adalah hal penting dalam melaksanakan tugas keseharian perusahaan.

d. Tanggungjawab tugas dan sistem kerja ($Y_{2.4}$)

Tanggung jawab tugas dan sistem kerja adalah suatu unsur penting dalam mencapai hasil/kerja yang baik.

Selanjutnya, pengukuran variabel pengendalian intern, kompensasi insentif dan kepemimpinan Transaksional dan Transformasional menggunakan kuesioner multifaktor, sebagaimana menurut Bass, (1989); Bass & Avalor, (1990). Setiap partisipan diminta untuk memilih berdasarkan tingkat skala dari jawaban-jawaban yang tersedia dalam kuesioner. Variabel-variabel yang telah disebutkan sebelumnya diukur dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*summated rating scale*), yang disebut skala Likert, yang diperoleh melalui tanggapan kesetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan, skor-skor untuk butir-butir yang terdapat dalam skala dijumlahkan, kemudian di rata-rata untuk mendapatkan skor sikap seorang individu (Kerlinger, 2000:795). Total skor dari masing-masing individu adalah penjumlahan dari skor masing-masing item dari individu tersebut (Nazir, 1999:397). Jika terdapat banyak pernyataan sikap tidak diketahui nilai skalanya tapi masih dalam suatu kontinum psikologik, menurut Azwar, (1988:109) dapat diasumsikan sebagai berikut:

a. Setiap pernyataan sikap yang dibuat oleh subjek dapat disepakati sebagai pernyataan yang favorable dan yang tidak favorable

b. Jawaban yang diberikan oleh subjek yang mempunyai sikap favorable harus diberi bobot atau nilai yang lebih tinggi dari jawaban yang mempunyai sikap tidak favorable.

Pengukuran ini memberi skor 1 untuk jawaban responden sangat tidak setuju, skor 2 untuk jawaban tidak setuju, skor 3 untuk jawaban netral, skor 4 untuk jawaban setuju, dan skor 5 untuk jawaban sangat setuju.

LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN

Adapun yang menjadi lokasi penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan asuransi kerugian (umum) yang berada dalam wilayah Propinsi Sulawesi Selatan. Kemudian penelitian dilakukan selama 6 (enam) bulan yaitu dari bulan Juli s/d Desember 2006.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang diberikan kepada karyawan perusahaan asuransi umum di Sulawesi Selatan. Dalam kuesioner terdiri beberapa pernyataan yang menggunakan skala likert dengan konversi lima alternative jawaban.

1. Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas dilakukan untuk melihat sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan kata lain suatu alat tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner sebagai alat pengumpulan data, sehingga jenis validitas yang digunakan adalah validitas internal. Validitas dalam

konteks ini adalah sejauhmana perbedaan yang didapatkan melalui alat ukur mencerminkan perbedaan yang sesungguhnya diantara responden yang diteliti (Cooper dan Emory, (1999:201). Untuk itu akan dilakukan analisis item dengan menggunakan metode Korelasi Pearson Product Moment.

Metode Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh pada masing-masing item dengan skor total dari keseluruhan item. Kemudian hasil korelasi tersebut harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi ukur secara keseluruhan atau instrumen tersebut dikatakan valid. Hasil pengujian validitas instrumen pada Tabel 4.2. dalam halaman berikut.

Hasil pengujian validitas masing-masing indikator pada Tabel 4.2, disimpulkan bahwa keseluruhan indikator dinyatakan valid, kecuali indikator sistem otorisasi (sisoto1, sisoto2, dan sisoto3), dan indikator hasil pekerjaan (hslpek1, hslpek2, dan hslpek3). Indikator dinyatakan valid apabila nilai korelasinya > r kritis = 0,30. (Sugiyono, 2003).

Tabel 4.2
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel/Indikator	Hasil Validasi Total	Reliability Coefficient	Kesimpulan
I.	Pengendalian Intern (X1)		Cronbach α = 0,8199	Reliabel
1	strorg1	0,5447		Valid
2	strorg2	0,6429		Valid
3	strorg3	0,6402		Valid
4	sisoto1	0,1182		Tdk. Valid
5	sisoto2	0,1397		Tdk. Valid
6	sisoto3	0,1065		Tdk. Valid
7	praseh1	0,6352		Valid
8	praseh2	0,568		Valid
9	praseh3	0,6061		Valid
10	mutkar1	0,6475		Valid
11	mutkar2	0,6277		Valid
12	mutkar3	0,5823		Valid

No.	Variabel/Indikator	Hasil Validasi Total	Reliability Coefficient	Kesimpulan
II.	Kompensasi Insentif (X2)		Cronbach α = 0,9097	Reliabel
1	tunprod1	0,6497		Valid
2	tunprod2	0,6421		Valid
3	tunprod3	0,5871		Valid
4	bon1	0,628		Valid
5	bon2	0,7289		Valid
6	bon3	0,6951		Valid
7	kom1	0,6384		Valid
8	kom2	0,6911		Valid
9	kom3	0,6409		Valid
10	penghar1	0,649		Valid
11	penghar2	0,6318		Valid
12	penghar3	0,5267		Valid
III.	Kep. Transaksional (X3)		Cronbach α = 0,8537	Reliabel
1	imbitun1	0,6568		Valid
2	imbitun2	0,6696		Valid
3	imbitun3	0,7145		Valid
4	konatif1	0,6858		Valid
5	konatif2	0,6698		Valid
6	konatif3	0,6737		Valid
7	konasif1	0,1412		Valid
8	konasif2	0,1409		Valid
9	konasif3	0,084		Valid
10	seshat1	0,6893		Valid
11	seshat2	0,6331		Valid
12	seshat3	0,6442		Valid
IV.	Kep. Transformasional (X4)		Cronbach α = 0,9123	Reliabel
1	khari1	0,3911		Valid
2	khari2	0,5966		Valid
3	khari3	0,7447		Valid
04	inspir1	0,6837		Valid
5	inspir2	0,7438		Valid
6	inspir3	0,7854		Valid
7	konsind1	0,6914		Valid
8	konsind2	0,7099		Valid
9	konsind3	0,6828		Valid
10	raintel1	0,6695		Valid
11	raintel2	0,5598		Valid
12	raintel3	0,5204		Valid

No.	Variabel/Indikator	Hasil Validasi Total	Reliability Coefficient	Kesimpulan
V.	Perilaku Kerja (Y1)		Cronbach $\alpha = 0,9211$	Reliabel
1	kema1	0,6644		Valid
2	kema2	0,6936		Valid
3	kema3	0,7443		Valid
4	tennd1	0,7577		Valid
5	terind2	0,744		Valid
6	terind3	0,7866		Valid
7	jelper1	0,7485		Valid
8	jelper2	0,7687		Valid
9	jelper3	0,6455		Valid
VI.	Kinerja Karyawan (Y2)		Cronbach $\alpha = 0,8981$	Reliabel
1	target1	0,7756		Valid
2	target2	0,7708		Valid
3	target3	0,7504		Valid
4	hspek1	0,7468		Tdk. Valid
5	hspek2	0,7903		Tdk. Valid
6	hspek3	0,7923		Tdk. Valid
7	kersma1	0,1227		Valid
8	kersma2	0,1657		Valid
9	kersma3	0,1903		Valid
10	jabsis1	0,7561		Valid
11	jabsis2	0,7281		Valid
12	jabsis3	0,6955		Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2006

Catatan :

1. Uji Validitas menggunakan korelasi Product Moment, (r_e kritis = 0,30)
2. Uji Reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha ($\alpha \geq 0,6$)

2. Pengujian Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui keandalan suatu instrumen atau alat ukur. Suatu instrumen dikatakan reliabel/andal jika alat tersebut menghasilkan hasil-hasil yang konsisten. Sehingga instrumen ini dapat dipakai dengan aman

karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dengan kondisi yang berbeda (Cooper dan Emory, 1999:205). Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan sejauh mana pengukuran dapat memberikan hasil yang tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama.

Dalam penelitian ini akan dilakukan uji reliabilitas konsistensi internal dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* (α). Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai α lebih besar dari 0,60 (Nunnally dalam Zeithaml, et al. 1996).

Pada Tabel 4.2 diketahui bahwa hasil pengujian *Cronbach Alpha* seluruh indikator untuk mengukur setiap variabel memenuhi syarat yaitu lebih dari 0,60. Sehingga semua variabel dinyatakan reliabel/handal.

Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan dan pimpinan yang masa kerjanya lebih dari setahun pada perusahaan-perusahaan asuransi umum di Sulawesi Selatan.

Teknik Analisis Data

Berdasarkan Jawaban yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, dilakukan pengujian variable, kemudian menggunakan program Structural Equation Modeling (SEM) dengan paket program AMOS 4.0, SPSS versi 11.5. dengan model sebagaimana pada gambar 4.1 dalam halaman berikut.

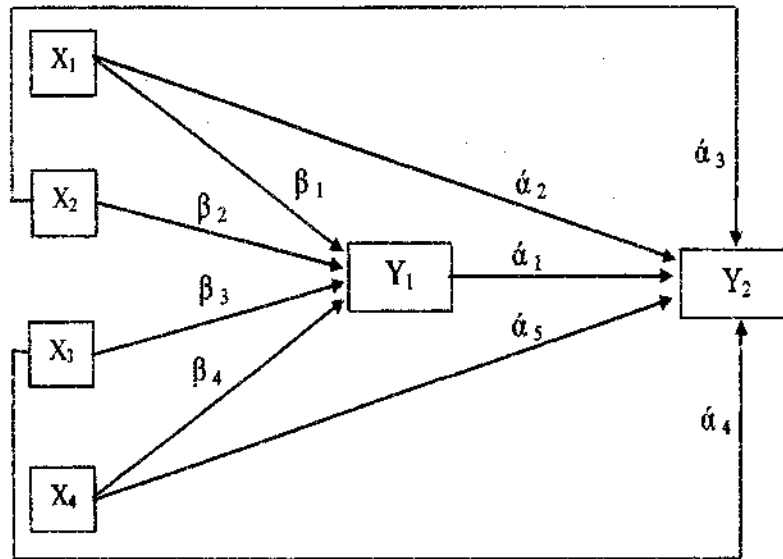
Berdasarkan pada gambar 4.1 tersebut maka untuk melihat besarnya pengaruh hubungan fungsional masing-masing variable bebas terhadap variabel terikat pada reduce form sebagai berikut:

$$Y_2 : f(Y_1, X_1, X_2, X_3, X_4) \dots\dots\dots(1)$$

$$Y_1 : f(X_1, X_2, X_3, X_4) \dots\dots\dots(2)$$

sehingga dari persamaan (1) fungsi kinerja karyawan (Y_2) dapat ditulis menjadi :

$$Y_2 : f(Y_1, (X_1, X_2, X_3, X_4), X_1, X_2, X_3, X_4) \dots\dots\dots (3)$$



Keterangan :

X_1 = Pengendalian Intern

X_2 = Kompensasi insentif

X_3 = Kepemimpinan Transaksional

X_4 = Kepemimpinan Transformatif

Y_1 = Perilaku Kerja

Y_2 = Kinerja Karyawan

Gambar 4.1 Pengaruh Pengendalian Intern, Kompensasi Insentif, Kepemimpinan Transaksional dan Transformatif terhadap Perilaku kerja dan Kinerja Karyawan,

Selanjutnya, persamaan tersebut menjadi sbb:

$$Y_2 : \alpha_0 + \alpha_1 Y_1 + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \alpha_4 X_3 + \alpha_5 X_4 + \mu_1$$

$$Y_1 : \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \mu_2$$

$$\begin{bmatrix} Y_2 - \alpha_1 Y_1 \\ Y_1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \alpha_0 + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \alpha_4 X_3 + \alpha_5 X_4 + \mu_1 \\ \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \mu_2 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} 1 & -\alpha_1 \\ 0 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} Y_2 \\ Y_1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \alpha_0 + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \alpha_4 X_3 + \alpha_5 X_4 + \mu_1 \\ \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \mu_2 \end{bmatrix}$$

sedemikian rupa, sehingga :

$$[A][B]=[C]$$

$$[B]=[A^{-1}][C]$$

$$[A^{-1}] = \frac{1}{|A|} \text{Adjoint } |A|; |A| = 1 - 0 = 1$$

$$\text{Adj } [A] = \begin{bmatrix} 1 & 0 \\ \alpha_1 & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & \alpha_1 \\ 0 & 1 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} Y_2 \\ Y_1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & \alpha_1 \\ 0 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \alpha_0 + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \alpha_4 X_3 + \alpha_5 X_4 + \mu_1 \\ \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \mu_2 \end{bmatrix}$$

$$Y_2 = [\alpha_0 + \alpha_2 X_1 + \alpha_3 X_2 + \alpha_4 X_3 + \alpha_5 X_4 + \mu_1] +$$

$$[\alpha_1 \beta_0 + \alpha_1 \beta_1 X_1 + \alpha_1 \beta_2 X_2 + \alpha_1 \beta_3 X_3 + \alpha_1 \beta_4 X_4 + \alpha_1 \mu_2]$$

$$= \delta_0 + \delta_1 X_1 + \delta_2 X_2 + \delta_3 X_3 + \delta_4 X_4 + \mu_3$$

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \mu_2$$

Dimana :

(1) Pengaruh Langsung (Direct Effect)

$$\begin{array}{ll}\alpha_1 = Y_1 \rightarrow Y_2 & \beta_1 = X_1 \rightarrow Y_1 \\ \alpha_2 = X_1 \rightarrow Y_2 & \beta_2 = X_2 \rightarrow Y_1 \\ \alpha_3 = X_2 \rightarrow Y_2 & \beta_3 = X_3 \rightarrow Y_1 \\ \alpha_4 = X_3 \rightarrow Y_2 & \beta_4 = X_4 \rightarrow Y_1 \\ \alpha_5 = X_4 \rightarrow Y_2 & \end{array}$$

(2) Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

$$\begin{array}{ll}\alpha_1\beta_1 = X_1 \rightarrow Y_2 & \text{melalui } Y_1 \\ \alpha_1\beta_2 = X_2 \rightarrow Y_2 & \text{melalui } Y_1 \\ \alpha_1\beta_3 = X_3 \rightarrow Y_2 & \text{melalui } Y_1 \\ \alpha_1\beta_4 = X_4 \rightarrow Y_2 & \text{melalui } Y_1\end{array}$$

(3) Total Pengaruh (Total Effect)

$$\begin{array}{ll}\lambda_1 = (\alpha_2 + \alpha_1\beta_1) & = \text{total pengaruh langsung dan tidak langsung } X_1 \rightarrow Y_2 \\ \lambda_2 = (\alpha_3 + \alpha_1\beta_2) & = \text{total pengaruh langsung dan tidak langsung } X_2 \rightarrow Y_2 \\ \lambda_3 = (\alpha_4 + \alpha_1\beta_3) & = \text{total pengaruh langsung dan tidak langsung } X_3 \rightarrow Y_2 \\ \lambda_4 = (\alpha_5 + \alpha_1\beta_4) & = \text{total pengaruh langsung dan tidak langsung } X_4 \rightarrow Y_2\end{array}$$

Selanjutnya, model dapat diuji melalui uji kesesuaian dan uji statistik sebagai berikut (berdasarkan pendapat beberapa ahli yang disarikan oleh Utama, 2002: 141) :

1. *Chi-square statistic* (c^2) merupakan alat uji yang paling

fundamental untuk menguji mengenai adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dengan matriks kovarians sampel. Model yang diuji akan dipandang baik dan memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai c^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cutt-off sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$

2. *Significance probability* merupakan uji signifikansi terhadap perbedaan matriks kovarians data dengan matriks kovarians yang diestimasi. Nilai probabilitas signifikansi adalah $^3 0,05$ mengindikasikan bahwa model dapat diterima.
3. *Relative chi-square* adalah *the minimum sample discrepance function (CMIN)* dibagi dengan *degree of freedom* yang akan menghasilkan CMIN/DF dan umumnya digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya suatu model. Nilai c^2 relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang-kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dengan data.
4. *The root mean square error of approximation (RMSEA)* adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan suatu close fit dari model berdasarkan *degrees of freedom*.
5. *Comparative fit index (CFI)* merupakan besaran indeks untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Keunggulan dari indeks ini adalah tidak dipengaruhi oleh besaran sampel. Rentang nilai pada indeks ini adalah 0-1, di mana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (*a very good fit*)
6. *Tucker Lewis Index (TLI)* adalah sebuah *alternatif incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ^{3}

0,95 dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan (*a very good fit*).

Setelah dilakukan pengujian terhadap asumsi dasar SEM dan pengujian terhadap uji kesesuaian dan uji statistik, langkah berikutnya adalah melakukan modifikasi terhadap model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang telah dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick & Fidell, 1997 dalam Utama, 2002: 143).

Hair et al. (1998: 625) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi terhadap sebuah model, yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka modifikasi perlu dipertimbangkan. Selanjutnya, bila ditemukan nilai residual yang dihasilkan oleh model cukup besar ($>2,58$), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah alur baru terhadap model yang diestimasi. Nilai residual lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$, diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

UJI STATISTIK

Berdasarkan hasil persamaan simultan, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan Uji-t. Uji t (Uji Parsial), dimaksudkan untuk mengamati pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan hipotesis yang digunakan adalah :

- $H_0 : b_1 = 0$ (berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel independen (X_i) terhadap variabel dependen)
- $H_1 : b_1 \neq 0$ (berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel independen terhadap variabel dependen)

Nilai t-hitung dapat dicari dengan menggunakan formula atau rumus sebagai berikut : (Gujarati : 1995)

$$t\text{-hitung} = \frac{\beta_1 - \beta_1}{S\beta_1}$$

dimana : β_1 = parameter
 β_1 = statistik
 $S\beta_1$ = Standar deviasi

Kemudian untuk menentukan nilai t table, tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 5% dengan degree of freedom $dk = (n-k-1)$, dimana n jumlah observasi dan k adalah jumlah variabel termasuk intercept dengankriteria pengujian yang di gunakan adalah sebagai berikut :

- Jika t hitung $>$ t tabel maka H_0 di tolak.
- Jika t hitung $<$ t tabel maka H_0 diterima.

Pengujian hipotesis pada SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan AMOS 4.01 mengikuti kriteria sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh antar variabel dapat dilihat dari nilai critical rationya (nilai t-hitung), dimana suatu variabel dapat dikatakan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel lainnya jika besarnya nilai CR harus lebih besar dari nilai kritisnya ($t\text{-tabel} = 1,96$).
- 2) Selain itu, angka probabilita (P) setiap indikator dapat pula diamati, dimana jika nilai probabilita hasil perhitungan lebih besar daripada probabilitas yang ditetapkan ($P_e = 0,05$) maka dapat dikatakan bahwa indikator yang digunakan dinyatakan tidak signifikan, atau sebaliknya. Dalam penelitian ini digunakan Probabilitas atau $\alpha = 0,05$ dengan *level of confidence* = 0,95.

BAB V

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian ini dianalisis secara deskriptif dan kuantitatif. Analisis deskriptif dilakukan dengan cara mendeskriptifkan item-item pernyataan, yang bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai variabel-variabel yang diteliti dan analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan formula statistika, yang dimaksudkan untuk menguji hipotesis dan menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

ANALISIS DESKRIPSI KARAKTERISTIK RESPONDEN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan dan karyawan perusahaan asuransi umum yang ada di Sulawesi Selatan, sebagaimana dikemukakan pada Bab sebelumnya, data awal menunjukkan bahwa terdapat 26 perusahaan asuransi umum yang terdaftar pada Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) Cabang Makassar, sebanyak 22 perusahaan adalah perusahaan swasta dan 4 perusahaan BUMN, dengan jumlah karyawan 289 orang per Juli 2006. Responden dalam penelitian ini adalah semua pimpinan dan karyawan dengan rincian berdasarkan status kepegawaian: pimpinan dan karyawan yaitu pimpinan sebanyak 68 orang dan 221 orang status karyawan. Kategori pimpinan adalah kepala cabang, kepala perwakilan, kepala bagian dan kepala seksi, sedangkan responden karyawan adalah karyawan dengan masa kerja minimal 1 tahun pada bulan Juli 2006.

Hasil penelitian menunjukkan sebanyak 285 responden

yang mengembalikan kuesioner, 5 kuesioner yang isinya tidak lengkap, sehingga jumlah responden yang dianggap sah adalah 280 orang dengan rincian 66 responden status pimpinan dan 214 orang status karyawan. Responden tersebut selanjutnya diklasifikasi menurut umur, menurut jenis kelamin, menurut pendidikan, menurut tugas/bagian kerja dan menurut masa kerja.

1. Profil Responden Menurut Umur

Tekanan atau desakan waktu menuntut para karyawan apalagi untuk entitas bisnis yang sifatnya tergesa-gesa untuk menyelesaikan pekerjaannya. Untuk mengimbangi kondisi tersebut maka faktor fisik sangat menentukan di mana usia memegang peranan di dalamnya, sebab bagaimanapun, semakin tua usia seseorang maka secara alami kemampuan fisik maupun mentalnya akan semakin berkurang. Gambaran responden menurut kelompok umur secara lengkap disajikan pada Tabel 5.1 dalam halaman berikut.

Berdasarkan tingkat umur, mayoritas responden berada pada kisaran kelompok umur 31-35 tahun sebanyak 86 orang (30,7%), umur 26-30 tahun sebanyak 65 orang (23,2%), umur 36-40 tahun sebanyak 45 orang (16,1%), dan 41-45 tahun sebanyak 41 orang (14,6%). Kelompok umur tersebut berada pada usia yang masih tergolong muda (kurang dari 45 tahun) di mana pada tingkat usia seperti itu, secara fisik maupun mental masih sangat produktif dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya dalam perusahaan. Sisanya berada pada kelompok 21-25 tahun (10,4%), dan umur 46-50 tahun (3,9%), dan 51-55 tahun (1,1%).

Tabel 5.1
Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur

No.	Kelompok Umur	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	21-25 tahun	29	10,4
2.	26-30 tahun	65	23,2
3.	31-35 tahun	86	30,7
4.	36-40 tahun	45	16,1
5.	41-45 tahun	41	14,6
6.	46-50 tahun	11	3,9
7.	51-55 tahun	3	1,1
	Jumlah	280	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

2. Profil Responden Menurut Jenis Kelamin

Salah satu faktor yang menentukan peningkatan kinerja karyawan adalah jenis kelamin. Umumnya jenis kelamin akan mempengaruhi prestasi kerja seseorang yang pada akhirnya memberikan kontribusi yang berarti terhadap kinerja perusahaan. Gambaran responden menurut jenis kelamin secara lengkap disajikan pada Tabel 5.2 dalam halaman berikut.

Tabel 5.2
Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Pria	226	80,7
2.	Wanita	54	19,3
	Jumlah	280	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Berdasarkan jenis kelamin, dari 280 orang responden dalam penelitian ini mayoritas responden adalah pria yaitu sebanyak 226 orang (80,7%), sedangkan responden wanita sebanyak 54 orang (19,3%). Secara keseluruhan proporsi pria dan wanita adalah (80,7% : 19,3 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa selama ini tenaga kerja pria masih lebih besar porsinya dibanding tenaga kerja wanita di dunia bisnis, khususnya Industri Asuransi. Dominannya jumlah pria yang bekerja di industri asuransi sangat terkait dengan kebijakan rekrutmen masing-masing perusahaan.

3. Profil Responden Menurut Posisi dan Umur

Posisi atau jabatan mencerminkan tingkatan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam organisasi sehubungan dengan prestasinya dalam berkarir. Semakin lama seseorang bekerja di suatu organisasi maka potensi untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang lebih tinggi semakin terbuka. Gambaran responden menurut posisi dan umur secara lengkap disajikan pada Tabel 5.3 pada halaman berikut.

Tabel 5.3
Distribusi Responden Menurut Posisi dan Umur

Keterangan		U M U R (tahun)							Total
		21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	
Karyawan	orang	25	37	45	49	35	15	8	214
	%	11,68	17,29	21,03	22,90	16,36	7,01	3,74	100
Pimpinan	orang	0	4	24	11	21	6	0	66
	%	0,00	6,06	36,36	16,67	31,82	9,09	0,00	100
Jumlah	orang	25	41	69	60	56	21	8	280
	%	8,93	14,64	24,64	21,43	20,00	7,50	2,86	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Tabel di atas menunjukkan bahwa proporsi terbesar responden berada baik sebagai karyawan maupun sebagai pimpinan berada pada kisaran umur 26-45 tahun (80%). Kelompok umur 31-35 tahun (36,36%) merupakan kelompok dominan pada responden pimpinan, sedangkan kelompok umur 36-40 tahun

(22,90%) merupakan kelompok dominan pada responden karyawan.

4. Profil Responden Menurut Posisi dan Jenis Kelamin

Peningkatan kinerja karyawan sangat ditentukan oleh posisi dan jenis kelamin. Umumnya jenis kelamin dan posisi karyawan akan mempengaruhi prestasi kerja seseorang yang pada akhirnya memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja perusahaan. Gambaran responden menurut posisi dan jenis kelamin secara lengkap disajikan pada Tabel 5.4 dalam halaman berikut.

Berdasarkan jenis posisi dan jenis kelamin, untuk posisi pimpinan responden pria sebanyak 52 orang (78,79%) dan responden wanita sebanyak 14 orang (21,21%). Kemudian untuk posisi karyawan responden pria sebanyak 163 orang (76,17%) dan responden wanita sebanyak 51 orang (23,83%). Secara keseluruhan proporsi pria dan wanita adalah (76,7% : 23,2%). Kondisi ini menunjukkan bahwa eksistensi pria baik sebagai pimpinan maupun sebagai karyawan masih mendominasi industri asuransi, jika dibandingkan wanita.

Tabel 5.4

Distribusi Responden Menurut Posisi dan Jenis Kelamin

Keterangan		Jenis Kelamin		Total
		Pria	Wanita	
Pimpinan	Orang	52	14	66
	%	78,79	21,21	100
Karyawan	Orang	163	51	214
	%	76,17	23,83	100
Jumlah	Orang	215	65	280
	%	76,79	23,21	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

5. Profil Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan umumnya menjadi salah satu syarat formal dalam mendapatkan pekerjaan. Namun jika diamati faktanya, tingkat pendidikan yang lebih tinggi tidak selalu bisa menjamin kompetensi seorang karyawan melainkan dapat pula dibangun melalui program-program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Gambaran responden menurut tingkat pendidikan secara lengkap disajikan pada Tabel 5.5 berikut.

Tabel 5.5

Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	SLTA	110	39,3
2.	Akademi/Diploma	72	25,7
3.	S1	93	33,2
4.	S2	5	1,8
	Jumlah	280	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Berdasarkan tingkat pendidikan, yaitu tingkat pendidikan terakhir yang diselesaikan responden yang menonjol hanya pada tingkat pendidikan SLTA yaitu 110 orang (39,3%), Akademi atau Diploma sebanyak 72 orang (25,7%), kemudian disusul oleh tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 93 orang (33,2%). Sisanya adalah responden yang mempunyai pendidikan magister/S2 sebanyak 5 orang (1,8%). Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan, untuk berkinerja dengan baik. Kinerja yang tinggi dapat dicapai oleh suatu

organisasi yang memiliki kompetensi memadai.

Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) dan pendidikan yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik (Prawirosentono, 1999).

6. Profil Responden Menurut Bagian

Organisasi modern lazimnya terdiri dari beberapa bagian yang dibuat atau dibentuk berdasarkan kebutuhan organisasi tersebut. Masing-masing bagian dalam organisasi mempunyai tugas dan tanggungjawab yang berbeda, namun memiliki maksud yang sama, yaitu untuk mencapai tujuan organisasi. Demikian pula karyawan, walaupun ditempatkan pada bagian yang berbeda-beda namun mempunyai orientasi visi dan misi yang sama yaitu untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Berikut disajikan deskripsi responden menurut bagian/Job pada Tabel 5.6. dalam halaman berikut.

Tabel 5.6 tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini terbagi dalam 8 bagian/job pada perusahaan asuransi di Sulawesi Selatan. Jika dilihat menurut bagian/job, responden yang paling dominan secara berurutan adalah berada pada bagian Akuntansi yaitu sebanyak 76 orang (27,1%), bagian Pemasaran sebanyak 65 orang (23,2%), bagian Underwriting sebanyak 33 orang (11,8%), dan bagian keuangan sebanyak 31 orang (11,1%). Sedangkan sisanya mempunyai proporsi yang kurang dari 10% dari jumlah responden keseluruhan adalah berada pada bagian umum (6,4%), bagian klaim (7,1), Kepala Cabang (7,1%), dan bagian Inkaso (6,1%).

Tabel 5.6
Distribusi Responden Menurut Bagian

No.	Bagian/Job	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Keuangan	31	11,1
2.	Umum	18	6,4
3.	Klaim	20	7,1
4.	Akuntansi	76	27,1
5.	Underwriting	33	11,8
6.	Inkaso	17	6,1
7.	Pemasaran	65	23,2
8.	Kepala Cabang	20	7,1
	Jumlah	280	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

7. Profil Responden Menurut Masa Kerja

Salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan adalah lamanya karyawan tersebut bekerja di organisasi/perusahaan. Masa kerja juga mencerminkan tingkat kematangan seseorang dalam berkarier, dan kedewasaan dalam pengambilan keputusan. Gambaran responden menurut masa kerja secara lengkap disajikan pada Tabel 5.7 dalam halaman berikut.

Kalau ditelaah dari aspek masa kerja, tampak bahwa responden dominan memiliki masa kerja antara 1-15 tahun (83%). Masa kerja ini terhitung dari sejak awal responden bekerja pada perusahaan sampai pada saat pengambilan data penelitian. masa kerja dengan proporsi tertinggi adalah antara 1-5 tahun (32,5%), disusul oleh masa kerja antara 6-10 tahun (29,3%), dan masa kerja antara 11-15 tahun (23,9%). Kemudian masa kerja dengan proporsi terendah adalah antara 21-25 tahun (2,9%), dan disusul oleh masa kerja antara 16-20 tahun (11,4%).

Tabel 5.7
Distribusi Responden Menurut Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	1-5 tahun	91	32,5
2.	6-10 tahun	82	29,3
3.	11-15 tahun	67	23,9
4.	16-20 tahun	32	11,4
5.	21-25 tahun	8	2,9
	Jumlah	280	100

Sumber : *Data Primer Diolah, 2006*

Responden yang memiliki masa kerja 21-25 tahun, walaupun jumlahnya tidak terlalu besar (2,9%) tetapi keadaan ini menjadi pertanda bahwa bekerja di perusahaan-perusahaan seperti asuransi, merupakan bidang pekerjaan yang cukup memberi jaminan kelangsungan hidup serta kesempatan untuk berkarir bagi karyawannya dalam perusahaan.

ANALISIS DESKRIPTIF KARAKTERISTIK VARIABEL

Analisis deskriptif pada bagian ini akan menjelaskan mengenai persepsi responden tentang indikator, sub variabel, dan variabel: (1) pengendalian intern, (2) kompensasi insentif, (3) kepemimpinan transaksional, (4) kepemimpinan transformasional, (5) perilaku kerja, dan (6) kinerja karyawan. Keseluruhan variabel yang diteliti akan dideskripsikan secara singkat dan jelas melalui beberapa sub variabel dan indikator yang membentuknya.

Variabel pengendalian intern dibentuk oleh 4 sub variabel yaitu : Struktur Organisasi (STRORG); Sistem Otorisasi (SISOTO); Praktek Sehat (PRASEH); dan Mutu Karyawan (MUTKAR).

Kemudian variabel kompensasi insentif dibentuk pula oleh 4 sub variabel yang terdiri dari Tunjangan Produktivitas (TUNPROD); Bonus (BON); Komisi (KOM); dan Penghargaan (PENGHAR). Kemudian variabel kepemimpinan transaksional dibentuk oleh 4 sub variabel yaitu : Imbalan Tergantung (IMBLTUN); Manajemen Eksepsi Aktif (KONATIF); Manajemen Eksepsi Pasif (KONASIF); dan Sesuka Hati/Laissez Faire (SESHAT). Variabel kepemimpinan transformasional dibentuk pula oleh 4 sub variabel yang terdiri dari Kharisma (KHAR); Inspirasional (INSPIR); Konsiderasi Individual (KONSIND); dan Stimulasi Intelektual (RAINTEL). Selanjutnya variabel perilaku kerja dibentuk oleh 3 sub variabel yaitu : Kemampuan (KEMA); Keterampilan Individu (TERIND); dan Kejelasan Peran (JELPER). Variabel kinerja karyawan dibentuk oleh 4 sub variabel yang terdiri dari Pencapaian Target (TARGET); Kuantitas&Kualitas Pekerjaan (HSLPEK); Kesiediaan Bekerjasama (KERSMA); dan Tanggung Jawab&Sist. Kerja (JABSIS).

1. Deskripsi Variabel Pengendalian Intern

Pengendalian internal pada penelitian ini meliputi Organisasi dan semua metode serta ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi dalam suatu perusahaan untuk mengamankan kekayaan, memelihara kecermatan dan seberapa jauh dapat dipercayainya data akuntansi. Meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan yang ditetapkan..

Variabel ini merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur melalui empat sub variabel dan indikator yang terobservasi (*observed variable*) yaitu sub-variabel struktur organisasi ($x_{1,1}$), sistem otorisasi ($x_{1,2}$), praktek yang sehat ($x_{1,3}$) dan mutu karyawan ($x_{1,4}$)

Berikut ini pada Tabel 5.8 disajikan deskripsi tentang nilai total skor, persentase rasio dari nilai ideal, dan mean (rata-rata), tanggapan responden terhadap keempat dimensi/sub variabel dan keseluruhan indikator yang membentuk variabel pengendalian internal.

Secara deskriptif tabel tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan indikator yang membentuk masing-masing sub variabel untuk mengukur variabel pengendalian intern direspon secara positif oleh responden pada kisaran angka 76,2-81,9% dari nilai ideal.

Respon tertinggi responden terdapat pada sub-variabel mutu karyawan pada indikator ketiga (mutkar3) yaitu : guna meningkatkan mutu karyawan, perusahaan mengikuti dalam program pendidikan, pelatihan, kursus dan seminar. Nilai mean indikator tersebut adalah sebesar 4,10 dan nilai rasionya sebesar 81,9%. Kemudian respon terendah responden terdapat pada sub-variabel praktek sehat pada indikator ketiga (praseh3) yaitu : kontrol terhadap pelaksanaan sistem akuntansi dan administrasi lainnya dilakukan secara rutin, namun tidak terjadwal. Nilai mean indikator tersebut adalah sebesar 3,81 dan nilai rasio sebesar 76,2%.

Tabel 5.8
Tanggapan Responden Terhadap Variabel
Pengendalian Intern

Sub Variabel/Indikator (1)	Nilai Ideal (2)	Total Skor (3)	Mean (4)	Rasio (5) = 3/2	Kesimpulan (6)
X_{1,1} Struktur Organisasi (STRORG)					
1. strorg1	1400	1107	3,95	0,791	Positif
2. strorg2	1400	1104	3,94	0,789	Positif
3. strorg3	1400	1109	3,96	0,792	Positif
X_{1,2} Sistem Otorisasi (SISOTO)					
1. sisoto1	1400	1099	3,93	0,785	Positif
2. sisoto2	1400	1081	3,86	0,772	Positif
3. sisoto3	1400	1088	3,89	0,777	Positif
X_{1,3} Praktek Sehat (PRASEH)					
1. praseh1	1400	1092	3,90	0,780	Positif
2. praseh2	1400	1076	3,84	0,769	Positif
3. praseh3	1400	1067	3,81	0,762	Positif
X_{1,4} Mutu Karyawan (MUTKAR)					
1. mutkar1	1400	1115	3,98	0,796	Positif
2. mutkar2	1400	1116	3,99	0,797	Positif
3. mutkar3	1400	1147	4,10	0,819	Sangat Positif

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Dari keempat sub variabel yang membentuk variabel pengendalian intern, nampak bahwa sub-variabel mutu karyawan (MUTKAR) memiliki nilai mean (rata-rata) dan rasio tertinggi terhadap nilai idealnya. Kemudian disusul oleh sub-variabel Struktur Organisasi (STRORG), sub-variabel Sistem Otorisasi (SISOTO), dan sub-variabel Praktek Sehat (PRASEH). Walaupun terdapat perbedaan tingkat respon responden terhadap keempat sub-variabel, namun demikian tidak terjadi perbedaan yang menyolok diantara sub-variabel tersebut.

Berdasarkan gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memberikan respon yang positif terhadap pernyataan berikut : (1) pengendalian intern pada organisasi akan lebih optimal jika perusahaan itu memiliki sebuah struktur organisasi yang didalamnya terdapat pemisahan fungsi operasi (kegiatan), penyimpanan dan pembukuan sehingga satu fungsi dengan fungsi lainnya saling kontrol; (2) diperlukan suatu sistem otorisasi yaitu suatu sistem yang mencakup prosedur otorisasi dan pencatatan yang sesuai agar memungkinkan pengendalian atas hak dan kewajiban organisasi; dan (3) cara kerja yang sesuai standar yang harus digunakan dalam pelaksanaan tugas dalam fungsi masing-masing bagian organisasi; dan adanya karyawan dengan mutu yang sepadan dengan tanggung jawabnya perlu dijalankan secara berkelanjutan dalam organisasi/perusahaan.

2. Deskripsi Variabel Kompensasi Insentif

Kompensasi insentif yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktifitas kerjanya.

Variabel ini merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur melalui empat sub variabel dan indikator yang terobservasi (*observed variable*) yaitu sub-variabel tunjangan produktivitas ($x_{2,1}$), bonus ($x_{2,2}$), komisi ($x_{2,3}$) dan penghargaan ($x_{2,4}$)

Berikut ini sebagaimana pada Tabel 5.9 dalam halaman berikut disajikan deskripsi tentang nilai total skor, persentase rasio dari nilai ideal, dan mean (rata-rata), tanggapan responden

terhadap keempat dimensi/sub variabel dan keseluruhan indikator yang membentuk variabel Kompensasi insentif

Secara deskriptif tabel tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan indikator yang membentuk masing-masing sub variabel untuk mengukur variabel kompensasi insentif direspon sangat positif oleh responden pada kisaran angka sebesar 81,7-86,6% dari nilai ideal.

Respon tertinggi responden terdapat pada sub-variabel penghargaan pada indikator kedua (penghar2) yaitu : pemberian penghargaan non kas dilakukan secara konsisten berdasarkan aturan/kebijakan yang telah ditentukan. Indikator tersebut mempunyai nilai mean sebesar 4,33 dan nilai rasio sebesar 86,6%. Kemudian respon terendah responden terdapat pada sub-variabel bonus pada indikator pertama (bon1) yaitu : perusahaan secara konsisten menerapkan sistem bonus yang memadai setiap tahun. Indikator tersebut mempunyai nilai mean sebesar 4,09 dan nilai rasio sebesar 81,7%.

Tabel 5.9

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi Insentif

Sub Variabel/Indikator (1)	Nilai Ideal (2)	Total Skor (3)	Mean (4)	Rasio (5) = 3/2	Kesimpulan (6)
X_{2.1} Tunjangan Produktivitas (TUNPROD)					
1. tunprod1	1400	1178	4.21	0.841	Sangat Positif
2. tunprod2	1400	1159	4.14	0.826	Sangat Positif
3. tunprod3	1400	1154	4.12	0.824	Sangat Positif
X_{2.2} Bonus (BON)					
1. bon1	1400	1144	4.09	0.817	Sangat Positif
2. bon2	1400	1147	4.10	0.819	Sangat Positif
3. bon3	1400	1160	4.14	0.829	Sangat Positif
X_{2.3} Komisi (KOM)					
1. kom1	1400	1163	4.15	0.831	Sangat Positif
2. kom2	1400	1166	4.16	0.833	Sangat Positif
3. kom3	1400	1185	4.23	0.846	Sangat Positif
X_{2.4} Penghargaan (PENGHAR)					
1. penghar1	1400	1157	4.13	0.826	Sangat Positif
2. penghar2	1400	1213	4.33	0.866	Sangat Positif
3. penghar3	1400	1173	4.19	0.838	Sangat Positif

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Dari keempat sub variabel yang membentuk variabel kompensasi insentif, nampak bahwa sub-variabel Penghargaan (PENGHAR) memiliki nilai mean (rata-rata) dan rasio tertinggi terhadap nilai idealnya. Kemudian disusul oleh sub-variabel Komisi (KOM), sub-variabel Tunjangan Produktivitas (TUNPROD), dan sub-variabel Bonus (BON).

Berdasarkan gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa sebahagian besar karyawan memberikan respon yang sangat positif terhadap pernyataan berikut : (1) pemberian jasa kepada karyawan berdasarkan efisiensi yang diukur dari perbandingan antara output dengan input untuk memperoleh output tersebut; (2) Jasa yang diterima karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui; (3) Balas jasa yang diterima karyawan dalam bentuk uang yang jumlahnya diukur berdasarkan persentase dari harga penjualan atau jumlah tetap untuk setiap unit produk yang dijual; dan (4) Balas jasa dalam bentuk non kas seperti: kemungkinan promosi, pemberian tanggung jawab, pemberian otonomi dan pengakuan.

3. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional yakni: pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikutnya dan membantu mereka mencapai pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan.

Variabel ini merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur melalui empat sub variabel dan indikator yang terobservasi (*observed variable*) yaitu sub-variabel imbalan tergantung ($x_{3.1}$), manajemen eksepsi aktif ($x_{3.2}$), manajemen eksepsi pasif ($x_{3.3}$), dan sesuka hati/laizez faire ($x_{3.4}$)

Berikut ini pada Tabel 5. 10 disajikan deskripsi tentang nilai total skor, persentase rasio dari nilai ideal, dan mean (rata-rata), tanggapan responden terhadap keempat dimensi/sub variabel dan keseluruhan indikator yang membentuk variabel

terhadap keempat dimensi/sub variabel dan keseluruhan indikator yang membentuk variabel Kompensasi insentif

Secara deskriptif tabel tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan indikator yang membentuk masing-masing sub variabel untuk mengukur variabel kompensasi insentif direspon sangat positif oleh responden pada kisaran angka sebesar 81,7-86,6% dari nilai ideal.

Respon tertinggi responden terdapat pada sub-variabel penghargaan pada indikator kedua (penghar2) yaitu : pemberian penghargaan non kas dilakukan secara konsisten berdasarkan aturan/kebijakan yang telah ditentukan. Indikator tersebut mempunyai nilai mean sebesar 4,33 dan nilai rasio sebesar 86,6%. Kemudian respon terendah responden terdapat pada sub-variabel bonus pada indikator pertama (bon1) yaitu : perusahaan secara konsisten menerapkan sistem bonus yang memadai setiap tahun. Indikator tersebut mempunyai nilai mean sebesar 4,09 dan nilai rasio sebesar 81,7%.

Tabel 5.9

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi Insentif

Sub Variabel/Indikator (1)	Nilai Ideal (2)	Total Skor (3)	Mean (4)	Rasio (5) = 3/2	Kesimpulan (6)
X_{2.1} Tunjangan Produktivitas (TUNPROD)					
1. tunprod1	1400	1178	4.21	0,841	Sangat Positif
2. tunprod2	1400	1159	4.14	0,828	Sangat Positif
3. tunprod3	1400	1154	4.12	0,824	Sangat Positif
X_{2.2} Bonus (BON)					
1. bon1	1400	1144	4.09	0,817	Sangat Positif
2. bon2	1400	1147	4.10	0,819	Sangat Positif
3. bon3	1400	1160	4.14	0,829	Sangat Positif
X_{2.3} Komisi (KOM)					
1. kom1	1400	1163	4.15	0,831	Sangat Positif
2. kom2	1400	1166	4.16	0,833	Sangat Positif
3. kom3	1400	1185	4.23	0,846	Sangat Positif
X_{2.4} Penghargaan (PENGHAR)					
1. penghar1	1400	1157	4.13	0,826	Sangat Positif
2. penghar2	1400	1213	4.33	0,866	Sangat Positif
3. penghar3	1400	1173	4.19	0,838	Sangat Positif

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Dari keempat sub variabel yang membentuk variabel kompensasi insentif, nampak bahwa sub-variabel Penghargaan (PENGHAR) memiliki nilai mean (rata-rata) dan rasio tertinggi terhadap nilai idealnya. Kemudian disusul oleh sub-variabel Komisi (KOM), sub-variabel Tunjangan Produktivitas (TUNPROD), dan sub-variabel Bonus (BON).

Berdasarkan gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa sebahagian besar karyawan memberikan respon yang sangat positif terhadap pernyataan berikut : (1) pemberian jasa kepada karyawan berdasarkan efisiensi yang diukur dari perbandingan antara output dengan input untuk memperoleh output tersebut; (2) Jasa yang diterima karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui; (3) Balas jasa yang diterima karyawan dalam bentuk uang yang jumlahnya diukur berdasarkan persentase dari harga penjualan atau jumlah tetap untuk setiap unit produk yang dijual; dan (4) Balas jasa dalam bentuk non kas seperti kemungkinan promosi, pemberian tanggung jawab, pemberian otonomi dan pengakuan.

3. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional yakni: pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikutnya dan membantu mereka mencapai pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan.

Variabel ini merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur melalui empat sub variabel dan indikator yang terobservasi (*observed variable*) yaitu sub-variabel imbalan tergantung ($x_{3.1}$), manajemen eksepsi aktif ($x_{3.2}$), manajemen eksepsi pasif ($x_{3.3}$), dan sesuka hati/laizez faire ($x_{3.4}$)

Berikut ini pada Tabel 5.10 disajikan deskripsi tentang nilai total skor, persentase rasio dari nilai ideal, dan mean (rata-rata), tanggapan responden terhadap keempat dimensi/sub variabel dan keseluruhan indikator yang membentuk variabel

kepemimpinan transaksional.

Secara deskriptif tabel tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan indikator yang membentuk masing-masing sub variabel untuk mengukur variabel kepemimpinan transaksional direspon positif dan sangat positif oleh responden pada kisaran angka sebesar 78,9-87,4% dari nilai ideal.

Tabel 5.10
Tanggapan Responden Terhadap Variabel
Kepemimpinan Transaksional

Sub Variabel/Indikator (1)	Nilai Ideal (2)	Total Skor (3)	Mean (4)	Rasio (5) = 3/2	Kesimpulan (6)
X_{3.1} Imbalan Tergantung (IMBLTUN)					
1. imbltun1	1400	1142	4.08	0,816	Sangat Positif
2. imbltun2	1400	1120	4.00	0,800	Sangat Positif
3. imbltun3	1400	1105	3.95	0,789	Positif
X_{3.2} Manajemen Eksepsi Aktif (KONATIF)					
1. konatif1	1400	1123	4.01	0,802	Sangat Positif
2. konatif2	1400	1112	3.97	0,794	Positif
3. konatif3	1400	1122	4.01	0,801	Sangat Positif
X_{3.3} Manajemen Eksepsi Pasif (KONASIF)					
1. konasif1	1400	1185	4.23	0,846	Sangat Positif
2. konasif2	1400	1224	4.37	0,874	Sangat Positif
3. konasif3	1400	1140	4.07	0,814	Sangat Positif
X_{3.4} Sesuka Hati/Laizez Faire (SESHAT)					
1. seshat1	1400	1149	4.10	0,821	Sangat Positif
2. seshat2	1400	1114	3.98	0,796	Positif
3. seshat3	1400	1129	4.03	0,806	Sangat Positif

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Respon tertinggi responden terdapat pada sub-variabel manajemen eksepsi pasif pada indikator kedua (konasif₂) yaitu: atasan saya selalu mengingatkan kewaspadaan terhadap aturan-aturan atau hal-hal yang dianggap penting. Indikator tersebut mempunyai nilai mean sebesar 4,37 dan nilai rasio sebesar 87,4%. Kemudian respon terendah responden terdapat pada sub-variabel imbalan tergantung pada indikator ketiga (imbltun3) yaitu : karyawan yang telah berprestasi selalu mendapat promosi dan penghargaan dari pimpinanya. Indikator tersebut mempunyai nilai

mean sebesar 3,95 dan nilai rasio sebesar 78,9%.

Dari keempat sub variabel yang membentuk variabel kepemimpinan transaksional, nampak bahwa sub-variabel Manajemen Eksepsi Pasif (KONASIF) memiliki nilai mean (rata-rata) dan rasio tertinggi terhadap nilai idealnya. Kemudian disusul oleh sub-variabel Sesuka Hati/Laizez Faire (SESHAT), sub-variabel Imbalan Tergantung (IMBLTUN), dan sub-variabel Manajemen Eksepsi Aktif (KONATIF).

Berdasarkan gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa sebahagian besar karyawan memberikan respon yang positif dan sangat positif terhadap pernyataan berikut : (1) Pemimpin menjelaskan bahwa tersedia penghargaan atau reward bagi karyawan yang berprestasi; (2) Perilaku pemimpin yang berorientasi pada kesalahan dan kegagalan bawahan serta penundaan keputusan dan menghindari keterlibatan dalam penyelesaian tugas; (3) Pemimpin yang menekankan pada adanya kemampuan karyawan, sehingga mampu bekerja mandiri, menjaga mutu kerjanya sesuai dengan standar dan campur tangan pemimpin jika terjadi masalah yang menjurus pada kegagalan pekerjaan; dan (4) Pemimpin yang tidak peduli terhadap pelaksanaan tugas karyawan, sehingga pemimpin hanya simbol.

4. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional yakni kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orsinil dan untuk imbalan internal.

Variabel ini merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur melalui empat sub variabel dan indikator yang terobservasi (*observed variable*) yaitu sub-variabel kharisma ($x_{4.1}$), inspirasional ($x_{4.2}$), konsiderasi individual ($x_{4.3}$), dan stimulasi intelektual ($x_{4.4}$)

Berikut ini pada Tabel 5.11 disajikan deskripsi tentang nilai total skor, persentase rasio dari nilai ideal, dan mean (rata-rata), tanggapan responden terhadap keempat dimensi/sub variabel dan keseluruhan indikator yang membentuk variabel

kepemimpinan transformasional.

Secara deskriptif tabel tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan indikator yang membentuk masing-masing sub variabel untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional direspon positif dan sangat positif oleh responden pada kisaran angka sebesar 78,4-83,4% dari nilai ideal.

Respon tertinggi responden terdapat pada sub-variabel konsiderasi individual pada indikator pertama (konsind1) yaitu : atasan saya selalu meluangkan waktu untuk berdiskusi tentang pekerjaan yang harus diselesaikan. Indikator tersebut mempunyai nilai mean sebesar 4,17 dan nilai rasio sebesar 83,4%. Kemudian respon terendah responden terdapat pada sub-variabel konsiderasi individual pada indikator kedua (konsind2) yaitu : pengaruh kepemimpinan atasan saya, membuat saya mengabaikan kepentingan pribadi demi kepentingan kelompok. Indikator tersebut mempunyai nilai mean sebesar 3,92 dan nilai rasio sebesar 78,4%.

Tabel 5.11
Tanggapan Responden Terhadap Variabel
Kepemimpinan Transformasional

Sub Variabel/Indikator (1)	Nilai Ideal (2)	Total Skor (3)	Mean (4)	Rasio (5) = 3/2	Kesimpulan (6)
X_{1.1} Khariisma (KHAR)					
1. khar1	1400	1133	4,05	0,809	Sangat Positif
2. khar2	1400	1111	3,97	0,794	Positif
3. khar3	1400	1128	4,03	0,806	Sangat Positif
X_{1.2} Inspirasional (INSPIR)					
1. inspir1	1400	1118	3,99	0,799	Positif
2. inspir2	1400	1111	3,97	0,794	Positif
3. inspir3	1400	1110	3,96	0,793	Positif
X_{1.3} Konsiderasi Individual (KONSIND)					
1. konsind1	1400	1168	4,17	0,834	Sangat Positif
2. konsind2	1400	1097	3,92	0,784	Positif
3. konsind3	1400	1104	3,94	0,789	Positif
X_{1.4} Stimulasi Intelektual (RAINTEL)					
1. rain1	1400	1130	4,04	0,807	Sangat Positif
2. rain2	1400	1124	4,01	0,803	Sangat Positif
3. rain3	1400	1157	4,15	0,826	Sangat Positif

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Dari keempat sub variabel yang membentuk variabel kepemimpinan transformasional, nampak bahwa sub-variabel Stimulasi Intelektual (RAINTEL) memiliki nilai mean (rata-rata) dan rasio tertinggi terhadap nilai idealnya. Kemudian disusul oleh sub-variabel Khariisma (KHAR), sub-variabel Konsiderasi Individual (KONSIND), dan sub-variabel Inspirasional (INSPIR).

Berdasarkan gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa sebahagian besar karyawan memberikan respon yang positif dan sangat positif terhadap pernyataan berikut : (1) Pemimpin yang mampu membangun keyakinan absolut dari karyawan terhadap dirinya, sehingga menjadi panutan; (2) Inspirasi yang memberikan motivasi bawahan sebagai ekspresi dari perasaan pengikut dan konsekuensi dari kemampuan pemimpin menetapkan cara yang digunakan dan tujuan yang ingin dicapai; (3) Pemimpin yang memberikan perhatian pribadi kepada kebutuhan bawahan diaman bawahan diperlakukan sebagai pribadi yang utuh dan dihargai kontribusinya terhadap organisasi; dan (4) Pemimpin yang mendorong gagasan-gagasan baru melalui rasionalitas, eksistensialisme, empirisme, dan idealisme.

5. Deskripsi Variabel Perilaku Kerja

Perilaku kerja yaitu rencana-rencana karyawan yang berkaitan dengan kepemimpinan perusahaan untuk suatu tindakan secara individu. Variabel ini merupakan variabel/ konstruk laten, yang diukur melalui 3 (tiga) sub variabel dan indikator yang terobservasi (*observed variable*) yaitu sub-variabel kemampuan ($Y_{1.1}$), keterampilan individu ($Y_{1.2}$), dan kejelasan peran ($Y_{1.3}$).

Berikut ini pada Tabel 5.12 disajikan deskripsi tentang nilai total skor, persentase rasio dari nilai ideal, dan mean (rata-rata), tanggapan responden terhadap keempat dimensi/sub variabel dan keseluruhan indikator yang membentuk variabel perilaku kerja.

Secara deskriptif tabel tersebut menunjukkan bahwa

keseluruhan indikator yang membentuk masing-masing sub variabel untuk mengukur variabel perilaku kerja direspon sangat positif oleh responden yaitu pada kisaran angka sebesar 80,1-82,3% dari nilai ideal.

Tabel 5.12
Tanggapan Responden Terhadap Variabel
Perilaku Kerja

Sub Variabel/Indikator (1)	Nilai Ideal (2)	Total Skor (3)	Mean (4)	Rasio (5) = 3/2	Kesimpulan (6)
Y _{1.1} Kemampuan (KEMA)					
1. kema1	1400	1151	4.11	0,822	Sangat Positif
2. kema2	1400	1133	4.05	0,809	Sangat Positif
3. kema3	1400	1134	4.05	0,810	Sangat Positif
Y _{1.2} Keterampilan Individu (TERIND)					
1. terind1	1400	1122	4.01	0,801	Sangat Positif
2. terind2	1400	1131	4.04	0,808	Sangat Positif
3. terind3	1400	1137	4.06	0,812	Sangat Positif
Y _{1.3} Kejelasan Peran (JELPER)					
1. jelper1	1400	1139	4.07	0,814	Sangat Positif
2. jelper2	1400	1145	4.09	0,818	Sangat Positif
3. jelper3	1400	1152	4.11	0,823	Sangat Positif

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Respon tertinggi responden terdapat pada sub-variabel kejelasan peran, yaitu pada indikator ketiga (jelper3) yaitu : dengan kejelasan peran, karyawan bersemangat bekerja. Indikator tersebut mempunyai nilai mean sebesar 4,11 dan nilai rasio sebesar 82,3%. Kemudian respon terendah responden terdapat pada sub-variabel keterampilan individu pada indikator pertama (terind1) yaitu : karyawan yang sering mengikuti kursus dan pelatihan yang ada hubungannya dengan pekerjaannya, semakin bertambah wawasan dan keterampilannya dalam menyelesaikan tugas. Indikator tersebut mempunyai nilai mean sebesar 4,01 dan nilai rasio sebesar 80,1%.

Dari ketiga sub variabel yang membentuk variabel perilaku kerja, nampak bahwa sub-variabel Kejelasan Peran (JELPER)

memiliki nilai mean (rata-rata) dan rasio tertinggi terhadap nilai idealnya. Kemudian disusul oleh sub-variabel Kemampuan (KEMA), dan sub-variabel Keterampilan Individu (TERIND).

Berdasarkan gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa sebahagian besar karyawan memberikan respon yang sangat positif terhadap pernyataan antara lain sebagai berikut : (1) jika bawahan diberi tugas baru, mereka berusaha menunjukkan kemampuannya untuk menyelesaikan tugas tersebut dengan baik; (2) karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, selalu mematuhi aturan-aturan dan kebijakan perusahaan; (3) karyawan yang sering mengikuti kursus dan pelatihan yang ada hubungannya dengan pekerjaannya, semakin bertambah kemampuannya dalam menyelesaikan tugasnya; (4) karyawan yang sering mengikuti kursus dan pelatihan yang ada hubungannya dengan pekerjaannya, semakin bertambah wawasan dan keterampilannya dalam menyelesaikan tugas; (5) dengan adanya keterampilan yang dimiliki karyawan, maka dengan mudah dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu; (6) karyawan yang memiliki keterampilan individu, mempunyai perilaku yang baik dan bertanggung jawab terhadap penyelesaian tugasnya; dan (7) dengan kejelasan peran, karyawan/bawahan bersemangat bekerja.

6. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan yaitu sejauhmana kemampuan karyawan dalam menilai kepemimpinan yang berdampak pada kinerja yang mereka lakukan. Variabel ini merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur melalui 4 (empat) sub variabel dan indikator yang terobservasi (*observed variable*) yaitu sub variabel pencapaian target ($Y_{2.1}$), kuantitas&kualitas pekerjaan ($Y_{2.2}$), kesediaan bekerjasama ($Y_{2.3}$), dan tanggungjawab dan sistem kerja ($Y_{2.4}$).

Berikut ini pada Tabel 5.13 disajikan deskripsi tentang nilai total skor, persentase rasio dari nilai ideal, dan mean (rata-rata), tanggapan responden terhadap keempat dimensi/sub variabel dan keseluruhan indikator yang membentuk variabel

kinerja karyawan.

Secara deskriptif tabel tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan indikator yang membentuk masing-masing sub variabel untuk mengukur variabel kinerja karyawan direspon positif dan sangat positif oleh responden pada kisaran angka sebesar 75,5-83,4% dari nilai ideal.

Respon tertinggi responden terdapat pada sub-variabel kesediaan bekerjasama pada indikator ketiga (kersma3) yaitu : karyawan memandang kelompok/bagian lainnya sebagai suatu tim kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator tersebut mempunyai nilai mean sebesar 4,17 dan nilai rasio sebesar 83,4%. Kemudian respon terendah responden terdapat pada sub-variabel kesediaan bekerjasama pada indikator pertama (kersma1) yaitu: karyawan selalu bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Indikator tersebut mempunyai nilai mean sebesar 3,78 dan nilai rasio sebesar 75,5%.

Tabel 5.13

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Sub Variabel/Indikator (1)	Nilai Ideal (2)	Total Skor (3)	Mean (4)	Rasio (5) = 3/2	Kesimpulan (6)
Y_{2.1} Pencapaian Target (TARGET)					
1. target1	1400	1131	4.04	0,808	Sangat Positif
2. target2	1400	1112	3.97	0,794	Positif
3. target3	1400	1118	3.99	0,799	Positif
Y_{2.2} Kuantitas&Kualitas Pekerjaan (HSLPEK)					
1. hslpek1	1400	1143	4.08	0,816	Sangat Positif
2. hslpek2	1400	1124	4.01	0,803	Sangat Positif
3. hslpek3	1400	1128	4.03	0,806	Sangat Positif
Y_{2.3} Kesediaan Bekerjasama (KERSMA)					
1. kersma1	1400	1057	3.78	0,755	Positif
2. kersma2	1400	1058	3.78	0,756	Positif
3. kersma3	1400	1167	4.17	0,834	Sangat Positif
Y_{2.4} Tanggung Jawab&Sist. Kerja (JABSIS)					
1. jabsis1	1400	1153	4.12	0,824	Sangat Positif
2. jabsis2	1400	1112	3.97	0,794	Positif
3. jabsis3	1400	1131	4.04	0,808	Sangat Positif

Sumber : Data Primer Diolah, 2006

Dari keempat sub variabel yang membentuk variabel kinerja karyawan nampak bahwa sub-variabel Tanggung Jawab&Sist. Kerja (JABSIS) memiliki nilai mean (rata-rata) dan rasio tertinggi terhadap nilai idealnya. Kemudian disusul oleh sub-variabel Kuantitas&Kualitas Pekerjaan (HSLPEK), sub-variabel Pencapaian Target (TARGET), dan sub-variabel Kesediaan Bekerjasama (KERSMA).

Berdasarkan gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa sebahagian besar karyawan memberikan respon yang positif dan sangat positif terhadap pernyataan antara lain sebagai berikut : (1) karyawan dinilai prestasinya berdasarkan hasil pekerjaannya; (2) karyawan yang prestasi kerjanya tinggi, semakin tinggi penghasilan yang diterimanya; (3) karyawan yang berprestasi baik selalu mendapat penghargaan dari perusahaan; (4) penilaian karyawan yang berprestasi, menjadikan yang bersangkutan lebih termotivasi bekerja; (5) karyawan selalu bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan; (6) karyawan baik dalam satu bagian maupun antar bagian, jika ada komplik kepentingan selalu dapat diselesaikan; (7) karyawan memandang kelompok/bagian lainnya sebagai suatu tim kerja untuk mencapai tujuan perusahaan; (8) karyawan selalu berupaya meningkatkan prestasi kerjanya, meskipun menurut anda ia telah melaksanakan tugas dengan baik; dan (9) karyawan Bapak/Ibu selalu bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugas kepadanya.

ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM)

Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang fit, digunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program AMOS 4.01. Menurut Utama (2002) kriteria suatu model yang dikatakan baik atau memenuhi goodness of fit adalah sebagai berikut :

1. Chi Square. Model bisa dikatakan baik apabila nilai chi squarenya rendah. Makin rendah nilai chi-square maka

model tersebut makin baik

2. Relative chi-squarenya lebih baik bila kurang dari 2,0
3. Significance probablitynya lebih baik bila $> 0,05$
4. CFI (Comparative Fit Index) berada pada rentang 0 – 1, semakin baik bila mendekati 1
5. Tucker-Lewis Index (TLI) yang baik di atas 0,9
6. RMSEA yang baik kurang dari 2,00

Menurut prinsip parsimony, jika suatu model yang diuji dengan SEM tidak memenuhi semua kriteria goodness of fit, maka dengan memenuhi 3 kriteria saja model tersebut sudah dikatakan fit. (Solimun, 2002).

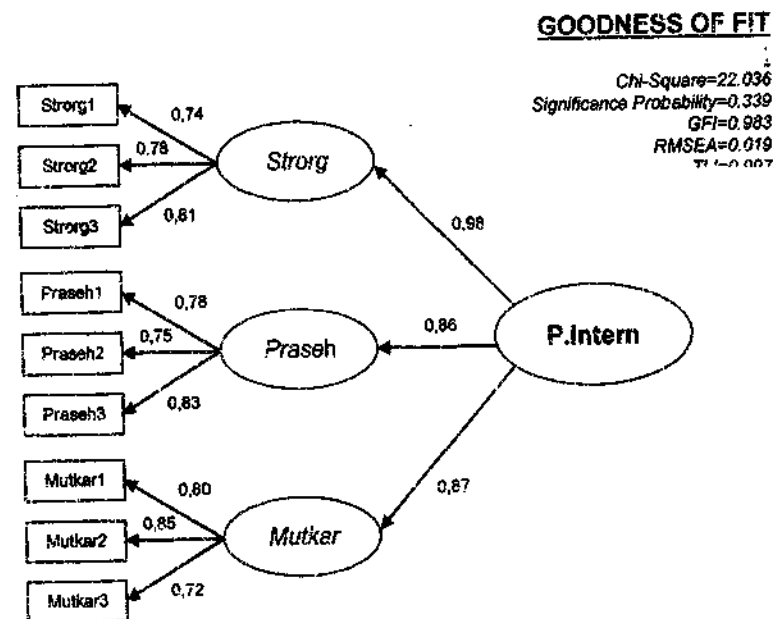
1. Analisis Variabel Pengendalian Intern

Pengendalian intern merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur melalui 4 (empat) sub variabel yaitu sub-variabel struktur organisasi ($x_{1,1}$), sistem otorisasi ($x_{1,2}$), praktek yang sehat ($x_{1,3}$), dan mutu karyawan ($x_{1,4}$)

Untuk pengujian model tahap awal, digunakan 4 (empat) sub-variabel dan sebanyak 12 indikator untuk mengukur variabel laten pengendalian intern. Namun pada pengujian tahap awal dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, kriteria *goodness-of-fit* (GFI) tidak terpenuhi yang menunjukkan bahwa model pengukuran tahap awal tersebut tidak *fit* digunakan, sehingga dilakukan modifikasi model secara terus menerus hingga diperoleh suatu model yang dapat memberikan GFI sesuai dengan kriteria yang berlaku.

Berdasarkan hasil pengujian tahap akhir dapat diketahui bahwa di antara 12 item pertanyaan dan 4 sub-variabel yang digunakan sebagai pembentuk variabel pengendalian intern, ternyata hanya 3 (tiga) sub-variabel dan 9 indikator di antaranya yang signifikan yaitu; strorg1, strorg2, strorg3, praseh1, praseh2, praseh3, mutkar1, mutkar2, mutkar3. Sedangkan 3 (tiga) indikator yang tidak signifikan yaitu sisoto1, sisoto2, dan sisoto3

sehingga indikator-indikator ini harus dikeluarkan dari model.



Gambar 5.1 Pengujian Faktor Pengendalian Intern dengan *Confirmatory Factor Analysis* Tahap Akhir

Model pengukuran akhir variabel laten pengendalian intern yang dihasilkan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, dan dapat memenuhi kriteria *goodness of fit*, sebagaimana pada Gambar 5.1.

Hasil perhitungan AMOS 4.01 terhadap kesesuaian model variabel laten pengendalian intern baik tahap awal maupun tahap akhir dengan kriteria *goodness-of-fit indices* yang berlaku, dapat dilihat pada Tabel 5.14 berikut.

Tabel 5.14
Hasil Komputasi Kriteria Goodness-of-Fit Indices (GFI)
Pengujian Faktor Pengendalian Intern
Tahap Awal dan Akhir

Kriteria	Nilai Cut-off	Hasil Komputasi Model		Keterangan Model Akhir
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
Chi-Square	Diharapkan kecil	83.445	22.036	Baik
Probabilitas Signifikansi	$\geq 0,05$	0.002	0.339	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.956	0.983	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.049	0.019	Baik
TLI	$\geq 0,94$	0.977	0.997	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.982	0.999	Baik

Sumber : Data Diolah, 2006

Tabel di atas mengindikasikan bahwa model awal dengan 4 (empat) sub variabel dan 12 indikator untuk mengukur variabel laten pengendalian intern tidak memenuhi syarat kecocokan, sebaliknya model akhir yang diajukan dapat memenuhi semua kriteria *goodness of fit* yang disyaratkan, sehingga model akhir tersebut dinyatakan baik dan dapat diterima.

Model ini masih perlu diuji lebih lanjut untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk. Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya jika nilai *t* muatan faktor (*loading factor*)nya lebih besar dari nilai kritis ($>1,96$) dan nilai muatan faktor standarnya lebih besar dari 0,50.

Dalam menilai tingkat signifikansi dari suatu *loading factor*, sesungguhnya belum ada pedoman mutlak mengenai besaran angkanya sebab pada beberapa tulisan masih beragam pendapat, namun seperti yang direkomendasikan oleh Hair et al. (1998: 623) bahwa angka 0,50 dapat dipakai sebagai satu patokan. Tentu saja dengan *loading factor* yang makin tinggi akan jauh lebih baik. Kriteria inilah yang dipakai sebagai pedoman untuk menilai signifikan tidaknya suatu *loading factor* dalam penelitian ini.

Atas dasar ketentuan di atas, maka berikut ini akan disajikan hasil perhitungan muatan faktor dari variabel pengendalian intern sebagaimana disajikan pada Tabel 5.15 pada halaman berikut.

Berdasarkan hasil hitungan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa muatan faktor (*loading factor*) standar dari setiap sub variabel maupun indikator variabel pengendalian intern yang mempunyai nilai di atas 0,50. Sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan sub-variabel dan indikator yang digunakan dalam model akhir adalah *valid*.

Tabel 5.15.
Nilai Loading Factor, Critical Ratio, dan Probabilitas Sub Variabel dan Indikator variabel Pengendalian Intern

Indikator	Loading Factor	CR/ t-value	Prob.	Keterangan
Mutkar $\leftarrow$ P. Intern	0.869	10.838	0.000	Signifikan
Strong $\leftarrow$ P. Intern	0.978			Fix/Signifikan
Praseh $\leftarrow$ P. Intern	0.860	10.166	0.000	Signifikan
Strong1 $\leftarrow$ Strong	0.738	12.375	0.000	Signifikan
Strong2 $\leftarrow$ Strong	0.783			Fix/Signifikan
Strong3 $\leftarrow$ Strong	0.811	13.792	0.000	Signifikan
Praseh1 $\leftarrow$ Praseh	0.780	12.484	0.000	Signifikan
Praseh2 $\leftarrow$ Praseh	0.752			Fix/Signifikan
Praseh3 $\leftarrow$ Praseh	0.825	13.105	0.000	Signifikan
Mutkar1 $\leftarrow$ Mutkar	0.801			Fix/Signifikan
Mutkar2 $\leftarrow$ Mutkar	0.848	14.408	0.000	Signifikan
Mutkar3 $\leftarrow$ Mutkar	0.724	12.455	0.000	Signifikan

Sumber : Data Diolah, 2006

Selanjutnya merujuk pada beberapa ketentuan yang telah dipaparkan di atas maka semua indikator yang digunakan pada model yang diajukan dapat diterima sebab nilai critical ratio (C.R). semua sub variabel dan indikator lebih besar dari 1,96

dan nilai Probabilitasnya lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$.

Dengan demikian berdasarkan nilai dari *loading factor*, C.R., maupun P masing-masing indikator saling menguatkan untuk menyimpulkan bahwa model adalah *valid* untuk digunakan. Atas dasar kesimpulan tersebut maka terdapat 3 (tiga) sub variabel dan 9 (sembilan) indikator yang *valid* digunakan untuk mengukur variabel pengendalian intern sebagai berikut :

1. Sub variabel Struktur Organisasi;

- 1) Pendelegasian tugas dan tanggung jawab fungsi berdasarkan struktur organisasi
- 2) Guna kejelasan tanggung jawab dan pelaksanaan aturan secara konsisten, maka aturan dan kebijakan dibuat tertulis
- 3) Untuk tujuan pengendalian, fungsi operasional, penyimpanan dan pencatatan harus terpisah, agar diantara fungsi tersebut terjadi kontrol satu dengan yang lainnya.

2. Sub variabel Praktek Sehat;

- 1) Guna menjamin perlindungan terhadap harta kekayaan dan kewajiban perusahaan harus ada catatan akuntansi yang dapat dipercaya.
- 2) Formulir sebagai bagian dari proses suatu transaksi dibuat beberapa rangkap dan bernomor register agar mudah melakukan kontrol dan pengendalian.
- 3) Kontrol terhadap pelaksanaan sistem akuntansi dan adminitrasi lainnya dilakukan secara rutin, namun tidak terjadwal.

3. Sub variabel Mutu Karyawan;

- 1) Penerimaan karyawan melalui proses rekrutmen yang jelas aturannya dan terbuka.
- 2) Penempatan karyawan melalui proses analisis

jabatan, sehingga kemampuan karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya.

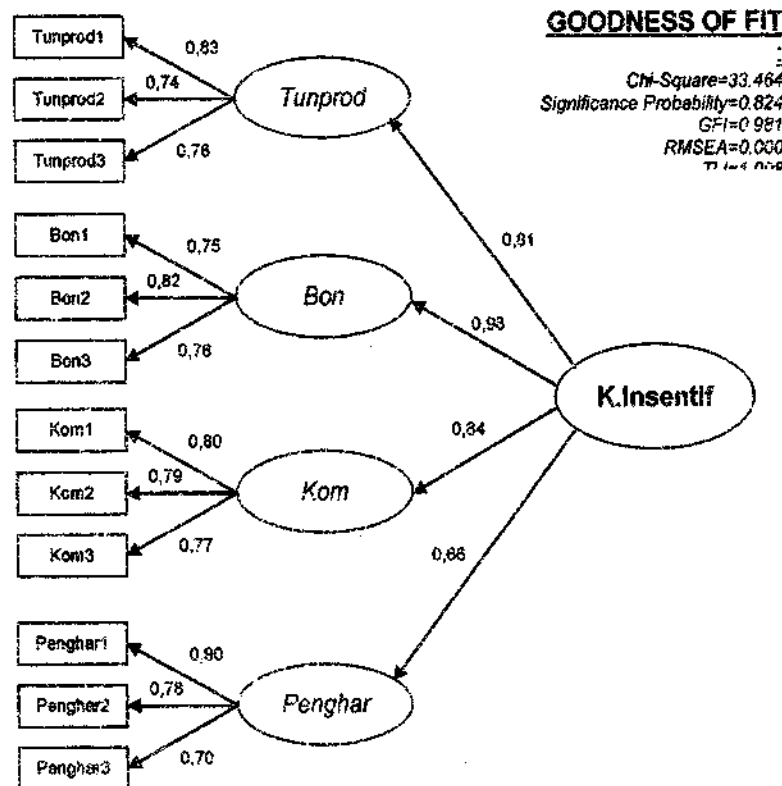
- 3) Guna meningkatkan mutu karyawan, perusahaan mengikutkan dalam program pendidikan, pelatihan, kursus dan seminar

2. Analisis Variabel Kompensasi Insentif

Kompensasi insentif merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur melalui 4 (empat) sub variabel yaitu sub-variabel tunjangan produktivitas ($x_{2,1}$), bonus ($x_{2,2}$), komisi ($x_{2,3}$), dan penghargaan ($x_{2,4}$)

Untuk pengujian model tahap awal, digunakan 4 (empat) sub-variabel dan sebanyak 12 indikator untuk mengukur variabel laten kompensasi insentif. Namun pada pengujian tahap awal dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, kriteria *goodness-of-fit (GFI)* tidak terpenuhi yang menunjukkan bahwa model pengukuran tahap awal tersebut tidak *fit* digunakan, sehingga dilakukan modifikasi model secara terus menerus hingga diperoleh suatu model yang dapat memberikan *GFI* sesuai dengan kriteria yang berlaku.

Berdasarkan hasil pengujian tahap akhir dapat diketahui bahwa keseluruhan sub-variabel dan indikator yang digunakan sebagai pembentuk variabel kompensasi insentif yaitu; *tunprod1*, *tunprod2*, *tunprod3*, *bon1*, *bon2*, *bon3*, *kom1*, *kom2*, *kom3*, *penghar1*, *penghar2*, dan *penghar3* signifikan dan valid dalam membentuk variabel kompensasi insentif. Model pengukuran akhir variabel laten kompensasi insentif yang dihasilkan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, dan dapat memenuhi kriteria *goodness of fit*, sebagaimana pada Gambar 5.2 berikut.



Gambar 5.2 Pengujian Variabel Kompensasi Insentif dengan *Confirmatory Factor Analysis* Tahap Akhir

Hasil perhitungan AMOS 4.01 terhadap kesesuaian model variabel laten kompensasi insentif baik tahap awal maupun tahap akhir dengan kriteria *goodness-of-fit indices* yang berlaku, dapat dilihat pada Tabel 5.16 dalam halaman berikut.

Tabel 5.16
Hasil Komputasi Kriteria *Goodness-of-Fit Indices* (GFI) Pengujian Variabel Kompensasi Insentif Tahap Awal dan Akhir

Kriteria	Nilai Cut-off	Hasil Komputasi Model		Keterangan Model Akhir
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
Chi-Square	Diharapkan kecil	117.053	33.464	Baik
Probabilitas Signifikansi	≥ 0.05	0.000	0.824	Baik
GFI	≥ 0.90	0.935	0.981	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.070	0.000	Baik
TLI	≥ 0.94	0.949	1.008	Baik
CFI	≥ 0.95	0.962	1.000	Baik

Sumber : Data Diolah, 2006

Tabel di atas mengindikasikan bahwa model awal dengan 4 (empat) sub variabel dan 12 indikator untuk mengukur variabel laten kompensasi insentif tidak memenuhi syarat kecocokan, sebaliknya model akhir yang diajukan dapat memenuhi semua kriteria *goodness of fit* yang disyaratkan, sehingga model akhir tersebut dinyatakan baik dan dapat diterima.

Model ini masih perlu diuji lebih lanjut untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk. Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya jika nilai *t* muatan faktor (*loading factor*)nya lebih besar dari nilai kritis ($>1,96$) dan nilai muatan faktor standarnya lebih besar dari 0,50.

Dalam menilai tingkat signifikansi dari suatu *loading factor*, sesungguhnya belum ada pedoman mutlak mengenai besaran angkanya sebab pada beberapa tulisan masih beragam pendapat, namun seperti yang direkomendasikan oleh Hair et al. (1998: 623) bahwa angka 0,50 dapat dipakai sebagai satu patokan. Tentu saja dengan *loading factor* yang makin tinggi akan jauh lebih baik. Kriteria inilah yang dipakai sebagai pedoman untuk menilai signifikan tidaknya suatu *loading factor* dalam penelitian ini.

Atas dasar ketentuan di atas, maka berikut ini akan disajikan hasil perhitungan muatan faktor dari variabel kompensasi insentif

sebagaimana disajikan pada Tabel 5.17 pada halaman berikut.

Berdasarkan hasil hitungan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa muatan faktor (*loading factor*) standar dari setiap sub variabel maupun indikator variabel kompensasi insentif yang mempunyai nilai di atas 0,50. Sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan sub-variabel dan indikator yang digunakan dalam model akhir adalah *valid*.

Selanjutnya merujuk pada beberapa ketentuan yang telah dipaparkan di atas, maka semua indikator yang digunakan pada model yang diajukan dapat diterima sebab nilai critical ratio (C.R.) semua sub variabel dan indikator lebih besar dari 1,96 dan nilai Probabilitasnya lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$.

Tabel 5.17
Nilai Loading Factor, Critical Ratio, dan Probabilitas Sub Variabel dan Indikator variabel Kompensasi Insentif

Indikator	Loading Factor	CR/ t-value	Prob.	Keterangan
Kom ← K. Insentif	0.838	10.784	0.000	Signifikan
Penghar ← K. Insentif	0.665	9.023	0.000	Signifikan
Tunprod ← K. Insentif	0.808	9.960	0.000	Signifikan
Bon ← K. Insentif	0.977			Fix/Signifikan
Tunprod1 ← Tunprod	0.831	12.865	0.000	Signifikan
Tunprod2 ← Tunprod	0.743			Fix/Signifikan
Tunprod3 ← Tunprod	0.783	11.997	0.000	Signifikan
Bon1 ← Bon	0.751	13.394	0.000	Signifikan
Bon2 ← Bon	0.818			Fix/Signifikan
Bon3 ← Bon	0.764	13.926	0.000	Signifikan
Kom1 ← Kom	0.801	13.921	0.000	Signifikan
Kom2 ← Kom	0.794			Fix/Signifikan
Kom3 ← Kom	0.769	13.477	0.000	Signifikan
Penghar1 ← Penghar	0.902	14.000	0.000	Signifikan
Penghar2 ← Penghar	0.779			Fix/Signifikan
Penghar3 ← Penghar	0.697	11.895	0.000	Signifikan

Sumber : Data Diolah, 2006

Dengan demikian berdasarkan nilai dari *loading factor*, C.R., maupun P masing-masing indikator saling menguatkan untuk menyimpulkan bahwa model adalah *valid* untuk digunakan. Atas dasar kesimpulan tersebut maka terdapat 4 (empat) sub variabel dan 12 indikator yang *valid* digunakan untuk mengukur variabel kompensasi insentif sebagai berikut :

1. Sub Variabel Tunjangan Produktifitas;
 - a) Untuk mendorong produktifitas kerja karyawan, perusahaan menerapkan sistem insentif sebagai suatu bagian dari Imbalan yang diterima karyawan yang berprestasi.
 - b) Prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan tingkat efisiensi kerja karyawan.
 - c) Produktifitas kerja karyawan dinilai dan diberi penghargaan yang pantas.
2. Sub Variabel Bonus;
 - a) Perusahaan secara konsisten menerapkan sistem bonus yang memadai setiap tahun.
 - b) Pemberian bonus dihitung prorata berdasarkan prestasi kerja karyawan dan kinerja perusahaan.
 - c) Pemberian bonus dilakukan karena adanya penghematan biaya atau prestasi produksi premi melampaui target.
3. Sub Variabel Komisi;
 - a) Pemberian komisi berdasarkan jumlah premi asuransi yang diterima dari tertanggung.
 - b) Komisi sebagai tambahan penghasilan karyawan.
 - c) Pemberian komisi dimaksudkan untuk mendorong peningkatan produksi dan penerimaan premi dari tertanggung, sehingga semakin besar peluang mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik
4. Sub Variabel Penghargaan;
 - a) Perusahaan memberikan penghargaan non kas pada

karyawan yang berprestasi.

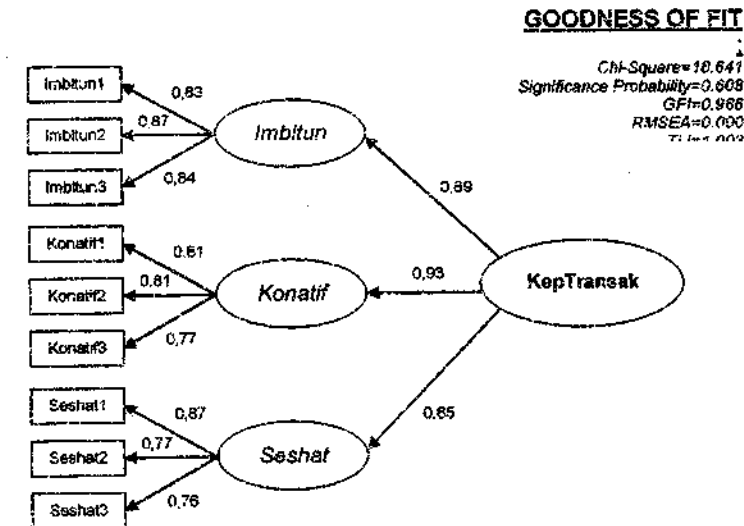
- b) Pemberian penghargaan non kas dilakukan secara konsisten berdasarkan aturan/kebijakan yang telah ditentukan.
- c) Penghargaan diberikan kepada karyawan sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap suatu prestasi kerja karyawan

3. Analisis Variabel Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur melalui 4 (empat) sub variabel yaitu sub-variabel imbalan tergantung ($x_{3.1}$), manajemen eksepsi aktif ($x_{3.2}$), manajemen eksepsi pasif ($x_{3.3}$), dan sesuka hati/laizez faire ($x_{3.4}$)

Untuk pengujian model tahap awal, digunakan 4 (empat) sub-variabel dan sebanyak 12 indikator untuk mengukur variabel laten kepemimpinan transaksional. Namun pada pengujian tahap awal dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, kriteria *goodness-of-fit (GFI)* tidak terpenuhi yang menunjukkan bahwa model pengukuran tahap awal tersebut tidak *fit* digunakan, sehingga dilakukan modifikasi model secara terus menerus hingga diperoleh suatu model yang dapat memberikan *GFI* sesuai dengan kriteria yang berlaku.

Berdasarkan hasil pengujian tahap akhir dapat diketahui bahwa dari 4 sub-variabel dan 12 indikator yang digunakan sebagai pembentuk variabel kepemimpinan transaksional hanya 3 sub variabel dan 9 indikator yang dianggap valid yaitu; imbltun1, imbltun2, imbltun3, konatif1, konatif2, konatif3, seshat1, seshat2, dan seshat3 dalam membentuk variabel kepemimpinan transaksional. Model pengukuran akhir variabel laten kepemimpinan transaksional yang dihasilkan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, dan dapat memenuhi kriteria *goodness of fit*, digambarkan sebagai berikut.



Gambar 5.3 Pengujian Variabel Kepemimpinan Transaksional dengan *Confirmatory Factor Analysis* Tahap Akhir

Hasil perhitungan AMOS 4.01 terhadap kesesuaian model variabel laten kepemimpinan transaksional baik tahap awal maupun tahap akhir dengan kriteria *goodness-of-fit indices* yang berlaku, dapat lihat pada Tabel 5.18 berikut.

Tabel 5.18
Hasil Komputasi Kriteria *Goodness-of-Fit Indices (GFI)*
Pengujian Variabel Kepemimpinan Transaksional
Tahap Awal dan Akhir

Kriteria	Nilai Cut-off	Hasil Komputasi Model		Keterangan Model Akhir
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
Chi-Square	Diharapkan kecil	63.843	10.641	Baik
Probabilitas Signifikansi	≥ 0.05	0.013	0.608	Baik
GFI	≥ 0.90	0.959	0.986	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.045	0.000	Baik
TLI	≥ 0.94	0.932	1.003	Baik
CFI	≥ 0.95	0.986	1.000	Baik

Sumber : Data Diolah, 2006

Tabel di atas mengindikasikan bahwa model awal dengan 4 (empat) sub variabel dan 12 indikator untuk mengukur variabel laten kepemimpinan transaksional tidak memenuhi syarat kecocokan, sebaliknya model akhir yang diajukan dapat memenuhi semua kriteria *goodness of fit* yang disyaratkan, sehingga model akhir tersebut dinyatakan baik dan dapat diterima.

Model ini masih perlu diuji lebih lanjut untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk. Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya jika nilai *t* muatan faktor (*loading factor*)nya lebih besar dari nilai kritis ($>1,96$) dan nilai muatan faktor standarnya lebih besar dari 0,50.

Dalam menilai tingkat signifikansi dari suatu *loading factor*, sesungguhnya belum ada pedoman mutlak mengenai besaran angkanya sebab pada beberapa tulisan masih beragam pendapat, namun seperti yang direkomendasikan oleh Hair et al. (1998: 623) bahwa angka 0,50 dapat dipakai sebagai satu patokan. Tentu saja dengan *loading factor* yang makin tinggi akan jauh lebih baik. Kriteria inilah yang dipakai sebagai pedoman untuk menilai signifikan tidaknya suatu *loading factor* dalam penelitian ini.

Atas dasar ketentuan di atas, maka berikut ini akan disajikan hasil perhitungan muatan faktor dari variabel kepemimpinan transaksional sebagaimana disajikan pada Tabel 5.19 pada halaman berikut.

Berdasarkan hasil hitungan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa muatan faktor (*loading factor*) standar dari setiap sub variabel maupun indikator variabel kepemimpinan transaksional yang mempunyai nilai di atas 0,50. Sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan sub-variabel dan indikator yang digunakan dalam model akhir adalah *valid*.

Selanjutnya merujuk pada beberapa ketentuan yang telah dipaparkan di atas, maka semua indikator yang digunakan pada model yang diajukan dapat diterima sebab nilai *critical ratio*

(C.R). semua sub variabel dan indikator lebih besar dari 1,96 dan nilai Probabilitasnya lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$.

Tabel 5.19
Nilai Loading Factor, Critical Ratio, dan Probabilitas
Sub Variabel dan Indikator Variabel
Kepemimpinan Transaksional

Indikator	Loading Factor	CR/ t-value	Prob.	Keterangan
Imbitun $\leftarrow$ KepTransak	0.885			Fix/Signifikan
Konatif $\leftarrow$ KepTransak	0.927	11.433	0.000	Signifikan
Seshat $\leftarrow$ KepTransak	0.845	10.541	0.000	Signifikan
Imbitun1 $\leftarrow$ Imbitun	0.827	16.752	0.000	Signifikan
Imbitun2 $\leftarrow$ Imbitun	0.866			Fix/Signifikan
Imbitun3 $\leftarrow$ Imbitun	0.841	17.167	0.000	Signifikan
Konatif1 $\leftarrow$ Konatif	0.809			Fix/Signifikan
Konatif2 $\leftarrow$ Konatif	0.814	14.584	0.000	Signifikan
Konatif3 $\leftarrow$ Konatif	0.775	13.749	0.000	Signifikan
Seshat1 $\leftarrow$ Seshat	0.875			Fix/Signifikan
Seshat2 $\leftarrow$ Seshat	0.773	12.436	0.000	Signifikan
Seshat3 $\leftarrow$ Seshat	0.757	12.146	0.000	Signifikan

Sumber : Data Diolah, 2006

Dengan demikian berdasarkan nilai dari *loading factor*, C.R., maupun P masing-masing indikator saling menguatkan untuk menyimpulkan bahwa model adalah *valid* untuk digunakan. Atas dasar kesimpulan tersebut maka terdapat 3 (tiga) sub variabel dan 9 indikator yang *valid* digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transaksional sebagai berikut :

1. Sub Variabel Imbalan Tergantung;
 - a) Pemberian imbalan(reward) kepada karyawan yang telah mencapai target.
 - b) Karyawan yang berprestasi selalu mendapat pujian dari pemimpin dan menjadikan contoh bagi yang lainnya.

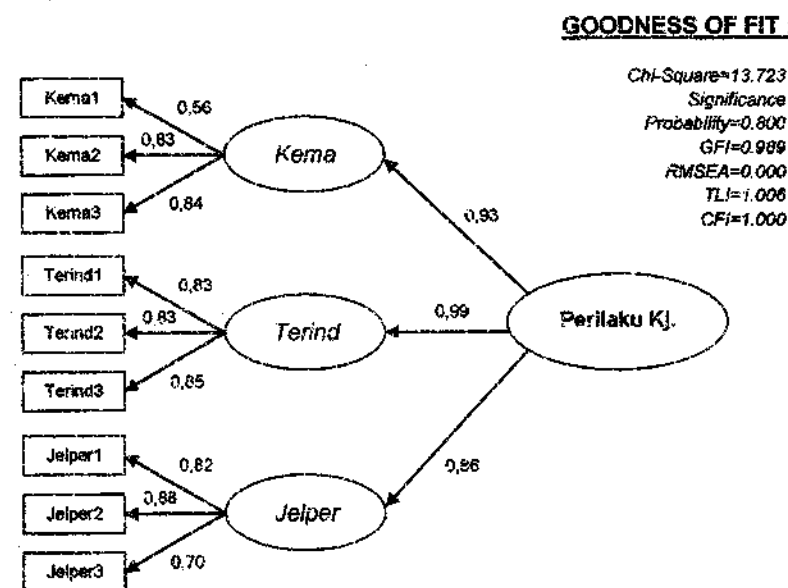
- c) Karyawan yang berprestasi selalu mendapat promosi dan penghargaan dari pimpinanya.
2. Sub variabel manajemen eksepsi aktif;
 - a) Setiap penyimpangan dalam pelaksanaan tugas selalu mendapat sanksi sebagaimana aturan yang jelas.
 - b) Pimpinan sangat perhatian terhadap penyimpangan dari aturan-aturan perusahaan.
 - c) Pimpinan meluangkan waktu untuk menangani setiap kesalahan, keluhan dan kegagalan yang terjadi.
3. Sub variabel sesuka hati/laizez faire;
 - a) Atasan membiarkan keadaan menjadi buruk, tanpa melakukan sesuatu untuk perbaikan
 - b) Atasan menerima keadaan apa adanya, selama karyawan mengerjakan tugas yang dibebankan.
 - c) Atasan tidak keberatan dengan cara karyawan bekerja meskipun cara lama, tetapi juga tidak mendorong karyawan untuk berinisiatif merubahnya.

4. Analisis Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur melalui empat sub variabel dan indikator yaitu sub-variabel kharisma ($x_{4,1}$), inspirasional ($x_{4,2}$), konsiderasi individual ($x_{4,3}$), dan stimulasi intelektual ($x_{4,4}$).

Untuk pengujian model tahap awal, digunakan 4 (empat) sub-variabel dan sebanyak 12 indikator untuk mengukur variabel laten kepemimpinan transformasional. Namun pada pengujian tahap awal dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, kriteria *goodness-of-fit (GFI)* tidak terpenuhi yang menunjukkan bahwa model pengukuran tahap awal tersebut tidak *fit* digunakan, sehingga dilakukan modifikasi model secara terus menerus hingga diperoleh suatu model yang dapat memberikan *GFI* sesuai dengan kriteria yang berlaku.

Berdasarkan hasil pengujian tahap akhir dapat diketahui bahwa keseluruhan sub-variabel dan indikator yang digunakan sebagai pembentuk variabel kepemimpinan transformasional yaitu: $khar_1$, $khar_2$, $khar_3$, $inspir_1$, $inspir_2$, $inspir_3$, $konsind_1$, $konsind_2$, $konsind_3$, $raintel_1$, $raintel_2$, dan $raintel_3$ signifikan dan valid dalam membentuk variabel kepemimpinan transformasional. Model pengukuran akhir variabel laten kepemimpinan transformasional yang dihasilkan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, dan dapat memenuhi kriteria *goodness of fit*, sebagaimana pada Gambar 5.4 dalam halaman berikut.



Gambar 5.4 Pengujian Variabel Kepemimpinan Transformasional dengan *Confirmatory Factor Analysis* Tahap Akhir

Hasil perhitungan AMOS 4.01 terhadap kesesuaian model variabel laten kepemimpinan transformasional baik tahap awal maupun tahap akhir dengan kriteria *goodness-of-fit indices*

yang berlaku, dapat dilihat pada Tabel 5.20 dalam halaman berikut.

Tabel 5.20
Hasil Komputasi Kriteria *Goodness-of-Fit Indices* (GFI)
Pengujian Variabel Kepemimpinan Transformatasional
Tahap Awal dan Akhir

Kriteria	Nilai Cut-off	Hasil Komputasi Model		Keterangan Model Akhir
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
Chi-Square	Diharapkan kecil	75.603	13.723	Baik
Probabilitas Signifikansi	$\geq 0,05$	0.000	0.800	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.944	0.989	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.088	0.000	Baik
TLI	$\geq 0,94$	0.952	1.006	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.968	1.000	Baik

Sumber : *Data Diolah, 2006*

Tabel di atas mengindikasikan bahwa model awal dengan 4 (empat) sub variabel dan 12 indikator untuk mengukur variabel laten kepemimpinan transformasional tidak memenuhi syarat kecocokan, sebaliknya model akhir yang diajukan dapat memenuhi semua kriteria *goodness of fit* yang disyaratkan, sehingga model akhir tersebut dinyatakan baik dan dapat diterima. Model ini masih perlu diuji lebih lanjut untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk. Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya jika nilai *t* muatan faktor (*loading factor*)nya lebih besar dari nilai kritis ($>1,96$) dan nilai muatan faktor standarnya lebih besar dari 0,50.

Dalam menilai tingkat signifikansi dari suatu *loading factor*, sesungguhnya belum ada pedoman mutlak mengenai besaran angkanya sebab pada beberapa tulisan masih beragam pendapat, namun seperti yang direkomendasikan oleh Hair et al. (1998: 623) bahwa angka 0,50 dapat dipakai sebagai satu patokan. Tentu saja dengan *loading factor* yang makin tinggi

akan jauh lebih baik. Kriteria inilah yang dipakai sebagai pedoman untuk menilai signifikan tidaknya suatu *loading factor* dalam penelitian ini.

Atas dasar ketentuan di atas, maka berikut ini akan disajikan hasil perhitungan muatan faktor dari variabel kepemimpinan transformasional sebagaimana disajikan pada Tabel 5.21 dalam halaman berikut.

Tabel 5.21
Nilai *Loading Factor*, *Critical Ratio*, dan Probabilitas Sub Variabel dan Indikator Variabel Kepemimpinan Transformatasional

Indikator	Loading Factor	C.R.	Prob.	Keterangan
Kema ← Perilaku KJ	0.930			Fix/Signifikan
Jelper ← Perilaku KJ	0.863	9.047	0.000	Signifikan
Terind ← Perilaku KJ	0.986	8.742	0.000	Signifikan
Kema1 ← Kema	0.558			Fix/Signifikan
Kema2 ← Kema	0.834	9.548	0.000	Signifikan
Kema3 ← Kema	0.838	9.674	0.000	Signifikan
Terind1 ← Terind	0.827			Fix/Signifikan
Terind2 ← Terind	0.831	16.223	0.000	Signifikan
Terind3 ← Terind	0.847	16.984	0.000	Signifikan
Jelper1 ← Jelper	0.821			Fix/Signifikan
Jelper2 ← Jelper	0.881	15.848	0.000	Signifikan
Jelper3 ← Jelper	0.701	14.508	0.000	Signifikan

Sumber : *Data Diolah, 2006*

Berdasarkan hasil hitungan pada tabel 5.21 tersebut, dapat diketahui bahwa muatan faktor (*loading factor*) standar dari setiap sub variabel maupun indikator variabel kepemimpinan transformasional yang mempunyai nilai di atas 0,50. Sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan sub-variabel dan indikator yang digunakan dalam model akhir adalah *valid*.

Selanjutnya merujuk pada beberapa ketentuan yang telah dipaparkan di atas, maka semua indikator yang digunakan pada model yang diajukan dapat diterima sebab nilai critical ratio (C.R.) semua sub variabel dan indikator lebih besar dari 1,96 dan nilai Probabilitasnya lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$.

Dengan demikian berdasarkan nilai dari *loading factor*, C.R., maupun P masing-masing indikator saling menguatkan untuk menyimpulkan bahwa model adalah *valid* untuk digunakan. Atas dasar kesimpulan tersebut maka terdapat 4 (empat) sub variabel dan 12 indikator yang *valid* digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

1. Sub Variabel Kharisma;
 - a) Pimpinan menetapkan visi dan misi sehingga jelas arah dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.
 - b) Perilaku kepemimpinan atasan, membuat karyawan merasa senang dan hormat kepadanya.
 - c) Pimpinan konsisten menegakkan etika dan moral dalam setiap tindakannya.
2. Sub Variabel Inspirasional;
 - a) Pemimpin memberikan kesempatan yang besar untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawannya.
 - b) Atasan selalu memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan lebih dari apa yang diharapkan.
 - c) Atasan selalu mendorong kreativitas dan ide-ide inovatif dalam menyelesaikan tugas.
3. Sub Variabel Konsiderasi Individual;
 - a) Atasan selalu meluangkan waktu untuk berdiskusi tentang pekerjaan yang harus diselesaikan.
 - b) Pengaruh kepemimpinan, membuat karyawan mengabaikan kepentingan pribadi demi kepentingan kelompok.

- c) Atasan selalu menghargai setiap upaya/kreativitas yang dilakukan karyawan.
4. Sub variabel Rangsangan Intelektual;
 - a) Atasan menganggap karyawan memiliki kemampuan dan aspirasi yang berbeda dengan karyawan lain.
 - b) Atasan mampu membuat karyawan bersedia melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan.
 - c) Atasan membuat karyawan merasa mampu menyelesaikan setiap masalah dalam pekerjaan.

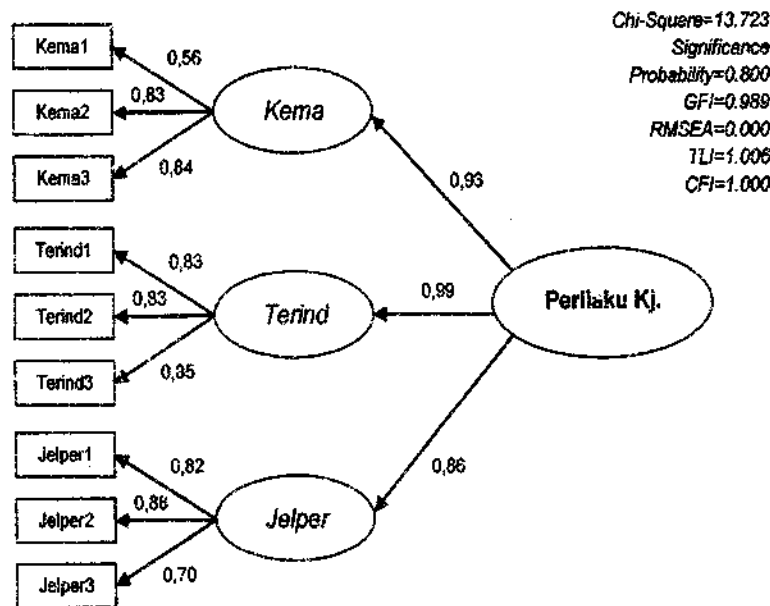
5. Analisis Variabel Perilaku Kerja

Perilaku kerja merupakan rencana-rencana karyawan yang berkaitan dengan kepemimpinan perusahaan untuk suatu tindakan secara individu. Variabel ini diukur melalui 3(tiga) sub variabel dan indikator yaitu sub-variabel kemampuan ($Y_{1,1}$), keterampilan individu ($Y_{1,2}$), dan kejelasan peran ($Y_{1,3}$).

Untuk pengujian model tahap awal, digunakan 3 (tiga) sub-variabel dan sebanyak 9 indikator untuk mengukur variabel laten perilaku kerja. Pengujian tahap awal dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, kriteria *goodness-of-fit (GFI)* tidak terpenuhi yang menunjukkan bahwa model pengukuran tahap awal tersebut tidak *fit* digunakan, sehingga dilakukan modifikasi model secara terus menerus hingga diperoleh suatu model yang dapat memberikan *GFI* sesuai dengan kriteria yang berlaku.

Berdasarkan hasil pengujian tahap akhir dapat diketahui bahwa keseluruhan sub-variabel dan indikator yang digunakan sebagai pembentuk variabel perilaku kerja yaitu; kema₁, kema₂, kema₃, terind₁, terind₂, terind₃, jelper₁, jelper₂, dan jelper₃ signifikan dan valid dalam membentuk variabel perilaku kerja. Model pengukuran akhir variabel laten perilaku kerja yang dihasilkan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, dan dapat memenuhi kriteria *goodness of fit*, dapat dilihat pada gambar 5.5 dalam halaman berikut.

GOODNESS OF FIT :



Gambar 5.5 Pengujian Variabel Perilaku Kerja dengan *Confirmatory Factor Analysis* Tahap Akhir

Hasil perhitungan AMOS 4.01 terhadap kesesuaian model variabel laten perilaku kerja baik tahap awal maupun tahap akhir dengan kriteria *goodness-of-fit indices* yang berlaku, dapat dilihat pada Tabel 5.22 dalam halaman berikut.

Tabel 5.22 tersebut mengindikasikan bahwa model awal dengan 3 (tiga) sub variabel dan 9 indikator untuk mengukur variabel laten perilaku kerja tidak memenuhi syarat kecocokan, sebaliknya model akhir yang diajukan dapat memenuhi semua kriteria *goodness of fit* yang disyaratkan, sehingga model akhir tersebut dinyatakan baik dan dapat diterima.

Tabel 5.22
Hasil Komputasi Kriteria *Goodness-of-Fit Indices* (GFI)
Pengujian Variabel Perilaku Kerja Tahap Awal dan Akhir

Kriteria	Nilai Cut-off	Hasil Komputasi Model		Keterangan Model Akhir
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
Chi-Square	Diharapkan kecil	75.603	13.723	Baik
Probabilitas Signifikansi	$\geq 0,05$	0.000	0.800	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.944	0.989	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.088	0.000	Baik
TLI	$\geq 0,94$	0.952	1.006	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.968	1.000	Baik

Sumber : Data Diolah, 2006

Model ini masih perlu diuji lebih lanjut untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk. Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya jika nilai *t* muatan faktor (*loading factor*)nya lebih besar dari nilai kritis ($>1,96$) dan nilai muatan faktor standarnya lebih besar dari 0,50.

Dalam menilai tingkat signifikansi dari suatu *loading factor*, sesungguhnya belum ada pedoman mutlak mengenai besaran angkanya sebab pada beberapa tulisan masih beragam pendapat, namun seperti yang direkomendasikan oleh Hair et al. (1998: 623) bahwa angka 0,50 dapat dipakai sebagai satu patokan. Tentu saja dengan *loading factor* yang makin tinggi akan jauh lebih baik. Kriteria inilah yang dipakai sebagai pedoman untuk menilai signifikan tidaknya suatu *loading factor* dalam penelitian ini.

Atas dasar ketentuan di atas, maka berikut ini akan disajikan hasil perhitungan muatan faktor dari variabel perilaku kerja sebagaimana disajikan pada Tabel 5.23 berikut.

Tabel 5.23
Nilai Loading Factor, Critical Ratio, dan Probabilitas
Sub Variabel dan Indikator Variabel Perilaku Kerja

Indikator	Loading Factor	C.R.	Prob.	Keterangan
Kema ← Perilaku KJ	0.930			Fix/Signifikan
Jelper ← Perilaku KJ	0.863	9.047	0.000	Signifikan
Terind ← Perilaku KJ	0.986	8.742	0.000	Signifikan
Kema1 ← Kema	0.558			Fix/Signifikan
Kema2 ← Kema	0.834	9.548	0.000	Signifikan
Kema3 ← Kema	0.838	9.674	0.000	Signifikan
Terind1 ← Terind	0.827			Fix/Signifikan
Terind2 ← Terind	0.831	16.223	0.000	Signifikan
Terind3 ← Terind	0.847	16.984	0.000	Signifikan
Jelper1 ← Jelper	0.821			Fix/Signifikan
Jelper2 ← Jelper	0.881	15.848	0.000	Signifikan
Jelper3 ← Jelper	0.701	14.508	0.000	Signifikan

Sumber: Data Ditolah, 2006

Berdasarkan hasil hitungan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa muatan faktor (*loading factor*) standar dari setiap sub variabel maupun indikator variabel perilaku kerja yang mempunyai nilai di atas 0,50. Sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan sub-variabel dan indikator yang digunakan dalam model akhir adalah *valid*.

Selanjutnya merujuk pada beberapa ketentuan yang telah dipaparkan di atas, maka semua indikator yang digunakan pada model yang diajukan dapat diterima sebab nilai critical ratio (C.R) semua sub variabel dan indikator lebih besar dari 1,96 dan nilai Probabilitasnya lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$. Dengan demikian berdasarkan nilai dari *loading factor*, C.R., maupun P masing-masing indikator saling menguatkan untuk

menyimpulkan bahwa model adalah *valid* untuk digunakan. Atas dasar kesimpulan tersebut maka terdapat 4 (empat) sub variabel dan 12 indikator yang *valid* digunakan untuk mengukur variabel perilaku kerja sebagai berikut :

1. Sub Variabel Kemampuan;
 - a) Jika karyawan diberi tugas baru, mereka berusaha menunjukkan kemampuannya untuk menyelesaikan tugas tersebut dengan baik.
 - b) Karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, selalu mematuhi aturan-aturan dan kebijakan perusahaan.
 - c) Karyawan yang sering mengikuti kursus dan pelatihan yang ada hubungannya dengan pekerjaannya, semakin bertambah kemampuannya dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Sub Variabel Keterampilan Individu;
 - a) Karyawan yang sering mengikuti kursus dan pelatihan yang ada hubungannya dengan pekerjaannya, semakin bertambah wawasan dan keterampilannya dalam menyelesaikan tugas.
 - b) Dengan adanya keterampilan yang dimiliki karyawan, maka mereka dengan mudah dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.
 - c) Karyawan yang memiliki keterampilan individu, mempunyai perilaku yang baik dan bertanggung jawab terhadap penyelesaian tugasnya
3. Sub Variabel Kejelasan Peran;
 - a) Setelah atasan menjelaskan batasan kerja, karyawan yang bersangkutan berkerja dengan penuh rasa tanggung jawab.
 - b) Dengan batasan kerja yang jelas, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.

- c) Dengan kejelasan peran, bawahan bersemangat bekerja

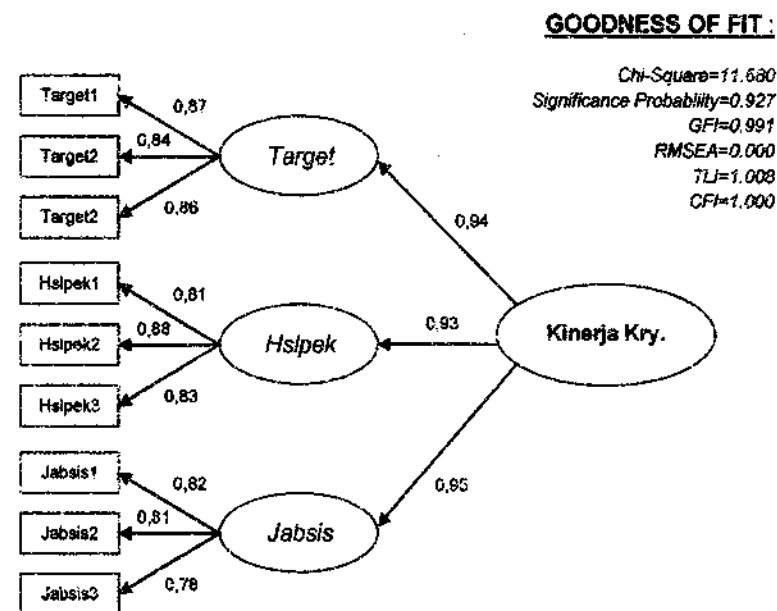
6. Analisis Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan merupakan variabel/konstruk laten, yang diukur melalui 4 (empat) sub variabel dan indikator yaitu sub-variabel pencapaian target ($Y_{2.1}$), kuantitas&kualitas pekerjaan ($Y_{2.2}$), kesediaan bekerjasama ($Y_{2.3}$), dan tanggungjawab dan sistem kerja ($Y_{2.4}$).

Untuk pengujian model tahap awal, digunakan 4 (empat) sub-variabel dan sebanyak 12 indikator untuk mengukur variabel laten kinerja karyawan Namun pada pengujian tahap awal dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, kriteria *goodness-of-fit (GFI)* tidak terpenuhi yang menunjukkan bahwa model pengukuran tahap awal tersebut tidak *fit* digunakan, sehingga dilakukan modifikasi model secara terus menerus hingga diperoleh suatu model yang dapat memberikan *GFI* sesuai dengan kriteria yang berlaku.

Berdasarkan hasil pengujian tahap akhir dapat diketahui bahwa di antara 12 item pertanyaan dan 4 sub-variabel yang digunakan sebagai pembentuk variabel kinerja karyawan, ternyata hanya 3 (tiga) sub-variabel dan 9 indikator di antaranya yang signifikan yaitu: $target_1$, $target_2$, $target_3$, $hsipek_1$, $hsipek_2$, $hsipek_3$, $jabsis_1$, $jabsis_2$, dan $jabsis_3$. Sedangkan 3 (tiga) indikator yang tidak signifikan yaitu $kersma_1$, $kersma_2$, dan $kersma_3$. Sehingga indikator-indikator ini harus dikeluarkan dari model.

Model pengukuran akhir variabel laten kinerja karyawan yang dihasilkan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, dan dapat memenuhi kriteria *goodness of fit*, dapat dilihat pada gambar 5.6 dalam halaman berikut.



Gambar 5.6 Pengujian Variabel Kinerja Karyawan dengan *Confirmatory Factor Analysis* Tahap Akhir

Hasil perhitungan AMOS 4.01 terhadap kesesuaian model variabel laten kinerja karyawan baik tahap awal maupun tahap akhir dengan kriteria *goodness-of-fit indices* yang berlaku, dapat di lihat pada Tabel 5.24 dalam halaman berikut.

Tabel 5.24 tersebut mengindikasikan bahwa model awal dengan 4 (empat) sub variabel dan 12 indikator untuk mengukur variabel laten kinerja karyawan tidak memenuhi syarat kecocokan, sebaliknya model akhir yang diajukan dapat memenuhi semua kriteria *goodness of fit* yang disyaratkan, sehingga model akhir tersebut dinyatakan baik dan dapat diterima.

Tabel 5.24
Hasil Komputasi Kriteria Goodness-of-Fit Indices (GFI) Pengujian Variabel Kinerja Karyawan Tahap Awal dan Akhir

Kriteria	Nilai Cut-off	Hasil Komputasi Model		Keterangan Model Akhir
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
Chi-Square	Diharapkan kecil	68.460	11.680	Baik
Probabilitas Signifikansi	$\geq 0,05$	0.005	0.927	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.958	0.991	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.049	0.030	Baik
TLI	$\geq 0,94$	0.981	1.008	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.986	1.000	Baik

Sumber : Data Diolah, 2006

Model ini masih perlu diuji lebih lanjut untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk. Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya jika nilai *t* muatan faktor (*loading factor*)nya lebih besar dari nilai kritis ($>1,96$) dan nilai muatan faktor standarnya lebih besar dari 0,50.

Dalam menilai tingkat signifikansi dari suatu *loading factor*, sesungguhnya belum ada pedoman mutlak mengenai besaran angkanya sebab pada beberapa tulisan masih beragam pendapat, namun seperti yang direkomendasikan oleh Hair et al. (1998: 623) bahwa angka 0,50 dapat dipakai sebagai satu patokan. Tentu saja dengan *loading factor* yang makin tinggi akan jauh lebih baik. Kriteria inilah yang dipakai sebagai pedoman untuk menilai signifikan tidaknya suatu *loading factor* dalam penelitian ini.

Atas dasar ketentuan di atas, maka berikut ini akan disajikan hasil perhitungan muatan faktor dari variabel kinerja karyawan sebagaimana disajikan pada Tabel 5.25 berikut.

Tabel 5.25
Nilai Loading Factor, Critical Ratio, dan Probabilitas Sub Variabel dan Indikator Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Loading Factor	CR/ t-value	Prob.	Keterangan
Target $\leftarrow$ Kinerja Kry.	0.938			Fix/Signifikan
Jabsis $\leftarrow$ Kinerja Kry.	0.948	13.294	0.000	Signifikan
Hslpek $\leftarrow$ Kinerja Kry.	0.931	13.765	0.000	Signifikan
Target1 $\leftarrow$ Target	0.870			Fix/Signifikan
Target2 $\leftarrow$ Target	0.844	18.086	0.000	Signifikan
Target3 $\leftarrow$ Target	0.959	18.612	0.000	Signifikan
Hslpek1 $\leftarrow$ Hslpek	0.810			Fix/Signifikan
Hslpek2 $\leftarrow$ Hslpek	0.883	16.770	0.000	Signifikan
Hslpek3 $\leftarrow$ Hslpek	0.829	15.499	0.000	Signifikan
Jabsis1 $\leftarrow$ Jabsis	0.823	14.830	0.000	Signifikan
Jabsis2 $\leftarrow$ Jabsis	0.811	14.560	0.000	Signifikan
Jabsis3 $\leftarrow$ Jabsis	0.785			Fix/Signifikan

Sumber : Data Diolah, 2006

Berdasarkan hasil hitungan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa muatan faktor (*loading factor*) standar dari setiap sub variabel maupun indikator variabel kinerja karyawan mempunyai nilai di atas 0,50. Sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan sub-variabel dan indikator yang digunakan dalam model akhir adalah *valid*.

Selanjutnya merujuk pada beberapa ketentuan yang telah dipaparkan di atas, maka semua indikator yang digunakan pada model yang diajukan dapat diterima sebab nilai critical ratio (C.R). semua sub variabel dan indikator lebih besar dari 1,96 dan nilai Probabilitasnya lebih kecil daripada nilai $\alpha = 0,05$.

Dengan demikian berdasarkan nilai dari *loading factor*, C.R., maupun P masing-masing indikator saling menguatkan untuk

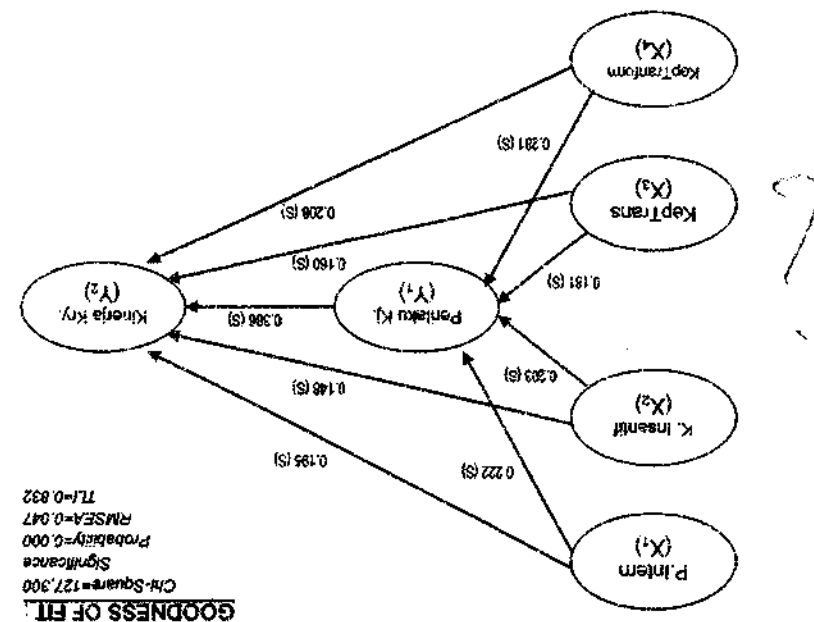
menyimpulkan bahwa model adalah *valid* untuk digunakan. Atas dasar kesimpulan tersebut maka terdapat 3 (tiga) sub variabel dan 9 indikator yang *valid* digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Sub Variabel Pencapaian Target;
 - a) Karyawan dinilai prestasinya berdasarkan hasil pekerjaannya.
 - b) Karyawan yang prestasi kerjanya tinggi, semakin tinggi penghasilan yang diterimanya.
 - c) Karyawan yang berprestasi baik selalu mendapat penghargaan dari perusahaan
2. Sub Variabel kuantitas&kualitas pekerjaan;
 - a) Penilaian karyawan yang berprestasi, menjadikan yang bersangkutan lebih termotivasi bekerja.
 - b) Karyawan selalu berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaannya, bukan hanya karena pertimbangan imbalan.
 - c) Karyawan nampaknya tidak puas bila kualitas pekerjaannya sama dengan tahun-tahun sebelumnya.
3. Sub Variabel tanggungjawab dan sistem kerja;
 - a) Karyawan selalu berupaya meningkatkan prestasi kerjanya, meskipun menurut anda ia telah melaksanakan tugas dengan baik.
 - b) Karyawan selalu bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugas kepadanya.
 - c) Teguran kepada karyawan yang berkenaan dengan tugasnya, membuat mereka termotivasi untuk lebih meningkatkan tanggung jawabnya.

7. Analisis Hubungan Kausal Antara Variabel dalam Model SEM

Berdasarkan model SEM yang sudah fit, maka dilakukan

uji signifikansi hubungan antar variabel. Pengujian dilakukan secara parsial dengan cara membandingkan nilai *critical ratio* (CR) atau *probability* (p) pada nilai *regression weights*. Nilai *critical ratio* (CR) sama dengan nilai *critical student* (t-value) pada model regresi biasa (non struktural). Model lengkap yang dapat menjelaskan hubungan kausal yang terjalin di antara variabel Pengendalian Intern, Kompensasi Insentif, Kepemimpinan Transaksional, dan Kepemimpinan Transformatif dengan variabel Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan yang merupakan hasil pengembangan dari model-model tunggal dari setiap faktor yang telah diuji sebelumnya, tampak sebagai berikut.



Gambar 5.7 Hasil Pengujian Tahap Akhir Model Hubungan Kausal Antara Variabel Pengendalian Intern, Kompensasi Insentif, Kepemimpinan Transaksional, dan Kepemimpinan Transformatif dengan Faktor

Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan (*unstandardized regression weights*)

Dengan menggunakan bantuan perangkat lunak Amos 4.01 diperoleh hasil perhitungan *goodness-of-fit indices (GFI)* atas model lengkap di atas yang menggambarkan jalinan sinergis antar masing-masing variabel penelitian serta indikator yang telah valid menjadi pengukurnya masing-masing. Gambaran secara lebih lengkapnya disajikan pada Tabel 5.26 berikut.

Tabel 5.26
Hasil Komputasi Kriteria Goodness-of-Fit Indices (GFI)
Model Lengkap Tahap Awal dan Akhir

Kriteria	Nilai Cut-off	Hasil Komputasi Model		Keterangan Model Akhir
		Tahap Awal	Tahap Akhir	
Chi-Square	Diharapkan kecil	512,285	127,300	Baik
Probabilitas Signifikansi	$\geq 0,05$	0,000	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,549	0,047	Baik
TLI	$\geq 0,94$	0,774	0,832	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,935	0,984	Baik

Sumber : Data Diolah, 2006

Hasil perbandingan antara hasil perhitungan antara tahap awal dengan tahap akhir dengan kriteria *goodness of fit* suatu model sebagaimana nampak pada tabel di atas menunjukkan kesesuaian yang baik. Oleh karena itu, dapat diambil suatu keputusan bahwa model tahap akhir yang menggambarkan hubungan kausal antar masing-masing variabel yang diuji dapat diterima dan digunakan untuk keperluan selanjutnya.

Hasil estimasi nilai-nilai *intercept* atau *constant* dan koefisien regresi hubungan fungsional antara variabel bebas dengan variabel terikat dalam analisis SEM masing-masing dapat dilihat pada Tabel 5.27 dan Tabel 5.28 dalam halaman berikut.

Tabel 5.27
Hasil Estimasi Nilai-nilai Intercept Berdasarkan Model SEM

Hubungan Fungsional	Intercept (Constant)		CR (critical ratio)	P (Prob.)
	Simbol	Nilai		
$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3, X_4)$	β_0	-6,383	-2,640	0,008
$Y_2 = f(Y_1, X_1, X_2, X_3, X_4)$	α_0	-0,530	-0,262	0,793

Sumber : Data Diolah, 2006

Tabel 5.28
Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung Antar Variabel Berdasarkan Model SEM

No	Hubungan Fungsional		Estimasi Parameter		CR (critical ratio)	P (Prob.)
	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Simbol	Nilai		
1.	Pengendalian Internal (x_1)	1. Perilaku kerja (Y_1)	β_1	0,222	4,199	0,000
		2. Kinerja karyawan (Y_2)	α_2	0,195	4,324	0,000
2.	Kompensasi Insentif (x_2)	1. Perilaku kerja (Y_1)	β_2	0,203	5,162	0,000
		2. Kinerja karyawan (Y_2)	α_3	0,148	4,336	0,000
3.	Kepemimpinan Transaksional (x_3)	1. Perilaku kerja (Y_1)	β_3	0,181	5,315	0,000
		2. Kinerja karyawan (Y_2)	α_4	0,160	5,443	0,000
4.	Kepemimpinan Transformatif (x_4)	1. Perilaku kerja (Y_1)	β_4	0,281	5,966	0,000
		2. Kinerja karyawan (Y_2)	α_5	0,208	5,029	0,000
5.	Perilaku kerja (Y_1)	Kinerja Karyawan (Y_2)	α_1	0,386	7,793	0,000
						0,000

Sumber : Data Diolah, 2006

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dibuat persamaan-persamaan regresi sebagai berikut :

1. Fungsi dan persamaan perilaku kerja (Y_1)

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3, X_4)$$

$$= b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + m_1$$

$$= -6,383 + 0,222 x_1 + 0,203 x_2 + 0,181 x_3 + 0,281 x_4$$

2. Fungsi dan persamaan kinerja karyawan (Y_2)

$$Y_2 = f(Y_1, X_1, X_2, X_3, X_4)$$

$$= a_0 + a_1 Y_1 + a_2 X_1 + a_3 X_2 + a_4 X_3 + a_5 X_4 + m_2$$

$$= -0,530 + 0,386 Y_1 + 0,195 x_1 + 0,148 x_2 + 0,160 x_3 + 0,208 x_4$$

Pada Tabel 5.27 dan Tabel 5.28 serta persamaan di atas terlihat bahwa dari berbagai hubungan kausal yang terjadi antar variabel, tampaknya semua memiliki hubungan kausal yang positif dan signifikan, karena memiliki nilai probabilitas (P) £ 0,05 dan CR(t-value) ³ 1,96. Secara lengkap hasil pengujian antar variabel dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja.
- 2) Kompensasi insentif berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja.
- 3) Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja.
- 4) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja.
- 5) Pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 6) Kompensasi insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 7) Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 8) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 9) Perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total Antar Variabel

Pada bagian ini akan dijelaskan pengaruh langsung, tak langsung dan pengaruh total dari variabel-variabel yang diteliti yang secara lengkap disajikan pada Tabel 5.29 dalam halaman berikut.

Berdasarkan tabel tersebut, hasil pengujian pengaruh antar variabel dalam penelitian ini yang sekaligus merupakan temuan empiris dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Pengendalian intern mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja dengan nilai estimate sebesar 0,222 dan CR(t-value) sebesar 4,199.
- 2) Kompensasi insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja dengan nilai estimate sebesar 0,203 dan CR(t-value) sebesar 5,168.
- 3) Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja dengan nilai estimate sebesar 0,181 dan CR(t-value) sebesar 5,315.
- 4) Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja dengan nilai estimate sebesar 0,281 dan CR(t-value) sebesar 5,966.
- 5) Pengendalian intern mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimate sebesar 0,195 dan CR(t-value) sebesar 4,324.
- 6) Kompensasi insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimate sebesar 0,148 dan CR(t-value) sebesar 4,336.
- 7) Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimate sebesar 0,160 dan CR(t-value) sebesar 5,443.

- 8) Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimate sebesar 0,208 dan CR(t-value) sebesar 5,029.
- 9) Perilaku kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimate sebesar 0,386 dan CR(t-value) sebesar 7,793.

Tabel 5. 29
Hasil Analisis Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total Antar Variabel dalam Model SEM
(unstandardized regression weights)

KETERANGAN		PERILAKU KJ.	KINERJA KRY.
Pengaruh Langsung	P. Intern	0,222*	0,195*
	K. Insentif	0,203*	0,148*
	KepTrans	0,181*	0,160*
	KepTranform	0,281*	0,208*
	Perilaku Kj.	0,000	0,386*
Pengaruh Tdk. Langsung	P. Intern	0,000	0,086
	K. Insentif	0,000	0,078
	KepTrans	0,000	0,070
	KepTranform	0,000	0,108
	Perilaku Kj.	0,000	0,000
Pengaruh Total	P. Intern	0,222	0,280
	K. Insentif	0,203	0,226
	KepTrans	0,181	0,230
	KepTranform	0,281	0,316
	Perilaku Kj.	0,000	0,386

Sumber : Data Diolah, 2006

Keterangan : * Significant pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$.

BAB VI

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini berisikan penjelasan mengenai pengaruh dan hubungan kausal yang terjalin antar variabel penelitian yang mengacu pada hasil pengujian *structural equation modeling (SEM)*. Kemudian juga diuraikan sejauhmana hipotesis yang telah dirumuskan mendapatkan pembuktian empiris, kemudian hasilnya dikomparasikan dengan temuan-temuan yang relevan sebelumnya. Dari hasil perbandingan tersebut akan diketahui teori mana yang mendapatkan penguatan serta konsep baru apa yang dimunculkan melalui penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh pengendalian intern, kompensasi insentif, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan Asuransi Umum di Sulawesi Selatan.

A. PENGARUH PENGENDALIAN INTERN, KOM-PENSASI INSENTIF, KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan hasil modifikasi model lengkap tahap akhir hubungan kausal antar variabel yang disajikan dalam Tabel 5.27, Tabel 5.28, dan Tabel 5.29 dapat dijelaskan temuan penelitian ini sebagai berikut :

Hipotesis pertama, yang menyatakan bahwa pengendalian intern mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan diterima, atau dengan kata lain didukung oleh fakta empiris.

Hipotesis kedua, yang menyatakan bahwa kompensasi insentif mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan diterima, atau dengan kata lain didukung oleh fakta empiris.

Hipotesis ketiga, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan diterima, atau dengan kata lain didukung oleh fakta empiris.

Hipotesis keempat, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan diterima, atau dengan kata lain didukung oleh fakta empiris.

Hipotesis kelima, yang menyatakan bahwa pengendalian intern mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima, atau dengan kata lain didukung oleh fakta empiris.

Hipotesis keenam, yang menyatakan bahwa kompensasi insentif mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima, atau dengan kata lain didukung oleh fakta empiris.

Hipotesis ketujuh, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima, atau dengan kata lain didukung oleh fakta empiris.

Hipotesis kedelapan, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima, atau dengan kata lain didukung oleh fakta empiris.

Hipotesis kesembilan, yang menyatakan bahwa perilaku kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima, atau dengan kata lain didukung oleh fakta empiris.

1. Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Perilaku Kerja

Hasil pengujian model lengkap tahap akhir yang disajikan pada Tabel 5.27 dan 5.28 dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai CR(t-value) yang lebih besar daripada nilai t-tabel ($4,199 > 1,960$) serta nilai probabilitas (P) yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ yang disyaratkan ($0,000 < 0,05$). Ini berarti juga bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang positif dan signifikan.

Selain itu dari nilai estimasi koefisien regresi = 0,222 menunjukkan bahwa tambahan setiap 1 satuan skor pengendalian intern akan meningkatkan nilai perilaku kerja sebesar 0,222 satuan. Positifnya pengaruh variabel pengendalian intern terhadap perilaku kerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) sub variabel yang membentuknya yaitu struktur organisasi, praktek sehat, dan mutu karyawan.

Struktur organisasi ternyata terbesar pengaruhnya dalam membentuk pengendalian internal dengan nilai *loading factor* (istilah statistik koefisien) sebesar (0,98), kemudian disusul oleh mutu karyawan (0,87), dan praktek sehat (0,86). Struktur organisasi, praktek sehat, dan mutu karyawan yang memadai dalam perusahaan asuransi umum di Sulawesi Selatan berhubungan langsung dengan perilaku kerja, meliputi penghargaan terhadap kemampuan karyawan, kejelasan peran dalam tanggung jawab dan peluang untuk meningkatkan ketrampilan karyawan.

Menurut Tunggal (1995), pengendalian intern yang baik biasanya mencakup ciri-ciri sebagai berikut : (1) Suatu struktur Organisasi yang didalamnya terdapat pemisahan tanggung jawab fungsional yang sesuai; Suatu bagian tidak boleh bertanggung jawab untuk pelaksanaan semua tahap transaksi, pembagian tanggung jawab harus memisahkan operasi (kegiatan) dan penyimpanan dari pembukuan. Dengan

demikian memungkinkan uji silang, yang meningkatkan kecermatan tanpa memerlukan duplikasi atau pemborosan tenaga; (2) Cara kerja yang wajar yang harus digunakan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing bagian Organisasi; untuk menghindari pertanyaan, usaha untuk menggeserkan tanggung jawab berhubungan dengan hasil pekerjaan yang kurang memuaskan dan penanganan pekerjaan yang serupa secara tidak konsisten, maka pendelegasian wewenang dan semua prosedur serta kebijakan yang telah ditetapkan harus dinyatakan secara tertulis; (3) Kepegawaian dengan mutu yang sepadan dengan tanggung jawabnya; Suatu sistem tidak dapat berfungsi dengan baik bila orang yang harus menjaiannya tidak memenuhi syarat atau tidak memiliki kemampuan yang diperlukan.

Implikasi hasil temuan penelitian ini adalah pentingnya disain struktur organisasi yang membedakan fungsi-fungsi operasional dalam industri asuransi umum seperti: fungsi underwriting, klaim, keuangan, inkaso, akuntansi, pemasaran, dan administrasi umum, sehingga terdapat kejelasan peran setiap fungsi dalam organisasi dan memungkinkannya terjadi saling kontrol antar bagian atau fungsi untuk memastikan bahwa hak dan kewajiban perusahaan telah dikelola sesuai aturan dan kebijaksanaan perusahaan.

Unsur praktek sehat mengindikasikan perlunya penerapan mekanisme administrasi yang jelas, adanya sistem informasi manajemen untuk bagian underwriting, klaim, keuangan, inkaso, akuntansi, pemasaran dan administrasi umum yang memastikan kebijakan organisasi terlaksana sebagaimana mestinya.

Kualifikasi pimpinan dan karyawan seperti: pendidikan, pengalaman dan keterampilan sesuai dengan beban tanggung jawabnya sehingga memungkinkan adanya upaya meningkatkan kualitas dari perilaku kerja karyawan yang meliputi kemampuan, keterampilan individu, dan kejelasan peran dalam organisasi.

Temuan yang dihasilkan dari penelitian ini adalah terdapat

pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara pengendalian intern dengan perilaku kerja karyawan pada Industri Asuransi Umum di Sulawesi Selatan.

2. Pengaruh Kompensasi Insentif Terhadap Perilaku Kerja

Hasil pengujian model lengkap tahap akhir yang disajikan pada Tabel 5.27 dan 5.28 dapat disimpulkan bahwa kompensasi insentif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai CR(t-value) yang lebih besar daripada nilai t-tabel ($5,168 > 1,960$) serta nilai probabilitas (P) yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ yang disyaratkan ($0,000 < 0,05$). Ini berarti juga bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang positif dan signifikan.

Selain itu dari nilai estimasi koefisien regresi = 0,203 menunjukkan bahwa tambahan setiap 1 satuan skor kompensasi insentif akan meningkatkan nilai perilaku kerja sebesar 0,203 satuan. Positifnya pengaruh variabel kompensasi insentif terhadap perilaku kerja sangat ditentukan oleh 4 (empat) sub variabel yang membentuknya yaitu tunjangan produktivitas, bonus, komisi, dan penghargaan.

Sub variabel bonus ternyata terbesar pengaruhnya dalam membentuk kompensasi insentif dengan nilai *loading factor* sebesar (0,98), kemudian disusul oleh komisi (0,84), tunjangan produktivitas (0,81) dan penghargaan (0,66).

Pemberian bonus secara konsisten dan adil kepada karyawan yang didasarkan pada prestasi kerja individu akan mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan prestasinya. Kebijakan pemberian komisi yang konsisten dan terukur, pemberian tunjangan produktivitas, dan penghargaan sebagai bagian dari sistem insentif dapat mendorong peningkatan produksi dan penerimaan premi dari tertanggung, sehingga semakin besar peluang mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. Untuk mendorong produktivitas kerja karyawan,

perusahaan perlu menerapkan sistem insentif sebagai suatu bagian dari imbalan yang diterima karyawan yang berprestasi.

Pelaksanaan kompensasi insentif secara konsisten dan berkesinambungan berhubungan langsung dengan perilaku kerja karyawan. Jika karyawan dihargai kemampuannya, maka karyawan tersebut akan berusaha menyelesaikan tugas dengan baik. Kompensasi insentif yang diberikan berdasarkan prestasi kerja akan lebih terukur jika organisasi telah menentukan batasan kerja yang jelas, sehingga karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. Dengan demikian kejelasan peran dalam organisasi dapat mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja.

Sejalan dengan kejelasan peran dalam organisasi, hasil penelitian Suwandi (2005) menunjukkan bahwa *pertama*, kejelasan peran dan motivasi kerja mempunyai hubungan yang linear dan positif dengan keefektifan pelaksanaan tugas. Sehingga organisasi harus mencari jalan agar setiap unit organisasi mempunyai peran yang jelas, pekerjaan tidak saling tumpang tindih atau tidak ada yang mengerjakan suatu tugas tertentu.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat J.Long (1998) bahwa sistem penghargaan mungkin saja membawa pengaruh yang sangat besar pada sistem perilaku, tetapi sistem perilaku yang diberikan karyawan tidak selalu merupakan sistem perilaku yang diinginkan/diharapkan oleh perusahaan. Lebih lanjut dikatakan bahwa suatu sistem penghargaan yang efektif seharusnya tidak hanya menghindari penciptaan perilaku/tindakan yang tidak dikehendaki tetapi harus juga menunjukkan perilaku seharusnya/yang diinginkan oleh Organisasi.

Implikasi hasil temuan penelitian ini bahwa program kompensasi insentif hendaknya memenuhi keinginan para karyawan asuransi kerugian, sehingga mereka merasa puas dan merasa adil atas imbalan yang diterimanya dan adanya

penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai, sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih giat dan adanya upaya meningkatkan kualitas perilaku kerja karyawan yang meliputi kemampuan, keterampilan individu, dan kejelasan peran dalam organisasi.

Sistem kompensasi insentif seperti: pemberian bonus, komisi, produktifitas dan penghargaan terhadap karyawan asuransi kerugian di Sulawesi Selatan diyakini dalam penelitian ini akan lebih meningkatkan peran serta karyawan dalam meningkatkan perilaku kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga hal ini sejalan dengan teori hukum bilangan besar (*the law of large number*) sebagai karakteristik perusahaan asuransi kerugian yaitu semakin besar jumlah observasi, maka perbedaan antara frekuensi relative yang diamati dari suatu even (kejadian) dan probability yang sebenarnya cenderung nol. Yang dapat diartikan bahwa semakin banyak risiko yang diterima akan semakin kecil risiko yang dihadapi atau semakin baik dalam mendapatkan keuntungan bagi perusahaan asuransi.

Temuan yang dihasilkan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kompensasi insentif dengan perilaku kerja karyawan pada Industri Asuransi Umum di Sulawesi Selatan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Perilaku Kerja

Hasil pengujian model lengkap tahap akhir yang disajikan pada Tabel 5.27 dan 5.28 dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai CR(t-value) yang lebih besar daripada nilai t-tabel ($5,315 > 1,960$) serta nilai probabilitas (P) yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ yang disyaratkan ($0,000 < 0,05$). Ini berarti juga bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang positif dan signifikan.

Selain itu dari nilai estimasi koefisien regresi = 0,181 menunjukkan bahwa tambahan setiap 1 satuan skor

kepemimpinan transaksional akan meningkatkan nilai perilaku kerja sebesar 0,181 satuan. Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional yang positif terhadap perilaku kerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) sub variabel yang membentuknya yaitu imbalan tergantung, manajemen eksepsi aktif, dan *laissez faire*/sesuka hati.

Sub-variabel manajemen eksepsi aktif terbesar pengaruhnya dalam membentuk variabel kepemimpinan transaksional dengan nilai *loading factor* sebesar (0,93), kemudian disusul oleh imbalan tergantung (0,89), dan sesuka hati (0,85).

Pengaruh kepemimpinan transaksional yang positif terhadap perilaku kerja ditinjau dari sub variabel imbalan tergantung mengindikasikan bahwa pemberian imbalan (*reward*) kepada karyawan yang telah mericapai target sudah optimal, karyawan yang telah berprestasi sepenuhnya mendapat pujian dari pemimpin, dan karyawan yang telah berprestasi selalu mendapat promosi dan penghargaan dari pimpinanya. Demikian pula pada dimensi/sub-variabel lainnya seperti manajemen eksepsi aktif, dan *laissez faire*/sesuka hati.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan Syahir Natsir (2003) bahwa tidak terdapat pengaruh langsung dari faktor kepemimpinan transaksional terhadap perilaku kerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah. Perbedaan hasil penelitian ini dapat dipahami jika dilihat dari karakteristik obyek asuransi kerugian yang cenderung memperbanyak jumlah pertanggungan dengan prinsip semakin banyak risiko yang diterima akan semakin kecil risiko yang dihadapi atau semakin baik dalam mendapatkan keuntungan bagi perusahaan asuransi.

Dengan demikian model kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif yang signifikan diterapkan dalam upaya memotivasi peran serta karyawan dan pimpinan baik individu maupun fungsi dalam pencapaian tujuan perusahaan, bukan hanya karyawan di bagian pemasaran saja yang

berusaha mencari pertanggungan/nasabah, tetapi semua karyawan/pimpinan mempunyai ruang untuk berfungsi sebagai pemasar produk asuransi, apalagi terhadap tenaga agen asuransi yang bekerja sebagai tenaga kerja lepas yang cenderung hanya mengejar imbalan komisi atas prestasinya.

Walaupun dalam penelitian ini model kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja, namun dari nilai *loading factor* dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan transaksional harus diterapkan dengan beberapa pertimbangan situasional. Kondisi dimana pimpinan membiarkan keadaan menjadi buruk, tanpa melakukan sesuatu untuk perbaikan, menerima keadaan apa adanya, selama karyawan mengerjakan tugas yang dibebankan mencerminkan tidak efektifnya kepemimpinan transaksional dalam implementasinya.

Efektifitas transaksional sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin memberi imbalan bagi pekerjaan yang berhasil dan hukuman bagi pelanggaran aturan main yang disepakati, juga ditentukan oleh kemampuan seorang bawahan untuk menilai atau membandingkan antara kebaikan dengan kekurangan dari transaksi yang dilakukan dengan pemimpinnya.

Secara empiris, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transaksional dilakukan belum sepenuhnya mengacuh dan mengaplikasikan teori *path goal* yang telah dikembangkan dengan dua dalil penting yaitu :

1. Tingkah laku pemimpin efektif, sejauhmana bawahan mempersepsikan perilaku tersebut sebagai suatu sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana kepuasan di masa mendatang.
2. Tingkah laku pemimpin bersifat motivasional, sejauhmana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang kontingen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan arah, dan penghargaan yang dibutuhkan untuk prestasi efektif. (Gibson, 1997).

Temuan teori yang dihasilkan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan perilaku kerja karyawan pada Industri Asuransi Umum di Sulawesi Selatan.

Implikasi hasil temuan penelitian ini pada perusahaan asuransi kerugian bahwa kepemimpinan transaksional ditentukan oleh situasional, diperbolehkannya sistem kompensasi insentif (pemberian bonus, komisi, produktifitas dan penghargaan) yang diukur berdasarkan prestasi organisasi maupun prestasi individu, seperti peningkatan jumlah penerimaan premi asuransi adalah salah satu model penerapan kepemimpinan transaksional dalam upaya meningkatkan peran serta karyawan. Inti kepemimpinan adalah upaya pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan, dengan sistem kompensasi insentif merupakan upaya pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai target.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Perilaku Kerja

Hasil pengujian model lengkap tahap akhir yang disajikan pada Tabel 5.27 dan 5.28 dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai CR(t-value) yang lebih besar daripada nilai t-tabel ($5,966 > 1,960$) serta nilai probabilitas (P) yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ yang disyaratkan ($0,000 < 0,05$). Ini berarti juga bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang positif dan signifikan.

Selain itu dari nilai estimasi koefisien regresi = 0,281 menunjukkan bahwa tambahan setiap 1 satuan skor kepemimpinan transformatif akan meningkatkan nilai perilaku kerja sebesar 0.281 satuan. Pengaruh variabel kepemimpinan transformatif yang positif terhadap perilaku kerja sangat ditentukan oleh 4 (empat) sub variabel yang

membentuknya yaitu kharisma, inspirasional, konsiderasi individual, dan rangsangan intelektual.

Sub-variabel rangsangan intelektual ternyata terbesar pengaruhnya dalam membentuk variabel kepemimpinan transformatif dengan nilai *loading factor* sebesar (0,96), kemudian disusul oleh inspirasional (0,95), kharisma (0,93) dan konsiderasi individual (0,92). Pemimpin transformatif akan memulai segala sesuatu dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan kedepan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya.

Pemimpin memberikan kesempatan yang besar untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawannya, selalu memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan lebih dari apa yang diharapkan, dan selalu mendorong kreativitas dan ide-ide inovatif dalam menyelesaikan tugas. Dengan kata lain bahwa pimpinan menjadi sumber inspirasi bagi karyawannya. Pemimpin transformatif pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya, selalu meluangkan waktu untuk berdiskusi tentang pekerjaan yang harus diselesaikan.

Tichy and Devanna (1986) juga menyatakan bahwa pemimpin transformatif mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, keberadaan para pemimpin transformatif mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Fandi Tjiptono dan Akhmad Syakhroza, (1999), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformatif menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkonsumsi visi mempengaruhi kepercayaan bawahan pada kegiatan

organisasi secara signifikan. Pemimpin yang memproyeksikan dirinya bertindak percaya diri dan penuh keyakinan tidak mempengaruhi kekaguman bawahan terhadap kemampuan pemimpinnya secara signifikan, namun perilaku pemimpin dan kompetensi personal dan komitmen total pada misi organisasi ternyata dapat mempengaruhi secara signifikan perasaan kagum bawahannya.

Disisi lain temuan penelitian ini bertentangan dengan salah satu poin hasil penelitian Syahir Natsir (2003), bahwa tidak terdapat pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja, hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional seperti pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja. Namun sejalan dengan poin yang lain bahwa terdapat pengaruh langsung (positif) dari kepemimpinan kharismatik terhadap perilaku kerja, ini berarti bahwa kepemimpinan kharismatik seperti keyakinan diri, mampu mengutarakan visi, komunikasi harapan kinerja tinggi dan kepekaan lingkungan berpengaruh terhadap perilaku kerja.

Implikasi temuan ini memberikan penekanan yang sangat jelas bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam organisasi secara langsung berhubungan dengan perilaku kerja karyawan dalam organisasi. Sehingga dapat diartikan bahwa perilaku kerja yang positif yang mengarah pada pencapaian visi dan misi perusahaan dapat dibentuk melalui kepemimpinan transformasional.

Temuan teori yang dihasilkan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja karyawan pada Industri Asuransi Umum di Sulawesi Selatan.

5. Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian model lengkap tahap akhir yang disajikan

pada tabel 5.27 dan 5.28 dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai CR(t-value) yang lebih besar daripada nilai t-tabel ($4,324 > 1,960$) serta nilai probabilitas (P) yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ yang disyaratkan ($0,000 < 0,05$). Ini berarti juga bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang positif dan signifikan.

Selain itu dari nilai estimasi koefisien regresi = 0,195 menunjukkan bahwa tambahan setiap 1 satuan skor pengendalian intern akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,195 satuan. Positifnya pengaruh variabel pengendalian intern terhadap kinerja karyawan sangat ditentukan oleh 3 (tiga) sub variabel yang membentuknya yaitu struktur organisasi, praktek sehat, dan mutu karyawan. Sub variabel yang sangat besar pengaruhnya dalam membentuk pengendalian internal dengan nilai *loading factor* sebesar (0,98) adalah struktur organisasi, kemudian disusul oleh mutu karyawan (0,87), dan praktek sehat (0,86).

Disain struktur organisasi yang baik, praktek sehat, dan mutu karyawan yang baik dalam organisasi secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini akan mendorong karyawan untuk selalu berupaya untuk mencapai target, meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaannya, bukan hanya karena pertimbangan imbalan yang akan diterima. Namun karena berbagai hal misalnya adanya kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuannya melalui pelatihan, kursus-kursus, dan peluang lainnya untuk mengembangkan dirinya.

Kemudian adanya penilaian karyawan yang berprestasi, menjadikan yang bersangkutan lebih termotivasi bekerja. Bahkan karyawan selalu berupaya meningkatkan prestasi kerjanya, meskipun menurut pimpinan/anda ia telah melaksanakan tugas dengan baik. Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja karyawan merefleksikan

bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik (Rue dan Byars, 1995 dalam Prawirosentono, 1999). Karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik apabila didukung oleh struktur organisasi yang baik, perbaikan mutu karyawan, dan praktek yang sehat dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Seno Aji (2006) bahwa (1) Pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan, (2) Pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan, dan (3) Pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Lebih lanjut temuan dalam penelitian ini memperkuat hasil penelitian Hiro Tugiman (2000) yang menyimpulkan bahwa pencapaian kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh sistem pengendalian internal yang baik dan efektif.

Temuan teori yang dihasilkan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara pengendalian intern dengan kinerja karyawan pada Industri Asuransi Umum di Sulawesi Selatan.

Implikasi hasil temuan penelitian ini pada industri asuransi kerugian bahwa struktur organisasi yang membedakan fungsi-fungsi operasional seperti: fungsi underwriting, klaim, keuangan, inkaso, akuntansi, pemasaran dan administrasi umum, sehingga terdapat kejelasan pengukuran kinerja karyawan, penilaian kualitas dan kuantitas pekerjaan, serta adanya ruang tanggung jawab yang jelas sebagai wujud pertanggungjawaban kreatifitas dan prestasi yang dicapai setiap pimpinan dan karyawan dalam perusahaan.

6. Pengaruh Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian model lengkap tahap akhir yang disajikan pada tabel 5.27 dan 5.28 dapat disimpulkan bahwa kompensasi

insentif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai CR(t-value) yang lebih besar daripada nilai t-tabel ($4,336 > 1,960$) serta nilai probabilitas (P) yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ yang disyaratkan ($0,000 < 0,05$). Ini berarti juga bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang positif dan signifikan.

Selain itu dari nilai estimasi koefisien regresi = 0,148 menunjukkan bahwa tambahan setiap 1 satuan skor kompensasi insentif akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,148 satuan. Positifnya pengaruh variabel kompensasi insentif terhadap kinerja karyawan sangat ditentukan oleh 4 (empat) sub variabel yang membentuknya yaitu tunjangan produktivitas, bonus, komisi, dan penghargaan.

Sub variabel bonus ternyata sangat besar pengaruhnya dalam membentuk kompensasi insentif dengan nilai *loading factor* sebesar (0,98), kemudian disusul oleh komisi (0,84), tunjangan produktivitas (0,81) dan penghargaan (0,66).

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan, untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 1999).

Program kompensasi insentif secara konsisten dan berkesinambungan berhubungan langsung dengan kinerja karyawan. Jika karyawan dihargai kemampuannya, maka

karyawan tersebut akan berusaha menyelesaikan tugas dengan baik. Program kompensasi hendaknya memenuhi keinginan para pekerja, sehingga mereka merasa puas dan merasa adil atas imbalan yang diterimanya, untuk itu mereka terdorong untuk bekerja lebih giat untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Widodo (1996) bahwa variabel-variabel pengelolaan sumber daya, yakni penggajian, kesejahteraan, pengembangan, dan promosi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap prestasi kerja.

Temuan teori yang dihasilkan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kompensasi insentif dengan kinerja karyawan pada Industri Asuransi Umum di Sulawesi Selatan.

Implikasi hasil temuan penelitian ini bahwa program kompensasi insentif hendaknya memenuhi keinginan para karyawan asuransi kerugian, sehingga mereka merasa puas dan merasa adil atas imbalan yang diterimanya dan adanya penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai, sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih giat dan adanya upaya target, meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerjaan dan adanya kejelasan peran dan peningkatan kualitas tanggung jawab dalam organisasi.

7. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian model lengkap tahap akhir yang disajikan pada tabel 5.27 dan 5.28 dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai CR(-value) yang lebih besar daripada nilai t-tabel ($5,443 > 1,960$) serta nilai probabilitas (P) yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ yang disyaratkan ($0,000 < 0,05$). Ini berarti juga bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang positif dan signifikan.

Selain itu dari nilai estimasi koefisien regresi = 0,160 menunjukkan bahwa tambahan setiap 1 satuan skor kepemimpinan transaksional akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,160 satuan. Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional yang positif terhadap kinerja karyawan sangat ditentukan oleh 3 (tiga) sub variabel yang membentuknya yaitu imbalan tergantung, manajemen eksepsi aktif, dan *laissez faire*/sesuka hati.

Sub-variabel manajemen eksepsi aktif ternyata sangat besar pengaruhnya dalam membentuk variabel kepemimpinan transaksional dengan nilai *loading factor* sebesar (0,93), kemudian disusul oleh imbalan tergantung (0,89), dan sesuka hati (0,85).

Simamora (1997) mengemukakan bahwa semakin para karyawan memahami proses penilaian kinerja, dan semakin penilaian kinerja dipakai sebagai peluang-peluang penghargaan daripada kejadian-kejadian pengkritikan, maka kebutuhan aktualisasi diri bakal kian terpenuhi. Dengan demikian kepemimpinan mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya (Gibson, 1997).

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Waldman et al., (2001) bahwa pengaruh pimpinan terhadap kinerja organisasi adalah sangat dimungkinkan, namun kepemimpinan transaksional tidak berkorelasi secara signifikan dengan kinerja. Kemudian bertentangan juga dengan hasil penelitian Syahir Natsir (2003), bahwa terdapat pengaruh langsung negative dari kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transaksional seperti imbalan kontingen, manajemen eksepsi-aktif, manajemen eksepsi-pasif dan *laissez faire* berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan.

Kemudian temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Sudarmasto (2005) yang menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara

langsung terhadap kinerja individual.

Ada beberapa argumen yang menyebabkan hasil penelitian ini berbeda dengan temuan beberapa penelitian sebelumnya. Hal ini disebabkan karena : (1) adanya perbedaan karakteristik responden, dan (2) lingkungan kerja organisasi yang dijadikan obyek penelitian. Temuan teori yang dihasilkan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan pada Industri Asuransi Umum di Sulawesi Selatan.

8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian model lengkap tahap akhir yang disajikan pada tabel 5.27 dan 5.28 dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai CR(t-value) yang lebih besar daripada nilai t-tabel ($5,209 > 1,960$) serta nilai probabilitas (P) yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ yang disyaratkan ($0,000 < 0,05$). Ini berarti juga bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang positif dan signifikan.

Selain itu dari nilai estimasi koefisien regresi = 0,208 menunjukkan bahwa tambahan setiap 1 satuan skor kepemimpinan transformasional akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,208 satuan. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional yang positif terhadap kinerja karyawan sangat ditentukan oleh 4 (empat) sub variabel yang membentuknya yaitu kharisma, inspirasional, konsiderasi individual, dan rangsangan intelektual.

Sub-variabel rangsangan intelektual ternyata sangat besar pengaruhnya dalam membentuk variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai *loading factor* sebesar (0,96), kemudian disusul oleh inspirasional (0,95), kharisma (0,93) dan konsiderasi individual (0,92). Kepemimpinan transformasional akan memulai segala sesuatu dengan visi, yang merupakan

suatu pandangan dan harapan kedepan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya.

Hasil penelitian ini memperkuat Sinha (1990) yang membuktikan secara empirik bahwa pimpinan yang memperhatikan bawahannya dengan penuh kasih sayang akan membangkitkan motivasi internal bawahan untuk bekerja bersungguh-sungguh. Fandi Tjiptono dan Akhmad Syakhroza, (1999), menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkonsumsi visi mempengaruhi kepercayaan bawahan pada kegiatan organisasi secara signifikan.

Akan tetapi temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Sudarmasto (2005) yang menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja individual. Kemudian hasil penelitian ini juga berbeda dengan salah satu poin temuan Syahir Natsir (2003) bahwa terdapat pengaruh langsung negative dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional seperti pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Namun sejalan dengan poin yang lain yaitu terdapat pengaruh langsung positif dari kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan, ini berarti bahwa kepemimpinan kharismatik seperti keyakinan diri, mampu mengutarakan visi, komunikasi harapan kinerja tinggi dan kepekaan lingkungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya hasil penelitian Waldman et al., (2001) menyatakan bahwa pengaruh pimpinan terhadap kinerja organisasi adalah sangat dimungkinkan, kepemimpinan kharismatik hanya memprediksi kinerja pada kondisi lingkungan ketidakpastian. Korelasi terjadi pada saat terjadi hubungan yang signifikan secara statistik antara kepemimpinan

transaksional atau kepemimpinan kharismatik dan ketidakpastian lingkungan, meskipun pada kenyataannya diukur dengan menggunakan metode-metode umum dan kejadian yang menunjukkan mereka *covary*.

Temuan teori yang dihasilkan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan pada Industri Asuransi Umum di Sulawesi Selatan.

9. Pengaruh Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian model lengkap tahap akhir yang disajikan pada tabel 5.27 dan 5.28 dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai CR(t-value) yang lebih besar daripada nilai t-tabel ($7,793 > 1,960$) serta nilai probabilitas (P) yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ yang disyaratkan ($0,000 < 0,05$). Ini berarti juga bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang positif dan signifikan.

Selain itu dari nilai estimasi koefisien regresi = 0,386 menunjukkan bahwa tambahan setiap 1 satuan skor perilaku kerja akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,386 satuan. Pengaruh variabel perilaku kerja yang positif terhadap kinerja karyawan sangat ditentukan oleh 3 (tiga) sub variabel yang membentuknya yaitu kemampuan, keterampilan individu, dan kejelasan peran.

Sub-variabel keterampilan individu ternyata sangat besar pengaruhnya dalam membentuk variabel perilaku kerja dengan nilai *loading factor* sebesar (0,99), kemudian disusul oleh kemampuan (0,93), dan kejelasan peran (0,86). Secara empiris perilaku kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan karena dominan yaitu diatas 80% responden memberikan tanggapan yang positif terhadap keseluruhan indikator variabel perilaku kerja dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dan sekaligus memperkuat hasil temuan Syahir Natsir (2003) bahwa terdapat pengaruh langsung positif dari perilaku kerja terhadap kinerja karyawan, yang dapat diartikan bahwa perilaku kerja seperti kemampuan, keterampilan individu dan kejelasan peran berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Stress (1985) mengatakan bahwa rencana tindakan individu akan menyebabkan perilaku kerja. Ini dipengaruhi oleh kemampuan dan ketrampilan individu, serta kejelasan peran. Jadi, bila individu menetapkan rencana tindakan yang baik bagi dirinya dan berprestasi, maka ia akan berprestasi lebih baik dari pada mereka yang rencananya tidak baik. Perilaku kerja mengarahkan individu pada hasil kerja atau prestasi kerja dan kepuasan kerja.

Temuan teori yang dihasilkan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara perilaku kerja dengan kinerja karyawan pada Industri Asuransi Umum di Sulawesi Selatan.

B. KETERBATASAN PENELITIAN

Disadari bahwa temuan yang dihasilkan belum mampu memberikan hasil yang benar-benar akurat dalam menjawab semua permasalahan dan tujuan penelitian. Hal ini disebabkan karena adanya beberapa keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti, juga hambatan-hambatan yang dialami selama melakukan penelitian sehingga dapat mengganggu keakuratan informasi yang dihasilkan. Beberapa diantara keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Keterbatasan waktu bagi responden dalam mengisi kuesioner, sehingga dikhawatirkan jawaban yang diberikan tidak menunjukkan kondisi yang sebenarnya yang sedang dialami dan dirasakan oleh responden.
- 2) Walaupun telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas

terhadap instrumen, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini rentan terhadap bias. Hal ini disebabkan karena jawaban atas semua pertanyaan didasarkan atas penilaian terhadap diri sendiri dari responden, sehingga dikhawatirkan terjadi *over-estimate* dalam menilai dirinya sendiri, sebaliknya *under-estimate* ketika menilai hal-hal di luar dirinya.

- 3) Perusahaan yang diteliti memiliki tingkat kesibukan yang amat sangat tinggi, Kesibukan tersebut akan berdampak pada pengisian kuesioner yang cenderung seadanya, atau mungkin tidak sesuai dengan kondisi nyata yang dialaminya.
- 4) Adanya karakteristik sampel yang berbeda dalam penelitian ini, yaitu karyawan dengan pimpinan. Sehingga sangat dimungkinkan bahwa terdapat tingkat pemahaman dan pengetahuan yang juga berbeda dalam memahami kondisi organisasi. Hal ini juga dapat mempengaruhi obyektivitas jawaban pada kuesioner.

BAB VII

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Merujuk pada hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dibawah ini beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis pengaruh dan hubungan kausal antar variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara empirik pengendalian internal, kompensasi insentif, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja.

Kesimpulan poin ini secara detail dijabarkan lagi ke dalam sub-sub kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pengendalian internal mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. Sub Variabel struktur organisasi mempunyai pengaruh terbesar dalam membentuk pengendalian internal dengan nilai loading factor 0.98 (istilah statistik koefisien), kemudian mutu karyawan sebesar 0.87 dan praktek sehat sebesar 0.86. Hal ini berarti bahwa struktur organisasi, mutu karyawan dan praktek sehat pada perusahaan asuransi umum di Sulawesi Selatan berhubungan langsung dengan perilaku kerja, dengan kata lain ada penghargaan terhadap kemampuan karyawan, kejelasan peran dalam tanggung jawab dan peluang untuk meningkatkan keterampilan karyawan.
- b. Kompensasi insentif mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja

karyawan. Sub variabel bonus mempunyai pengaruh terbesar dalam membentuk kompensasi insentif dengan nilai loading factor sebesar 0.98, kemudian komisi 0.84, tunjangan produktifitas 0,81 dan penghargaan 0,66. Hal ini berarti bahwa pemberian bonus, komisi, produktifitas dan penghargaan secara konsisten dan adil berdasarkan prestasi kerja individu akan mendorong karyawan perusahaan asuransi umum di Sulawesi Selatan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan perilaku kerja yang ditunjukkannya semakin positif untuk mencapai tujuan organisasi.

- c. Penerapan gaya kepemimpinan transaksional pada industri asuransi umum mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. Sub-variabel manajemen eksepsi aktif terbesar pengaruhnya dalam membentuk variabel kepemimpinan transaksional dengan nilai *loading factor* sebesar (0,93), kemudian disusul oleh imbalan tergantung (0,89), dan sesuka hati (0,85).

Hal ini mengindikasikan bahwa secara empirik pemberian imbalan (*reward*) kepada karyawan yang telah mencapai target sudah dijalankan secara baik, karyawan yang berprestasi sepenuhnya mendapat pujian dari pemimpin, dan selalu mendapat promosi serta penghargaan dari pimpinannya.

- d. Kepemimpinan transformasional juga mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. Sub-variabel rangsangan intelektual terbesar pengaruhnya dalam membentuk variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai *loading factor* sebesar (0,96), kemudian disusul inspirasional (0,95), kharisma (0,93) dan konsiderasi individual (0,92).

Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin perusahaan asuransi umum telah memberikan kesempatan yang besar untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan

kepada karyawannya, selalu memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan lebih dari apa yang diharapkan, dan selalu mendorong kreativitas dan ide-ide inovatif dalam menyelesaikan tugas. Dengan kata lain bahwa pimpinan menjadi sumber inspirasi bagi karyawannya

2. Pengendalian internal, kompensasi insentif, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan poin ini secara detail dijabarkan lagi ke dalam sub-sub kesimpulan sebagai berikut:

- a) Pengendalian internal mempunyai pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pengendalian internal yang didalam terdapat struktur organisasi, mutu karyawan dan peraktek yang sehat dapat mendukung tercapainya kinerja yang tinggi pada karyawan dan organisasi.
- b) Kompensasi insentif mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kebijakan pemberian kompensasi yang konsisten dan berkesinambungan serta adil secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.
- c) Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan implementasi kepemimpinan transaksional, dengan pertimbangan situasional secara baik dan optimal dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- d) Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pimpinan yang memperhatikan bawahannya dengan penuh kasih sayang akan membangkitkan motivasi internal bawahan untuk bekerja bersungguh-sungguh dalam mencapai

kinerja karyawan secara optimal.

3. Perilaku kerja mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa perilaku kerja yang positif akan meningkatkan kinerja karyawan. Adanya perilaku kerja seperti kemampuan yang memadai, keterampilan individu yang tinggi dan kejelasan peran dalam organisasi yang berhubungan dengan tugas dan tanggungjawab dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disarikan pada bagian kesimpulan, maka selanjutnya dikemukakan beberapa saran yang dianggap relevan dan diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak manajemen perusahaan asuransi umum khususnya di Sulawesi Selatan atau pihak yang berkepentingan sebagai berikut:

1. Diperlukan komitmen pimpinan untuk menciptakan suatu desain struktur organisasi yang baik, fleksibel, yang dilengkapi dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dalam organisasi. Kemudian fokus terhadap praktek sehat dalam perusahaan dalam wujud kontrol terhadap pelaksanaan sistem akuntansi dan administrasi untuk menjamin aset-aset perusahaan, dan kebijakan *the right man on the right place*, serta kebijakan pengembangan sumberdaya manusia dalam bentuk pendidikan dan pelatihan guna mencapai pengendalian internal yang optimal dalam organisasi, karena dengan adanya pengendalian internal yang baik akan berdampak pada perilaku kerja yang positif dari segenap komponen dalam organisasi. Adanya perilaku kerja yang positif secara langsung dapat berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan dan organisasi secara luas.

2. Diperlukan suatu perangkat kebijakan yang mengatur secara jelas tata cara pemberian kompensasi insentif pada pimpinan dan karyawan dalam organisasi. Sistem pemberian kompensasi yang sifatnya transparan dapat menciptakan gairah, semangat dan motivasi kerja yang tinggi pada pimpinan dan karyawan yang pada akhirnya berimplikasi pada perubahan perilaku kerja kearah yang lebih positif sesuai dengan kehendak/cita-cita organisasi perusahaan.
3. Diperlukan konsistensi dalam penerapan aturan organisasi, misalnya dalam hal pemberian imbalan (*reward*), pujian dari pimpinan, promosi, serta penghargaan. Konsistensi penegakan aturan antara lain dengan sistem *reward and punishment* yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan tanpa terkecuali. Kemudian peran dan tanggungjawab pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap kegiatan organisasi dan ketepatan dalam pengambilan keputusan juga diperhatikan. Jika hal ini dilakukan, dapat dipastikan bahwa organisasi/perusahaan akan mencapai kinerja yang tinggi.
4. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, sangat diperlukan adanya pengendalian internal yang baik, yang didukung oleh perangkat berupa sumberdaya yang memadai, kemudian model kepemimpinan transformasional pada diri para pimpinan dalam organisasi. Pimpinan yang kharismatik menjadi sumber inspirasi dan teladan bagi karyawan dalam bekerja. Suasana kerja yang lebih menyenangkan dengan sifat dan kepribadiannya dapat mempengaruhi suasana hati para karyawan untuk berperilaku positif dalam bekerja. Sehingga peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai secara optimal.
5. Untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen, maka disarankan bagi penelitian

Taking Change. New York: Harper and Row.

- Burns, J.M. 1978. **Leadership.** New York: Harper and Row.
- Byars, Lloyd L and Leslie W. Rue. 1984. **Human Resource and Personnel Management.** Richard D. (win, Inc., Homewood: Illinois Press.
- Cashman, J, Dansereau, F., Jr., Green, G., and Haga, W.J. 1979. Organizational understructure and leadership. A longitudinal investigation of the managerial role-making process, **Organizational Behavior and Human Performance**, 15:278-296.
- Conger, J.A. and Kanungo, R. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. **Academy of Management Review**, 12,, 637-647
1990. **A behavioral attribute measure of charismatic leadership in organization.** Paper presented at the Academy of Management Meetings, San Francisco.
- Cooper, Donald. R, William Emory 1996. **Metode Penelitian Bisnis**, Jilid I, Edisi ke Lima, Jakarta: Erlangga.
- Dansereau, F., Tr., Graen, G., and Haga, W.J. 1975. A vertical dyad linkage to leadership within formal organization. A longitudinal investigation of the role making process. **Organizational Behavior and Human performance** 13: 4678.
- Day, D.V., and Lord, R.G. 1988. Executive leadership and organizational performance. Suggestions for a new theory and - methodology. **Journal of Management**, 14: 453-464.
- Dienesch, R.M., and Liden, R.C: 1986. Leader-member exchange model of leadership. A critique and further development. **Academy of Management Review**, 11: 618-634.
- Dwijanto, 2002. Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Strategi Bersaing serta Kebijakan Pemerintah Terhadap Prestasi Kerja dan Kualitas

produk Di Daerah Sentra Industri Jawa Timur. **Disertasi Doktor**, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

- Dwivedi, R.S. 1979. **Human Relations and Organizational behavior.** New Delhi: Oxford and 11314 Publishing Ca.
- Evans, M.G. 1970. The effects of supervisory behavior on the path goal relationship. **Organizational Behavior and Human Performance**. 5: 277-298.
1974. Extensions of a path-goal theory of motivation. **Journal of Applied Psychology**, 59: 172-178.
- Ferdinand, Augusty. 2002. **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen.** Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Filley, Alan C, Robert J House, and Steven. 1976. **Managerial Process and Organizational Behavior.** 2nd ed. Scott, Foresman, Glenview, Ill.
- Finkelstein S. 1992. Power in top management teams: Dimensions, measurement, and, validation. **Academy of Management Journal**, 35: 505-538.
- Fleishman, Edwin A. 1973. Twenty years of consideration and structure. **In Current development in the theory of leadership.** Edwin A. Fleishman and James G. Hunt (Ed.), Carbondale: Shortern University Press.
- Fulk, J., and Wenier. E.R. 1982. Dimensionality of leader-subordinate interactions. A path-goal investigation. **Organizational Behavior, and Human Performance**, 30: 241-264.
- Gibson, Donnelly. 1985. **Organizations. Behavior, structure, process.** USA: Business Publication, Inc.
1992. **Organizations**, Cetakan - Kelima, Terjemahan, Jakarta: Eriangga.
1997. **Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi

Kedelapan, Terjemahan, Jakarta: Rinarupa Aksara

- Graen, G.B., and Cashman, J.F. 1975. A role making model of leadership in formal organization. A developmental approach. In J. G. Hunt and L.L. Larson (Eds.) *Leadership frontiers*. Rent, OH: Rent State University Press; pp 143-165.
- Graen, G.B., and Scandura, T. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9: 175-208.
- Graen, G.B., and Uhl-Biert, M. 1991. The transformation of work group professionals into Self-managing and partially self-designing contributors. Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3 (3): 33-48.
- Greene, Charles. 1975. *The reciprocal nature of influence between leader and subordinate*. *Journal of Applied Psychology*. Vol.60. 187-193.
- Hadi, Sutrisno, 1991. *Analisis Butir Untuk Instrumen Angket, Tes dan Skala Nilal dengan Basica*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Andi Offset.
- Haerani, Sitti. 2003. Pengaruh perubahan Organisasi terhadap Peluang Karir, Stres, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Disertasi tidak diterbitkan. Program Pascasarjana UNHAS. Makassar.
- Hair, J.F. Anderson, R.E. , Tatham, R .,L. and Black W.C. (1992). *Multivariate Data Analysis*. New York: MacNillan Publishing Company.
- Halim Abdul., Achmad Tjahjono., Muh.Fakhri Husein, 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. Yogyakarta: YKPN.
- Hambrick, D.C., and Mason, P.A. 1984. Upper echelons. The organization as a reflection of its top managers. *Acad-*

emy of Management Review, 9:193-206,

- Handoko T Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* , Edisi 2, BPFE - Yogyakarta
- Hartadi, Bambang. 1990. *Sistem Pengendalian Intern*. Yoyakarta: BPFE.
- Hartanto D. 1979. *Akuntansi untuk Usahawan*. Jakarta: lembaga penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Edisi 4.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. 1977. *Management of organizational behavior*. Utilizing human resources. Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
1982. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. 4th Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Hitt, M.A., and Tyler, B.S. 1991. Strategic decision models. Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12: 327-351.
- House R.J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-339.
1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. Larson (Eds.) *Leadership. The cutting edge*. 189-207. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J., and DessieP, G. 1974. The Path-goal theory of leadership. Same post hoc and a priori. In J. Hunt and L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*. Carbondale: Il Southern Illinois Press.
- House, R.J., and Mitchell, T.R. 1974. Path Goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3 (Fall), 81-108.

- House, R.J., and Shamir B. 1993. Toward an integration of transformational, charismatic and visionary theories of leadership. In M. Chemmers & R Ayman (Eds.) **Leadership. Perspectives and research directions**: 81-107. KSVV York: Academic Press.
- House, R.J., Spangler, W.D., and Woycke. 1991. Personality and charisma in the U.S. presidency. A psychological theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 36: 364-396.
- Howell, J.M. 1988. Two faces of charisma: socialized and personalized leadership, in organization. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (Eds.). **Charismatic leadership: The exclusive factor in organizational Effectiveness**. San Fransisco, CA: Jossey-Bass, 213-236.
- Howell, J.M. and Higgins, C.A. 1990: Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of tehnological innovation. **Leadership Quaterly**, 1: 249-264.
- Jacobs, T.O., and Jasques, E. 1990. Military executive leadership. In K.E. Clark and M.B. Clark (Eds.) **Measures of leadership**, West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 281-295.
- J. Long R, 1998. **Compensation in Canada**. ITP Nelson, Canada.
- Kadir, Abd Rahman. 2001. Pengaruh Komitmen Manajemen Bank Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja karyawan dan Tingkat Kepuasan Nasabah Bank di Sulawesi Selatan. **Disertasi Doktor**, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Kanter, R.M. 1983. **The change masters**. New York: Simon and Schuster.
- Kartasmita Ginandjar, 1994. Tantangan Kita Meningkatkan

- SDM. **Alumni**. ITB: Bandung, No.15 thn VI.
- Kartono, Kartini. 2005. Pemimpin dan Kepemimpinan. PT.Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Katz. D., and Kahn, R.L. 1978. **The sosial psychology of organizations** (2nd ed.) New York: Wiley.
- Kerlinger, Fred N. 2000. **Asas-Asas Penellitian Behavioral**. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Klein, J. K. and House, R.J. 1995. On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. **Leadership Quarterly**, 6: 183-198.
- Koontz, Harold, and Cyrill O'Donnel. 1980. **Prinsiples of man-agement**. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Korman, Abraham K. 1966. *Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria - a review*. **Personnel Psychology**. Winter: Hal. 349 – 361.
- Kreitner Robert and Aflgelo Kinicki: 2003. **Perilaku Organisasi**. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Lantis, Margaret. 1987: Two important roles in organizations and communities. **Human Organization**, Vol. 46,. No. 3:189-199.
- Ludovicus Sensi W. 2006. **Memahami Akuntansi Asuransi Kerugian**. Jakarta: PT.Prima Mitra Edukarya.
- Maholtra, Naresh K, 1993. **Marketing Research: An Applied Orientation**, Prentice Hall International, Inc., USA.
- Mattulada Andi, 2000. Pengaruh Kepemimpinan Manajer dan Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Pencapaian Tujuan Perusahaan (Suatu survey pada Industri Pengolahan Rotan di Sulawesi Tengah. **Disertasi Doktor**. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.

- McClane, W.P. 1991. Implication of member role differentiation.: Analysis of a key concept in the LMX modal of leadership. *Group and Organization Studies*. 16: 102-113.
- McCornick, Ernest J and Joseph Tiffin. 1974. *Industrial Psychology*, Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hill Inc.
- Miner, JB. 1988. *Organizational Behavior*. Performance And Productivity. First Edition, New York: Random House Inc.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Miru Sulaeman, 2006. Kepemimpinan Kaitannya Dengan *Total Quality Management* Perusahaan Cold Storage Eksportir Udang di Makassar. Disertasi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
- Mitchell, T.R. 1974. Expectanby models of job satisfaction, occupational preference, and effort. A theoretical; methodological, and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*. 81: 105-1077.
- Mulyadi. 1993. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian*. Cetakan keempat, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Natsir, Syahir. 2004. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan Di Sulawesi Tengah*. Disertasi tidak diterbitkan, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Pawar, B.S., and Eastmen, K.K. 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership. A conceptual, examination. *Academy Management Review*, 22: 80-109.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. and Bommer, W.H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for

leadership as determinants of employees satisfaction commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22: 259-298.

- Podsakoff, P.M.; Mackenzie, S.B., Moormart, R.H., and Fetter, R. 1990. Transformasional leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Prawoto, Agus. 1995. *Hukum Asuransi dan Kesehatan Perusahaan Asuransi*. Cetakan Kedua, Yogyakarta: BPFE.
- Prawirosentono S., 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Purwanggono Cuk Jaka. 2005. *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi terhadap Kinerja aryawan perusahaan Jasa Telekomunikasi Dalam menghadapi persaingan*, Disertasi tidak diterbitkan, Program Pascasarjana Universitas hasanuddin, Makassar.
- Putro, R. Andy Oetario. 1991. *Perilaku pemimpin, budaya malu, dan Usaha: Bukti empirik dari suatu fenomena budaya organisasi (Studi kasus budaya organisasi di PT. INDOSAT Jakarta)*. Tugas Sarjana Jurusan Teknik Industri ITB.
- Rachmawati, Eka Nuraini. 2004. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi pertama, cetakan pertama, Yogyakarta: Ekonisia Fakultas Ekonomi UII.
- Rauch, C.F., and Behling, O. 1984. Functionalism. Basis for alternate approach to the study of leadership. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.) *Leaders and manager: International perspectives on Managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, pp 45-62.

- Ravianto, J. 1986 **Produktivitas dan Seni Usaha**. Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 1990. **Organization Theory. Structure, Design and Applications**. Prentice Hall International, Englewood Cliffs.
1990. **Teori Organisasi**, terjemahan Jusuf Udaya, Lic., Ec., Englewood Cliffs: Prentice Hall.
2002. **Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi**. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
1996. **Organizational behavior. Concepts, controversies, and application**. Fifth ed. USA: Prentice-Hall, International Editions
- Rudito, P. 1991. **Iklim organisasi sebagai variabel moderator dari pengaruh karakteristik internal organisasi pada kepuasan kerja**. Teknik Industri, ITB.
- Schein, E.H. 1992. **Organizational culture and leadership**, 2nd ed. San Francisco: CA. Jossey-Bass.
- Schriesheim, C.A., and Kerr, S. 1977. Theories and measures of leadership. A critical appraisal. In J.G. Hunt and L. Larson (Eds.) **Leadership: The cutting edge**. Carbondale IL: Southern Illinois University Press, pp 9-45.
- Sekaran Uma. 1992. **Research Methods For Business**. A Skill Building Approach, Second Edition, New York: John Wiley and Son Inc.
- Shamir, B. House, R.J., and Arthur, M.B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership; A self-concept based theory. **Organization Science**, 4: 1-17.
- Siagian, Sondang P. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cet.12. Jakarta: Bumi Perkasa.
- Sikula, Andrew F. 1981. **Personnel administration and Human Resources Management**. New York: A.Wiley

Trans Edition, by John Wiley & Sons Inc.

- Simamora, Henry, 1997. **Manajemen Sumberdaya Manusia**. Edisi Kedua Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sims, H.P Jr and Lorenzi. 1992. **The New Leadership Paradigm**. Newbury Park, CA: Sage.
- Siswanto, Bedjo. 1989. **Manajemen Tenaga Kerja**. Sinar Baru Offset. Bandung.
- Solimun. 2002. **Structural Equation Modeling Lisrel dan Amos**, Malang, Fakultas Mipa Universitas Brawijaya.
- Stinson, J.E., and Johnson, T.W. 1975. The path goal theory of leadership. A partial test and suggested refinement. **Academy of Management Journal**. 18: 242-252.
- Stogdill R.M. 1974: **Handbook of leadership. A survey of the literatur**, New York: Free Press.
- Stoner, James A. F. 1982. **Management**. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Stoner, James A.F. and Freeman Edward R., Gilbert. 1996. **Manajemen**. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Stress, Richard M. 1985. **Organizational, Effectivitas. behavior Review** Cetakan Pertama, Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Sudarmasto, 2005. **Analisis Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Nilai-nilai Budaya, dan Motivasi Terhadap Kinerja Individual Peneliti Pada Unit Pelayanan Teknis Riset di Departemen Perindustrian**. Disertasi PPs. Universitas Indonesia (Tidak Dipublikasikan)
- Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis**, CV. Alfabeta, Bandung 2003
- Statistik Untuk Penelitian**, CV. Alfabeta, Bandung 2003.

- Suhardono, Edy, 2001. *Panorama Survey*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Suparmoko. 1995. *Metode Penelitian Praktis*, Edisi 3, Yogyakarta: BPFE - Gajah Mada.
- Sutarto. 2002. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada, University Press.
- Suwandi. 2005 Pengaruh Kejelasan Peran Dan Motivasi Kerja Terhadap Efektifitas Pelaksanaan Tugas Jabatan Kepala Sub Bagian Di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Timur, Tesis Pps. Univ. Airlangga, Surabaya.
- Syafar, Abdul Wahid. 1991. Kepemimpinan Transformasional. Beberapa Pandangan Teoritik. *Manajemen dan Usahawan Indonesia* No. 12. Desember.
1995. Studi empirik faktor-faktor kultural dalam gaya kepemimpinan di kalangan 'Punggawa-Sawi' Bugis-Makassar. *Disertasi Doktor*, Teknik dan Manajemen Industri, ITB, Bandung.
2001. *Kepemimpinan Teori, Gaya dan Analisis Perspektif Budaya*. Palu: Untad Press
- Tichy, N.M. and Devanna, M.A. 1986. *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Tjiptono Fandi dan Akhmad Syakhroza, 1999. Kepemimpinan Transformasional. *Manajemen dan Usahawan Indonesia* No. 09, September.
- Tjiptono, Fandy. 1998. *Perspektif Manajemen & Pemasaran Kontemporer*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Tosi, H.J. 1982. Toward a paradigm shift in the study of leadership. In J.G. Hunt, U. Sekaran, & C.A. Schriesheim (Eds.), *Leadership. Beyond establishment views*. 222-233. Carbondale: Southern Illinois University Press.

- Trice, H.M., and Beyer, J.M, 1986. Charisma and its routinization in two social movement organizations. In. B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior*, vol. 8: 113-164. Greenwich, CT. JAI Press.
1993. *The cultures Of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall: USA
- Tugiman, Hiro (2000), *Menganalisis pengaruh peran Auditor Internal serta faktor-faktor pendukungnya terhadap peningkatan pengendalian internal dan kinerja perusahaan, survai dilakukan pada 102 BUMN dan BUMD di Indonesia*, Disertasi Universitas Padjajaran, Bandung (Tidak dipublikasikan)
- Tunggal, Amin Wijaya. 1995. *Struktur Pengendalian Intern*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Utama, Kabul Wahyu, 2002, *Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional*, Jurnal Riset Ekonomi & Manajemen, Vol. 2, No. 2, p. 34-52
- Virany, B. Tushman, M.L. and Romanelli, E. 1992. Executive succession and organization outcomes in turbulent environments. An organization learning approach. *Organizations Science*, 3:72-91.
- Wahyono, Seno Aji. 2006. *Analisis Pengaruh Pengendalian Internal Dan Fokus Pada Faktor Pengelolaan Risiko Terhadap Kinerja Perusahaan : Studi Kasus Pada PT.Telkom Divisi Regional VII Di Kawasan Timur Indonesia*, Disertasi PPs. Unhas, Makassar
- Wakabayashi, M. and Graen. G.B. 1984. The Japanese career progress study. A seven-year followup. *Journal of Applied Psychology*, 69: 603-614,
- Waldman, D.A., and Yammarino, F.J. 1999. CEO charismatic leadership. Level of management and level of analysis ef-

fects. *Academy of Management Review*, 24: 266-285.

2001. Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Journal the Academy of Management*, 44: 134-143. .

Wexley, Kenneth N., Yuki, Gary A. 2003. **Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia**. Edisi kedua. Jakarta: Rineka Cipta.

Widodo. 1996. **Analisis Pengaruh Variabel-variabel Pengelola Sumber Daya Manusia Terhadap Prestasi Kerja Dosen Fakultas Ekonomi PTS di Kotamadya Semarang** Tesis tidak diterbitkan. Program Pascasarjana UNDIP Semarang.

William, G.Scott. 1967. *Organizational Theory*, Homewood, Illinois Richard D.Irwin Inc.

Winardi. 2000. **Kepemimpinan dalam Manajemen**. Edisi Baru. Jakarta: Rineka Cipta.

Yuki, Gary A. 1989. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Halt International Inc.

Yuki, G.A. and Clemence, J. 1984. A test of path-goal theory of leadership' using questionnaire and diary measures of behavior. *Proceedings of the Eastern Academy of Management Meetings*, pp 174-177.

Zeithaml, Valery A., Leonard L. Berry, A. Parasuraman, 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol 60 (April) p. 31-46
