

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
BERPENGARUH TERHADAP  
EFISIENSI TENAGA KERJA PADA  
PT. MERPATI NUSANTARA AIRLINES**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :  
Prambudi Traju Trisno  
NIM C4A098213**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2001**



## *Sertifikasi*

Saya, *Prambudi Traju Trisno*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Prambudi Traju Trisno

Semarang,

2001

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :  
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
BERPENGARUH TERHADAP  
EFISIENSI TENAGA KERJA PADA  
PT. MERPATI NUSANTARA AIRLINES**

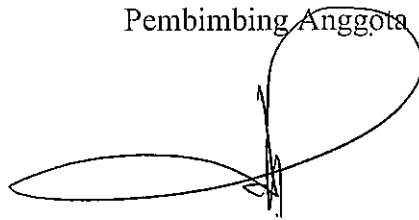
yang disusun oleh Prambudi Traju Trisno, NIM C4A098213  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 2001  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Prof. Drs. Soehardjo

Pembimbing Anggota



Drs. Susilo Toto Raharjo, MT

Semarang, 2001  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## Abstract

Quated from affirmation speech of Prof. Drs. Soehardjo on the official ceremony of accepting permanent proffessor in the Faculty of Economics Diponegoro University Semarang (1989, p.40) : “ ..... in facing the challenge, it is needed efectivity, efficiency, productivity, and high quality. So it will also need people who have ability to implement tasks and activities determined by company”. Every company requires people who have ability, expertise (*skill*), willing to work hard (*effort*), support or motivation on progress to perform their job (*consistency*), it requires people who give compensation, social guarantee, security, and sufficient (*working conditions*).

The object of this research is Merpati Nusantara Airlines, PT. The technique of sampling used is simple random sampling. The sampling of population is taken at random without paying attention to the strata of population. Based on assumption that the degree of homogeneity of population is high, caused of the member of population are really understand and have close relation with company, population taken will be not too many in number. In this research, the taking of the dam is done by spreadry questionnaire on 10 licert scale, and the number of respondent taken as sample amount 98 persons. Tools to analyze this research is doubled linier regression.

The result of this research conclude that skill, effort, working condition, ang consistency factors have significant effect to ward efficiency of man power implementation. The equation of this regression is :

$$Y = 1.376 + 0.146 X_1 + 0.213 X_2 + 0.141 X_3 + 0.340 X_4 + e$$

From that equation, it can be seen that  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$ , and  $\beta_4$  are positive (in the same direction effect). By F examination (examine simultaneously), and t examination (examine individually / partially), independent variable ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , and  $X_4$ ), have significant effect to ward dependent variable ( $Y$ ). From the four variable developed on this research, consistency variable ( $X_4$ ) has the biggest effect to man power efficiency. This fact is shown by the number of t count calculation (4.126) for consistency variable to man power efficiency, is biggest than t table (1.96) compared with another variable : skill (2.441) ,effort (2.829), and working conditions (2.416). And from Fcount, on the level of significant ( $\alpha$ ) 5 % and trust level 95 % is gained F count = 24.898 bigger than F table (2.46). The result of determination coefficient analysis ( $R^2$ ) is gained 0.517, it means that variation of dependend variable ( $Y$ ) can be explained by independent variable ( $X_1, X_2, X_3$ , and  $X_4$ ) simultanously 51.7 % and significant on trust level 95 %, while the remainder 48.3 % is explained by another variable excluding this model of research.

## Abstraksi

Mengutip pidato pengukuhan Prof. Drs. Soehardjo pada peresmian penerimaan Jabatan Guru Besar Tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang (1989,p.40), yaitu : "...dalam menghadapi tantangan-tantangan dibutuhkan efektivitas, *efisiensi* dan produktivitas serta kualitas tinggi, maka untuk itu diperlukan manusia-manusia yang mampu melaksanakan tugas dan kegiatan sebagaimana diinginkan perusahaan". Setiap perusahaan membutuhkan orang-orang yang mampu, berkeahlian, trampil (*skill*) dan mau bekerja, mempunyai dorongan atau motivasi untuk maju dalam melaksanakan pekerjaan (*effort*), membina, mengembangkan, mendisiplinkan, mengatur pekerjaan (*consistency*), memberikan kompensasi dan jaminan-jaminan sosial, keamanan, serta kondisi kerja yang memadai (*working conditions*).

Obyek penelitian ini adalah PT. Merpati Nusantara Airlines. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* (teknik acak sederhana)-pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Dengan asumsi bahwa tingkat keseragaman (*degree of homogeneity*) dari populasi relatif tinggi, karena seluruh anggota populasi sangat mengerti dan sangat berhubungan dengan perusahaan, maka besar sampel yang diambil tidaklah perlu terlalu besar. Dalam penelitian ini, pengambilan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan sepuluh (10) skala likert dan jumlah responden yang diambil sebagai sampel adalah 98 responden. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa faktor-faktor *skill*, *effort*, *working conditions* dan *consistency* mempunyai pengaruh signifikan terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja. Adapun persamaan regresinya adalah :

$$Y = 1.376 + 0.146X_1 + 0.213X_2 + 0.141X_3 + 0.340X_4 + e$$

Dari persamaan tersebut nampak bahwa  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$ , dan  $\beta_4$ , adalah positif (berpengaruh searah). Melalui uji F (pengujian secara simultan/serentak) dan uji t (pengujian secara individu/parsial), variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantungan (Y / efisiensi). Dari keempat variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini, variabel *Consistency* ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh paling besar terhadap efisiensi tenaga kerja. Kenyataan ini ditunjukkan oleh besarnya perhitungan t hit (4,126) untuk variabel *Consistency* terhadap Efisiensi tenaga kerja, lebih besar dari t tabel (1,96) dibanding variabel-variabel lainnya yaitu : *Skill* (2,441), *Effort* (2,829), dan *Working conditions* (2,416). Dan dari F hit, pada *level of significant* ( $\alpha$ ) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh F hit = 24,898 lebih besar dari F tabel (2,46). Hasil analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai 0,517, artinya bahwa variasi variabel tergantungan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ ) secara simultan sebesar 51,7 % dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95 %, sedangkan sisanya sebesar 48,3 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas karunianya, kami dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro di Semarang.

Tesis ini disusun untuk menambah bukti empirik dalam ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efisiensi tenaga kerja pada PT. Merpati Nusantara Airlines.

Berbagai pihak telah banyak membantu dalam penelitian maupun dalam penyusunan tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Soehardjo selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan lancar serta membimbing dan memberi dukungan serta saran kepada penulis dari awal sampai berakhirnya penulisan tesis ini ;
2. Bapak Drs. Susilo Toto Raharjo, MT selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan lancar serta membimbing, memberi dukungan, saran dan semangat kepada penulis dari awal sampai berakhirnya penulisan tesis ini ;

3. Dewan Komisaris, Dewan Direksi beserta seluruh Staf pada PT. Merpati Nusantara Airlines yang telah meluangkan waktu, tenaga dan memberikan informasi sehingga tesis ini dapat diselesaikan ;
4. Pengelola, Staf Pengajar, Staf Administrasi, serta Karyawan Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro – Semarang, yang telah memberikan sumbangsuhnya kepada penulis ;
5. Rekan-rekan mahasiswa di Program MM Universitas Diponegoro – Semarang, terutama rekan-rekan yang termasuk dalam Angkatan Sepuluh kelas reguler sore ;
6. Yang tercinta Bapak/Papa, Ibu/Mama, istri, anakku, kakak-kakak, adik-adik, keponakan-keponakan serta saudara-saudaraku yang telah memberikan doa, semangat , dorongan, baik materiil maupun spiritual yang begitu besar selama ini.
7. Serta teman-teman lain yang telah banyak memberikan informasi tambahan dan dukungan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini, yang pada kesempatan ini tidak dapat dicantumkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan senang hati guna perbaikan di masa mendatang. Akhirnya penulis berharap, agar tesis ini dapat berguna bagi kemaslahatan kehidupan dunia dan akhirat.

Semarang, September 2001

Penulis

## Daftar Isi

|   | Halaman |
|---|---------|
| Halaman Judul.....                            | i       |
| Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....         | ii      |
| Halaman Pengesahan Usulan Tesis.....          | iii     |
| Abstract .....                                | iv      |
| Abstraksi .....                               | v       |
| Kata Pengantar .....                          | vi      |
| Daftar Tabel .....                            | viii    |
| Daftar Gambar.....                            | ix      |
| Daftar Rumus .....                            | x       |
| Daftar Lampiran .....                         | xi      |
| BAB I :PENDAHULUAN.....                       | 1       |
| 1.1. Latar Belakang .....                     | 1       |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                    | 6       |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                  | 7       |
| 1.4. Kegunaan Penelitian .....                | 7       |
| BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS.....    | 8       |
| 2.1. Telaah Pustaka .....                     | 8       |
| 2.2. Penelitian Terdahulu .....               | 24      |
| 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....        | 31      |
| 2.4. Hipotesis .....                          | 34      |
| BAB III : METODE PENELITIAN .....             | 38      |
| 3.1. Jenis dan Sumber Data.....               | 38      |
| 3.2. Populasi dan Sampel .....                | 38      |
| 3.3. Definisi Operasional Variabel.....       | 40      |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data.....             | 43      |
| 3.5. Teknik Analisis .....                    | 44      |
| BAB IV : ANALISIS DATA.....                   | 51      |
| 4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....            | 51      |
| 4.2. Gambaran Umum Responden .....            | 66      |
| 4.3. Pengujian Hasil .....                    | 72      |
| BAB V : SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN..... | 81      |
| 5.1. Simpulan .....                           | 81      |
| 5.2. Implikasi Kebijakan .....                | 83      |
| 5.3. Keterbatasan Penelitian.....             | 88      |
| 5.4. Penelitian yang akan datang.....         | 88      |
| Daftar Referensi                              |         |
| Lampiran                                      |         |

## Daftar Tabel

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabel 2.1. | Penelitian Terdahulu.....  | 30 |
| Tabel 4.1. | Periode Singkat Perkembangan Merpati .....   | 54 |
| Tabel 4.2. | Pembagian Wilayah Operasi Merpati.....   | 55 |
| Tabel 4.3. | Perbandingan Kekuatan Pegawai.....   | 63 |
| Tabel 4.4. | Efisiensi penggunaan Tenaga Kerja menurut derajat <i>Skill</i><br>(keahlian) .....                   | 68 |
| Tabel 4.5. | Efisiensi penggunaan Tenaga Kerja menurut derajat <i>Effort</i><br>(upaya) .....                     | 69 |
| Tabel 4.6. | Efisiensi penggunaan Tenaga Kerja menurut derajat<br><i>Working Conditions</i> (kondisi kerja) ..... | 69 |
| Tabel 4.7. | Efisiensi penggunaan Tenaga Kerja menurut derajat<br><i>Consistency</i> (keajegan) .....             | 70 |
| Tabel 4.8. | Validitas dan Reliabilitas.....  | 72 |
| Tabel 4.9. | Nilai VIF dan Tolerance.....   | 73 |

## Daftar Gambar

|             |                                  |    |
|-------------|----------------------------------|----|
| Gambar 2.1. | Kerangka Pemikiran Teoritis..... | 33 |
| Gambar 4.1. | Scatterplot.....                 | 74 |

## Daftar Rumus

|         |                              |    |
|---------|------------------------------|----|
| Rumus 1 | Ukuran sampel .....          | 39 |
| Rumus 2 | Regresi Linier Berganda..... | 45 |

## Daftar Lampiran

|            |  |
|------------|--|
| Lampiran 1 | Surat Permohonan Ijin Penelitian .....                 |
| Lampiran 2 | Kuesioner Penelitian.....                              |
| Lampiran 3 | Data Penelitian .....                                  |
| Lampiran 4 | Hasil Analisis Program SPSS .....                      |
| Lampiran 5 | Struktur Organisasi PT.Merpati Nusantara Airlines..... |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi tantangan-tantangan dibutuhkan efektivitas, efisiensi dan produktivitas serta kualitas yang tinggi, maka untuk itu diperlukan manusia-manusia yang mampu melaksanakan tugas dan kegiatan sebagaimana yang diinginkan perusahaan (Soehardjo, 1989,p.40).

Betapa pentingnya peranan manusia sebagai faktor yang menentukan maju mundurnya perusahaan. Sebab betapa hebat gedung-gedung dan kantornya, betapa besar modal yang digunakan, betapa luas jaringan pemasarannya, betapa matang rencana/strateginya, semuanya tidak berarti sama sekali tanpa orang-orang yang menggerakkan, melaksanakan serta merealisasikan rencana tersebut.

Setiap perusahaan membutuhkan orang-orang yang mampu, berkeahlian dan trampil (*skill*) dan mau bekerja, mempunyai dorongan atau motivasi untuk maju dalam melaksanakan pekerjaan (*effort*), membina, mengembangkan, mendisiplinkan, dan mengatur pekerjaan (*consistency*), memberikan kompensasi dan jaminan-jaminan sosial, keamanan, serta kondisi kerja (*working conditions*) yang memadai (Soehardjo, 1989,p.11).

Mengingat faktor manusia itu mutlak harus ada dalam perusahaan, bahkan merupakan faktor yang terpenting melebihi faktor-faktor lainnya, maka sudah selayaknya kalau faktor ini mendapatkan perhatian yang lebih dalam

manajemennya, agar mereka melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, *efisiensi* dan prestasinya.

Sumber-sumber munculnya inefisiensi mencakup ketidakjelasan tujuan perusahaan, tidak adanya rasa turut memiliki perusahaan, kurangnya komunikasi antar tingkatan manajemen, dan kebijakan strategi korporasi (*corporate strategy*) yang kurang tepat. Peningkatan efisiensi hanya dapat dicapai melalui program terpadu yang memerlukan pengawasan terus menerus (*consistency*) untuk menjamin efektivitasnya.

Dengan demikian perlu disiapkan manusia-manusia yang mampu bekerja lebih efektif yang berorientasi pada efisiensi dan produktivitas, bukan manusia santai yang tidak mempunyai kemauan kerja. Karenanya yang perlu mendapat penekanan adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan pengalaman, pelatihan, pendidikan dan juga perbaikan terhadap sikap atau etos kerja, perbaikan kualitas lingkungan, kedisiplinan dan manajemen performance. Dengan demikian diharapkan perusahaan mampu memberikan respons terhadap tantangan kemajuan teknologi dan mampu memanfaatkannya. Contohnya adalah beberapa negara di Asia seperti Taiwan, Korea Selatan, Hongkong, Singapura. Negara-negara tersebut mencapai keberhasilannya dengan peningkatan kualitas sumber daya manusianya sebagai *comparative advantage*.

Konsep mutu tenaga kerja ini meliputi dua unsur, yaitu ketrampilan yang diperoleh di sekolah dan lembaga pendidikan lainnya atau di tempat kerja (*on the job training*) dan etos kerja atau budaya kerja, yang meliputi baik sikap orang terhadap kerja maupun perilaku di tempat kerja dan didukung oleh kondisi lingkungan kerja, kemampuan dan kemauan (Soehardjo, 1989, p.41).

Dunia perdagangan dan industri di negara kita mulai memasuki abad ke-21, bergerak cepat bersama arus globalisasi. Kondisi ini melahirkan masyarakat yang beretos industri dengan ciri-ciri berorientasi ke masa depan, menjunjung tinggi individualitas dan interdependensi, integritas tatanan hidup, sadar akan peran keduniaan, kepercayaan kepada nilai kerja dan aktivisme, menjunjung tinggi Iptek, integritas kebangsaan dan profesionalisme yang tinggi (Alvin Toffler, 1980, p.158).

Momentum perubahan dan kemajuan dalam gerak pembangunan yang berkesinambungan, memerlukan sikap mental yang tangguh, semangat yang tinggi, ketaatan yang ikhlas serta disiplin yang kuat. Kesemuanya ini hanya dapat ditumbuh kembangkan dan diperkokoh dengan titik berat pada sumberdaya insani, oleh karena suatu organisasi/perusahaan menjalankan fungsi-fungsinya banyak ditentukan oleh kecakapan personilnya mengembangkan tugas sebagai subyek aktif yang dinamis secara menyeluruh. Kemampuan teknis, teoritis, konseptual moral dari para pelaku organisasi/perusahaan akan tercapai bilamana adanya kejelasan di dalam pola pembinaan.

PT. Merpati Nusantara Airlines (selanjutnya disebut Merpati) suatu perusahaan jasa penerbangan, selain memiliki fungsi bisnis juga memiliki fungsi sebagai agen pembangunan dalam menyediakan dan menyelenggarakan penerbangan perintis untuk mengatasi isolasi wilayah di Indonesia.

Berdasarkan kegiatan yang dilakukan total rute yang dijalani lebih banyak dialokasikan untuk melayani rute penerbangan perintis (istilah dalam penerbangan disebut rute kurus :  $\pm 74,17\%$ ), rute sedang :  $14,35\%$ , dan rute gemuk :  $11,48\%$ . Hal ini menyebabkan beban yang ditanggung perusahaan sangat besar dimana kemampuan untuk menghasilkan laba akan semakin kecil.

Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Ronny Kastanya (1998,p.71), disampaikan bahwa kerugian yang dialami oleh Merpati selain karena rute yang dilalui adalah rute penerbangan perintis, namun justru lebih banyak disebabkan karena perusahaan bekerja kurang efisien dan efektif. Dalam kurun waktu 6 tahun (1991-1997), penjualan Merpati meningkat dari Rp. 446,99 juta menjadi Rp. 853,04 juta, namun tidak diikuti dengan perolehan laba. Perusahaan mengalami kerugian hingga mencapai Rp. 130 juta pada tahun 1996 (Majalah Angkasa Juni 1997:p.32). Selain itu kinerja perusahaan berada pada kondisi yang kurang baik, kondisi ini salah satunya dipicu oleh kegiatan yang ada didalam perusahaan yang menimbulkan ekonomi biaya tinggi. Sejumlah unit usaha yang dibentuk Merpati yang bergerak di bidang keagenan kargo, agen perjalanan, penyedia transportasi darat dan perbankan dalam pelaksanaannya seringkali melibatkan karyawan Merpati yang seharusnya dikelola secara terpisah,

yang berakibat efisiensi dan efektivitas karyawan menjadi berkurang untuk perusahaan itu sendiri, sementara perkembangan sumber daya manusia relatif tetap, yaitu antara 4.790 orang (tahun 1996) dan 4.539 orang (Juli 2000).

Strategi Korporasi yang dilakukan Merpati, yaitu dengan melakukan diversifikasi usaha pada bidang yang masih memiliki hubungan dengan bisnis intinya (*horizontal related diversification*) memiliki dampak yang buruk terhadap kinerja Merpati secara keseluruhan, yang terlihat dari buruknya kinerja keuangan Merpati, dimana sejak tahun 1991 hingga 1997 mengalami kerugian yang sangat besar. Penyebabnya karena Merpati bekerja tidak efisien, penggunaan pesawat yang beragam, serta karyawan yang bekerja pada unit-unit bisnis yang seharusnya terpisah pengelolaannya (Ronny Kastanya, 1998, p.153).

Pada tahun 1999 secara resmi tujuan perusahaan dicanangkan, yaitu : Mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan melalui operasi perusahaan yang efisien serta menjadikan sumber daya manusia lebih efektif, efisien, produktif, bermotivasi tinggi dan lebih sejahtera.

Berangkat dari uraian tersebut, jika perusahaan dalam mengelola tenaga kerja dengan memperhatikan faktor-faktor : Keahlian (*skill*), yang dimiliki tenaga kerja yang merupakan ketrampilan dan kesediaan dalam upaya dan aktivitas kerjanya, Upaya (*effort*) sebagai faktor pendorong semangat, Kondisi Kerja (*working conditions*) yaitu situasi dan kondisi dimana karyawan bekerja, serta Keajegan (*consistency*) yang diwujudkan kepatuhan dalam melaksanakan tugasnya, maka tenaga kerja dapat dipergunakan secara efisien.

## 1.2. Rumusan Masalah

Efisiensi kerja adalah perwujudan dari cara kerja. Hasil keseluruhan kerja tidak hanya ditentukan oleh efisiensi saja tetapi ditentukan oleh berbagai faktor antara lain dari sisi manusia sebagai pelaksana.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan permasalahannya adalah terjadinya inefisiensi tenaga kerja beberapa tahun terakhir di PT. Merpati Nusantara Airlines. Dengan demikian pertanyaan penelitian disini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah faktor *Skill* berpengaruh positif terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja ?
- b. Apakah faktor *Effort* berpengaruh positif terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja ?
- c. Apakah faktor *Working Conditions* berpengaruh positif terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja ?
- d. Apakah faktor *Consistency* berpengaruh positif terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja ?
- e. Apakah faktor *Skill, Effort, Working Conditions dan Consistency* secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti-bukti empiris yang berkaitan dengan efisien tenaga kerja, yaitu :

1. Mengidentifikasi pengaruh masing-masing variabel *Skill*, *Effort*, *Working Conditions* dan *Consistency* terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja.
2. Mengetahui keempat variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja.

### 1.4. Kegunaan Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang cukup berarti bagi perusahaan dan manajemen PT. Merpati Nusantara Airlines yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan dasar kebijakan, komitmen, arah dan tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk peningkatan produktivitas perusahaan melalui efisiensi penggunaan tenaga kerja.
2. Memberikan informasi tentang efisiensi penggunaan tenaga kerja.
3. Hasil penelitian ini diharapkan akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### 2.1.1. Pengertian Pengukuran Kerja

Pengukuran kerja merupakan suatu cara manajemen untuk mengukur waktu yang diperlukan untuk menjalankan suatu operasi/proses, sehingga waktu kerja dapat digunakan secara efektif. Disamping itu juga dapat digunakan untuk menetapkan standar pelaksanaan kerja, sehingga apabila terjadi penyimpangan terhadap waktu standar maka dapat segera menjadi perhatian langsung pihak manajemen. Berkaitan dengan standar waktu, Dervitsiotis (1984,p.328) menyatakan :

*“The standard time for operation is the time for complete cycle of the operation using the recommended methode, after assigning an appropriate rating and making allowances for rest, personal needs, and delays beyond the workers control”.*

Pengukuran kerja semacam ini akan lebih banyak menyoroti manajemen dan aktivitas tenaga kerja. Namun jika yang menjadi tujuan adalah operasi yang efisien bagi perusahaan secara keseluruhan, maka hal ini merupakan satu cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.

### 2.1.2. Efisiensi

Efisiensi dalam terminologi yang digunakan adalah efisiensi kerja dengan pengertian bahwa efisiensi kerja dalam kegiatan karyawan adalah perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya yang merupakan syarat dan menjadi ukuran keberhasilan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui kerjasama manusia. Dorongan atau motivasi perlu ditumbuhkan apabila efisiensi merupakan tujuan yang ingin dicapai dan perlu bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Usaha meningkatkan efisiensi kerja umumnya dihubungkan dengan cara kerja yang mencakup tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja. Peningkatan efisiensi dan kelangsungan hidup perusahaan berhubungan dengan produktivitas pekerja dan pertumbuhan produksi, hal ini erat kaitannya dengan penggunaan unsur-unsur : Tenaga jasmani, Pikiran, Waktu, Uang, Benda dan Ruang. Maka suatu cara kerja yang efisien adalah cara yang dengan tanpa sedikit pun mengurangi hasil yang hendak dicapai merupakan : cara yang termudah, teringan, tercepat, termurah, terhemat dan terpendek jaraknya.

Efisiensi menjadi persyaratan dan sekaligus sebagai ukuran keberhasilan setiap manajemen dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui kerjasama manusia. Hasil kerjasama ini mendukung kegiatan utama yang berwujud pelayanan-pelayanan yang :

- a. Berdaya hasil (*effective*), yaitu bahwa pelayanan tersebut baik corak, mutu maupun kegunaannya benar-benar sesuai dengan kebutuhan kegiatan utama (lini) dalam mencapai tujuan organisasi;
- b. Dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya (*validity service*) yaitu bahwa pelayanan itu telah diolah/disusun atas dasar data, fakta, angka ataupun ketentuan perundang-undangan yang berlaku hingga dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya;
- c. Sehat (*sound service*), yaitu bahwa pelayanan itu disampaikan melewati hierarki dan tata hubungan yang telah ditetapkan dan dalam suasana komunikasi yang baik;
- d. Memuaskan (*satisfactory service*), yaitu bahwa pelayanan tersebut diberikan dengan cepat, tepat pada waktunya, rapi serta tanpa kesalahan teknis.

Hasil keseluruhan kerja tidak hanya ditentukan oleh efisiensi saja tetapi ditentukan oleh berbagai faktor antara lain dari sisi manusia sebagai pelaksana yang dapat dikelompokkan menjadi dua segi yaitu : (a) Intern (manusia sebagai pelaksana kerja), (b) Ekstern (lingkungan dimana kerja dilaksanakan).

Pengaruh faktor manusia sebagai pelaksana kerja atas efisiensi kerja meliputi:

**a. Keinginan bekerja.**

Keinginan seseorang untuk bekerja dengan baik tergantung dari perangsang ekstern dan intern. Perangsang ekstern meliputi penghargaan nyata atas prestasi kerja, kepastian jenjang jabatan, penerimaan oleh kelompok, dan lain-lain. Perangsang intern meliputi dorongan dan keinginan pemuasan kebutuhan egoistic maupun social misalnya keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk mengabdikan pada masyarakat, keinginan untuk mendapatkan pengalaman dan penghargaan dari masyarakat.

**b. Kemampuan bekerja.**

Kemampuan bekerja berwujud adanya energi jasmaniah dan rohaniyah yang cukup. Energi jasmaniah diperoleh dari tingkat gizi dan kesehatan yang baik, tingkat keteraturan hidup sehari-hari.

**c. Kemahiran bekerja.**

Kemahiran bekerja tergantung dari tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh seseorang.

**d. Keajegan.**

Disiplin kerja yang terus menerus dilakukan, pada suatu saat akan menjadikan dorongan yang tulus dari diri sendiri dan berjalan sesuai dengan irama berputarnya program dan beban kerja perusahaan.

Produktivitas yang diukur dari daya guna (*efisiensi*) penggunaan personel sebagai tenaga kerja. Produktivitas ini digambarkan dari ketepatan penggunaan metode dan alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia (*Hadari Nawawi, 1990:hal.98*).

Selanjutnya dikatakan oleh Hadari Nawawi (1990:p.109) bahwa hasil yang diperoleh bersifat non material yang tidak dapat dinilai dengan uang, sehingga produktivitas hanya dapat digambarkan melalui efisiensi personel dalam melaksanakan tugas pokoknya. Secara kuantitatif tidak dapat segera diamati, namun ketepatan dan kecermatan menggunakan metode atau alat sebagai indikator yang dapat menjamin kualitas hasil yang akan dicapai selalu dapat diamati. Daya guna (*efisiensi*) yang berarti produktivitas tinggi mengandung indikator sebagai berikut :

1. Metode atau cara bekerja yang dipergunakan merupakan cara terbaik dan paling tepat untuk mencapai hasil maksimum baik dari sisi kuantitas dan kualitas.
2. Peralatan yang dipakai merupakan yang terbaik dan paling serasi dengan metode yang dipilih. Hal ini ditunjang dengan pemeliharaan dan penggunaan secara maksimal dan bertanggungjawab hingga mencapai hasil yang maksimal.
3. Penggunaan metode kerja dan peralatan memperkecil hambatan kerja.

4. Penggunaan metode kerja dan alat tidak mengandung resiko yang merugikan dan memiliki jaminan yang tinggi terhadap keselamatan dan kesehatan kerja.
5. Personel kerja memiliki kreatifitas, inisiatif dan sikap kerja yang tepat terutama dalam menghadapi hambatan kerja. Efisiensi akan tampak dalam disiplin (loyalitas) kerja dan moral (semangat) kerja.

Efisiensi merupakan determinan dari produktivitas dan ditentukan oleh aspek organisasi kerja dan rancangan pekerjaan. Efisiensi akan berkurang saat pekerjaan menjadi lebih rumit, kurang terspesialisasi dan kurang mekanis (Wexley, 1988, p.122). Sumber daya manusia yang mengoperasikan suatu bisnis, memerlukan bakat, keahlian, kecakapan, pengetahuan dan pengalaman manajerial, teknologi dan lingkungan kompetisi yang mendukung kelancaran bisnis (Pearce II, 1988, p.20). Pengaruh faktor manusia sebagai pelaksana kerja atas efisiensi kerja meliputi unsur-unsur : (1) Kemampuan dan kemahiran bekerja, (2) Keinginan bekerja, (3) Lingkungan kerja, dan (4) Konsistensi / Keajegan. Hal tersebut dikemukakan oleh Mayer dalam Kast, Fremont E and James E Rosenzweig (1985, p.459) :

*This system calls for taking four factors into consideration. They are (1) The skill which the operator performs an activity, (2) The effort which the operator expends, (3) The conditions under which the study is being made, and (4) The consistency of the operator's elapsed times. "*

Atas dasar masalah serta definisi tersebut, maka faktor-faktor tersebut (*Skill, Effort, Working Conditions, Consistency*) nantinya digunakan sebagai variabel-variabel yang dapat menjelaskan hubungan antara variabel tergantung dan variabel bebasnya.

### 2.1.3. Skill (*Keahlian*)

Keahlian yang dimiliki tenaga kerja berpengaruh pada kelancaran produksi dan efisiensi penggunaan tenaga kerja. Kelancaran proses kerja bergantung pada keahlian yang dimiliki oleh tenaga kerja. Semakin tinggi keahlian yang dimiliki akan semakin maksimal output yang dihasilkan begitu juga sebaliknya (Bedjo Siswanto, 1989, p.18). Pengetahuan karyawan akan pelaksanaan tugas dan pengetahuan umum akan mempengaruhi pelaksanaan tugas. Pemborosan bahan baku, waktu dan faktor produksi akan terjadi apabila karyawan tidak mempunyai cukup pengetahuan akan bidang kerjanya (Heidjrahman Ranupandoyo, 1992, p.74). Pemberian pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman (Siregar, 1988, p.36). Pelatihan (*training*) untuk meningkatkan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan yang spesifik, sedangkan pendidikan menyangkut peningkatan kemampuan manusia secara keseluruhan (*social, intelektual dan phisik*) (Farland, 1969, p.291). Dari training/latihan kerja akan didapatkan pengetahuan dan keahlian baru sehingga akan menjadikan seseorang lebih efektif dan berkualitas (Cruden, 1984, p.186). Penguasaan pekerjaan yang baik tercermin dalam gerakan yang tidak kaku, berirama dan tanpa perencanaan gerakan (G. Kartasapoetra, 1992, p.201).

#### 2.1.4. Effort (*Upaya*)

Kegiatan peningkatan produktivitas dimulai dengan menumbuhkan upaya (*effort*), dorongan, atau motivasi berdasarkan kesadaran personel sehingga akan timbul perasaan tanggung jawab dan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan (Hadari Nawawi,1990,p.110). Kekuatan motivasi kerja tercermin dalam upaya personel untuk bekerja keras. Ada dua faktor penting yang untuk berprestasi yaitu pertama, kemampuan mengerjakan tugas, kedua, persepsi tenaga kerja agar dapat berprestasi (Bedjo Siswanto,1989,p.255). Motivasi adalah penggerak bagi orang untuk melaksanakan kegiatan kerjanya, sehingga akan bersemangat dan timbul rasa memiliki (Wether, Jr,1989,p.448).

Pekerjaan menunjukkan tingkat kegiatan, tenaga, bakat, kecakapan, efisiensi atau produktivitas serta kepuasan karyawan yang berlainan (Moekijat,1991,p.25). Perbedaan ini mengandung variabel-variabel yang penting dalam pekerjaan. Variabel-variabel ini tidak bebas, suatu variabel dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh variabel yang lain. Makin tinggi perasaan puas, maka karyawan menjadi makin efisien dalam bekerja.

Para supervisor memeringkat gaji, jaminan pekerjaan, promosi dan kondisi kerja sebagai hal-hal yang diinginkan karyawan. Sebaliknya karyawan menginginkan penghargaan penuh atas penyelesaian pekerjaan, perasaan terlibat dalam segala hal dan pemahaman simpatik atas masalah-masalah pribadi. Hal ini berkaitan dengan motif afiliasi dan pengakuan (Hersey, 1986,p.49).

Para supervisor merasa bahwa insentif yang diarahkan untuk memuaskan motif fisiologis dan rasa aman cenderung paling penting bagi karyawan dan dipandang dapat dipercaya untuk memotivasi mereka.

Yang dimaksud dengan usaha (upaya) di sini adalah kesungguhan yang ditunjukkan atau diberikan pekerja ketika melakukan pekerjaannya. Dalam prakteknya, banyak terjadi pekerja yang mempunyai ketrampilan rendah bekerja dengan usaha yang lebih sungguh-sungguh sebagai imbangannya. Kadang-kadang usaha ini begitu besarnya sehingga tampak berlebihan dan tidak banyak menghasilkan. Sebaliknya seseorang yang mempunyai ketrampilan tinggi tidak jarang bekerja dengan usaha yang tidak mendukung dihasilkannya performance yang lebih baik lagi. Jadi walaupun hubungan antara ketrampilan dengan usaha tampak erat, akan tetapi kedua faktor ini dapat terjadi secara terpisah di dalam pelaksanaan pekerjaan (G. Kartasapoetra, 1992, p.201). Ketepatan gaya kepemimpinan untuk menciptakan hubungan organisasi dengan terjadinya motivasi pribadi lebih ditekankan dalam mewujudkan performance yang lebih baik. Dalam hal ini termasuk tersedianya kesempatan karyawan untuk mencurahkan upaya, baik secara pribadi maupun tim dalam organisasi untuk berusaha dengan sungguh-sungguh (Kast, 1985, p.289).

Pada dasarnya orang-orang termotivasi yang mengarah pada ganjaran. Dengan demikian terdapat dua syarat pokok untuk memotivasi seseorang yaitu : (1) Insentif atau ganjaran, (2) Upaya yang dilakukan mengarah pada perolehan ganjaran (Vroom, Gary Dessler, 1986, p.341).

Motivasi merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi mendorong kegiatan dan menyalurkan perilaku ke arah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan (Barelson, Bedjo Siswanto,1989,p.243).

Para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Bahkan para pekerja umumnya akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi, sehingga para karyawan bisa diberi tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena sudah mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka.

Berbagai teori motivasi dengan pola pendekatan kepuasan, diantaranya adalah:

- a. Hierarki Kebutuhan dari Maslow (*Maslow's Need Hierarchy*), (Stoner 1986,p.423)". Inti dari teori ini adalah bahwa kebutuhan itu tersusun dalam suatu hierarki. Tingkat kebutuhan tersebut adalah Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), Keselamatan dan keamanan (*safety and security*), Sosial (*social needs*), Penghargaan (*esteem needs*), Aktualisasi diri (*self actualization needs*).
- b. Teori Kebutuhan dari Mc Clelland (*Mc Clelland's Learned Needs Theory*) ada tiga kebutuhan pokok yang berhubungan dengan perilaku dalam organisasi :

Kebutuhan akan Prestasi (*need for achievement* – n Ach), Afiliasi (*need for affiliation* – n Aff) dan Kekuasaan (*need for power* – n Pow).

Mc Clelland mengemukakan bahwa apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut. Suatu ciri penting dari n Ach Mc Clelland adalah bahwa kebutuhan dapat dipelajari. Beliau menyebutkan beberapa contoh dimana orang dengan n Ach yang pada mulanya rendah, dengan latihan atau pengalaman dapat menaikkan n Ach (kebutuhan prestasi).

#### **2.1.5. Working Conditions (*Kondisi Kerja*)**

Faktor kondisi kerja dalam terminologi ini lebih diartikan sebagai lingkungan dimana suatu kerja dilaksanakan dan terdiri dari segi-segi : (1) Suasana kerja (*non-physical working environment*); (2) Lingkungan tempat kerja (*physical working environment*); (3) Perlengkapan dan fasilitas. Suasana kerja yang baik dihasilkan dalam organisasi yang tersusun secara baik, pembagian kerja yang jelas dan lain-lain. Lingkungan fisik seperti tata ruang yang tepat, cahaya yang cukup, suhu dan kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau-bauan, warna dan lain-lain, atau yang berhubungan dengan waktu seperti jam kerja, waktu istirahat serta kerja bergilir (*shifting*), berpengaruh terhadap hasil kerja manusia (G. Kartasapoetra, 1992,p.203). Beberapa macam kondisi kerja yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan ini adalah penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna,

ruang gerak yang diperlukan serta keamanan kerja dalam perusahaan. Masing-masing jenis kondisi kerja ini perlu dipersiapkan dan direncanakan dengan baik oleh manajemen oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan, sehingga diperoleh kenyamanan kerja yang memadai bagi para karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut (Agus Ahyari,1986,p.154).

Administrasi personel dapat menyampaikan saran-saran pada manajemen agar memperhatikan dan memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu dalam pembuatan peralatan kerja yang disesuaikan dengan struktur atau kondisi fisik manusia, agar tidak mudah melelahkan, nyaman digunakan, tidak mengganggu kesehatan dan lain-lain (Hadari Nawawi,1990,p.34).

Kondisi lingkungan dikatakan baik apabila dalam kondisi tersebut manusia bisa melaksanakan kegiatannya dengan mengarahkan kemampuan optimalnya secara sehat, aman dan selamat. Ketidakberesan lingkungan kerja dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak, yang tentunya tidak akan mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Siregar, 1988:p.112). Suatu kondisi lingkungan yang baik tidak dapat ditemukan dengan begitu saja namun melalui tahapan percobaan dimana dilakukan pengujian terhadap segala kemungkinan dan pengaruhnya terhadap kemampuan manusia. Pengujian terhadap sifat dan tingkah laku dalam menghadapi pengaruh lingkungan fisiknya digunakan untuk menetapkan tingkat kondisi fisik.

Turyasingura Wilberforce (January 2000,p.20) dalam tulisannya yang berjudul *Gaining a competitive advantage through employee empowerment : Challenges and Strategies* menyatakan bahwa :

*“Clearly therefore, empowerment is credited with many positive benefits which include higher productivity, better attendance, less employee turnover, improvements in both product quality and quality of work-life, and more importantly, the organizational level of flexibility, responsiveness, and adaptability, which are assets in today’s changing business world”*

Jelas bahwa pemberdayaan dinilai dengan banyak keuntungan termasuk produktivitas yang tinggi, kehadiran yang lebih baik, kurangnya turnover pegawai, peningkatan kualitas produk dan kualitas lingkungan kerja, dan yang terpenting, tingkat fleksibilitas organisasi, kemampuan merespons dan kemampuan adaptasi yang merupakan aset dalam dunia bisnis yang sedang berubah saat ini.

#### **2.1.6. Consistency (*Keajegan*)**

Aturan-aturan yang berupa peringatan-peringatan wajar dan membutuhkan keajegan itulah yang mendatangkan disiplin yang menakjubkan, perusahaan harus menentukan peringatan yang memadai, jika hal ini kurang dari yang diharapkan, perusahaan akan mendapat kesulitan dalam menambah penerimaan yang mengandung ancaman yang serius di masa depan (Sayles,1977,p.121). Disiplin kerja pada dasarnya merupakan salah satu wujud moral kerja yang tinggi. Untuk

itu disiplin kerja tidak hanya diartikan sebagai kepatuhan terhadap ketentuan secara kaku, dipaksakan serta menggunakan ancaman sanksi/hukuman (Hadari Nawawi,1990,p.169).

Dalam suatu perusahaan industri, bagaimanapun baiknya peraturan kerja, pengawasan kerja, rencana-rencana produksi, penentuan anggaran, kesemuanya itu tidak akan mendukung tercapainya tujuan usaha perusahaan manakala sebagian dari diantara pekerja merupakan manusia-manusia yang tidak patuh terhadap ketentuan-ketentuan yang ada dalam peraturan kerja maupun yang berasal dari Peraturan Pemerintah dan Perundang-undangan. Bedjo Siswanto (1989:hal.277) menyatakan bahwa pembinaan disiplin kerja yang terus menerus dilakukan oleh manajemen pada suatu saat diharapkan para karyawan tidak melakukan disiplin bukan karena sanksi, akan tetapi sudah menjadi budaya dan berjalan sesuai dengan irama dan berputarnya program dan beban kerja perusahaan.

Dari uraian tersebut, nampak bahwa kejegan dalam aktivitas kerja yang nampak dari disiplin karyawan, berkaitan dengan kepatuhan mentaati peraturan perusahaan dan selanjutnya berpengaruh pada kelancaran proses kerja serta efisiensi penggunaan tenaga kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan tidak saja perlu mendapatkan tenaga kerja yang mempunyai tingkat ketrampilan tinggi, tetapi juga perlu didukung oleh disiplin yang membudaya dalam diri tiap tenaga kerja tersebut.

Charles Hampden–Turner (1992:p.1) dalam bukunya *Creating Corporate Culture* mengatakan :

*“The culture of an organization defines appropriate behaviour, bonds and motivates individuals, and asserts solutions where there is ambiguity. Culture governs the way a company processes information, its internal relation and its values”*

Lebih lanjut dikatakan bahwa didalam pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai performance yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham.

Sedangkan Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behaviour: Concept, Controversies, Applications* (1996) menyatakan :

*“Refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This sytem of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristic that the organization values”.*

Hal ini berarti bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Dari definisi budaya diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu perusahaan/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku perusahaan/organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal.

Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya organisasi juga sangat kuat dan potensial, setiap orang mengetahui tujuan perusahaan dan mereka bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, maka kami berpikir bahwa budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap suksesnya suatu bisnis

Suatu riset terbaru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat budaya dari suatu organisasi, yaitu :

1. *Inovasi dan pengambilan resiko* yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. *Perhatian ke rincian* yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. *Orientasi hasil* yaitu sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *Orientasi orang* yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. *Orientasi tim* yaitu sejauh mana kegiatan kerja di organisasi sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
6. *Keagresifan* yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
7. *Kemantapan* yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Corsun dan Enz (1999) melakukan studi terhadap 292 orang pekerja jasa di 21 klub pribadi yang general managernya berpartisipasi dalam program eksekutif di Universitas North-Eastern. Meskipun semua eksekutif familiar dengan efisiensi dan pemberdayaan, tidak satupun pelaksanaannya memiliki program efisiensi dan pemberdayaan secara formal. Survey di kirim ke tiap General Manager untuk dibagikan ke pekerja sebagai awal program eksekutifnya. Dari 292 responden, 78 % bekerja penuh waktu dan 22 % bekerja paruh waktu. Jumlah reponden pria dan wanita hampir seimbang (56 % dan 44 %). Klub pribadi ini dipilih sebagai tempat pengumpulan data karena sifat perusahaan jasa tersebut.

Studi ini dilakukan untuk mengetahui dampak dari hubungan dukungan terhadap efisiensi karyawan sekaligus memberdayakannya secara psikologis. Yang dimaksudkan hubungan dukungan di sini adalah hubungan organisasi internal dan hubungan konsumen-karyawan.

Untuk studi ini, hasil dari pengukuran kuesioner melalui uji reliabilitas dengan *cronbach alpha* dan hasilnya dapat diketahui bahwa kuesioner yang digunakan benar-benar terandal karena melebihi 0,60 (semua skala menunjukkan keterandalan internal yang kuat untuk konstruk yang diukur). Data yang didapat diolah dengan statistik deskriptif dan analisis regresi linier. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan kuat antara variabel lingkungan kerja dengan dimensi pemberdayaan dan efisiensi.

Spreitzer (1995) melakukan studi dengan dua sampel (sampel ganda). Sampel 1, terhadap 363 manajer yang diseleksi secara random untuk bermacam kerja yang mewakili semua fungsi, divisi dan lokasi geografi dari perusahaan industri. 93 % sampel adalah pria dan dari sampel tersebut 83 % berusia 46 tahun dengan masa jabatan 13 dan 3 tahun. 7 % dari manajer berpendidikan perguruan tinggi.

Sampel 2, adalah 128 karyawan dengan menggunakan seleksi secara *stratified random sampling*. Sampel tersebut distratifikasi dari para anggota dan fungsi diantara tim dari perusahaan asuransi. Karakteristik demografi dari sampel yang berbeda untuk melengkapi grup 1, dimana karyawan non manajer sebanyak 83 %, jumlah sampel wanita adalah 84 % dan lulusan SMA sejumlah 54 % dengan usia 40 tahun dan rata-rata masa jabatannya 15 tahun.

Riset ini dimulai untuk membuat dan memvalidasikan sebuah pengukuran pemberdayaan dan efisiensi secara psikologis di tempat kerja. Pengukuran terhadap keseluruhan konstruk yang ada dalam penelitian ini memiliki nilai yang

baik yaitu untuk sampel pada industri (0.72) sedangkan untuk sampel asuransi (0.62) meskipun kuesioner yang disajikan sama tetapi dalam perlakuannya diberikan pada industri dan asuransi maka hasil yang diperolehpun berbeda pula.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sampel yang berbeda akan memberikan hasil yang berbeda pula. Model persamaan struktural digunakan untuk menguji sebuah jaringan nomologi pemberdayaan secara psikologis di tempat kerja. Hipotesa yang diuji mengenai anteseden (penyebab) dan konsekuensi yang penting dari konsepsi. Hasil dari penelitian ini adalah secara umum responden melaporkan keadilan yang wajar dari pemberdayaan dan efisiensi, serta nilai korelasi yang tinggi antara pengukuran item yang sama tiap dimensi. Penganalisaan data menggunakan *Structural Equation Model*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa dengan pemberdayaan secara psikologis, maka akan tercipta suatu inovasi dan manajerial yang efektif dan efisien dengan didukung lingkungan kerja yang baik. Untuk penelitian yang akan datang dianjurkan untuk menambah variabel budaya, desain kerja dan keterlibatan karyawan yang tinggi sebagaimana tim self managing serta memasukkan penilaian prestasi dan motivasi secara aktual.

Yoon dan Lim (1999) melakukan penelitian yang menggambarkan bahwa dukungan organisasi akan meningkatkan keterlibatan karyawan, upaya kerja, keahlian, serta disiplin karyawan. Dengan penemuan ini, ide dari dukungan organisasi saat ini diterima sebagai satu kunci untuk menempatkan sebuah peran yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Pada penelitian tersebut menguji 3 hipotesis dalam melihat seberapa besar dukungan dari karyawan dalam bekerja untuk organisasi : (1) The Validation Hypotesis yang memprediksi karyawan dengan dukungan sosial yang lebih besar dari antar pekerja dan supervisor yang menerima lebih dukungan organisasi, karena support validates mereka atau legitimasi dukungan organisasi (2) The Positive Affectivity Hypotesis memprediksi pengaruh positif yang tinggi dari karyawan dalam menerima dukungan organisasi karena mereka lebih menyenangkan (3) The Moderation Hypotesis memprediksi pengaruh positif dan dukungan sosial yang tidak dilakukan secara bebas menghasilkan dukungan organisasi tetapi setiap tindakan yang lain untuk mempengaruhi dukungan organisasi.

Berdasarkan penelitian tersebut dari keseluruhan hipotesa mengambil sampel dari 1882 karyawan Rumah Sakit di Korea memberikan dukungan yang kuat untuk The Validation Hypothesis dan dukungan sebagian untuk Moderation Hypothesis. Sebaliknya untuk Positive Affective Hypothesis, menempatkan karyawan yang baik dalam kerjanya sendiri menimbulkan dukungan organisasional yang relevan, keuntungan dari dukungan untuk supervisor dan antar pekerja.

Analisis dalam peneltian ini menggunakan LISREL 8 di mana untuk analisa I menggunakan analisa faktor untuk pengukuran struktur dari variabel teoritis utama (organisasi, supervisor dan antar pekerja). Sedangkan untuk analisa II menggunakan regresi. Hasilnya, dukungan organisasi diperlihatkan

adanya korelasi yang kuat dengan variabel-variabel yang diteliti. Hasil ini tidak memperlihatkan perbedaan yang signifikan dalam dukungan organisasi yang betentangan dengan level dari demografi yang lain dan variabel hubungan kerja seperti status pernikahan, pendidikan, masa jabatan dan penggajian.

Roger et. al., (1996) dalam penelitiannya memberikan perhatian pada kepuasan konsumen melalui kualitas pelayanan internal. Paper ini mengidentifikasi beberapa elemen dalam hipotesa sebuah organisasi untuk mempengaruhi kepuasan konsumen melalui kualitas pelayanan internal.

Komponen tersebut yaitu tools, policies and procedures, team work, management support, goal alignment, effective training, communication, rewards and recognition. Singkatnya, pelayanan internal dan kualitas kerja yang dihasilkan sangat penting yang tergantung pada tugas sebuah organisasi dan karyawan. Selain itu paper ini juga menyelidiki hubungan antara kualitas pelayanan internal dan kepuasan kerja yang merupakan suatu indikasi yang penting dari sebuah lingkungan kerja organisasi.

Sampel yang diambil dari karyawan front line dan managernya dari 3 divisi pada 2 perusahaan asuransi US antara Winter 1991 dan Spring 1992. Dari 2.960 kuesioner yang didistribusikan, total 2.136 yang kembali. Rata-rata respon adalah 72 %, selain itu data yang hilang dari kesalahan nilai yang subyektif sebesar 1882.

Tes dari hipotesis tersebut mengandalkan pada pengukuran kemampuan pelayanan, yaitu sebagai berikut : internal servqual berhubungan dengan

kemampuan pelayanan dan kemampuan pelayanan berhubungan dengan kepuasan konsumen. Hipotesis tersebut menyatakan kepuasan dengan 8 komponen dari internal servqual.

Hasil yang didapat dijelaskan bahwa ada hubungan signifikan secara statistik antara beberapa pengukuran dari internal servqual dan kemampuan pelayanan. Terjadi gap koefisien korelasi Pearson yang menjelaskan dari komponen komunikasi dan (1) team work (2) tools component. Selain itu terjadi pula hubungan yang negatif dari reward dan recognition. Untuk 6 komponen yang lain (tools, policies and procedures, team work, management, goal alignment, dan training) dari internal service quality mempunyai hubungan yang signifikan (positif) terhadap kemampuan pelayanan, yang nantinya akan mempengaruhi kepuasan konsumen.

Dari hasil yang ada tidak memperlihatkan perbedaan yang signifikan dalam dukungan organisasi yang bertentangan dengan level dari demografi yang lain dan variabel hubungan kerja yang lain seperti : pendidikan, status pernikahan, masa jabatan dan penggajian. Akhirnya, studi ini menjelaskan kira-kira 44 % dari varian dalam dukungan organisasi diindikasikan beberapa variabel teoritis yang penting mungkin kurang tepat meskipun dapat mengestimasi dengan benar. Untuk itu penelitian lebih lanjut, Roger et.al (1996) mengarahkan bahwa sebaiknya memasukkan dukungan sosial dan organisasi dari mekanisme pemberdayaan dan efisiensi karyawan di tempat kerja.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti         | Metode  | Hasil   |
|----|-----------------------|---|---|
| 1  | Corsun dan Enz (1999) | Melakukan studi terhadap 292 pekerja jasa di 21 klub pribadi, untuk mengetahui dampak dari hubungan dukungan terhadap efisiensi karyawan sekaligus memberdayakannya secara psikologis. Data diolah dengan statistik deskriptif dan analisis regresi linier.   | Ada hubungan positif dan kuat antara variabel lingkungan kerja dengan dimensi pemberdayaan dan efisiensi.   |
| 2  | Spreitzer (1996)      | Melakukan studi ganda (2 sampel). Sampel 1 : 363 manajer pada perusahaan industri diseleksi secara random. Sampel 2 : 128 karyawan pada perusahaan asuransi diseleksi secara stratified random sampling. Studi dilakukan untuk mengetahui pengaruh / pengukuran pemberdayaan dan efisiensi secara psikologis di lingkungan kerja. Analisis data dengan SEM.   | Ada hubungan positif antara pemberdayaan dengan manajerial yang efektif dan efisien dengan didukung lingkungan kerja yang baik. Untuk penelitian yang akan datang dianjurkan menambah variabel budaya, desain kerja, dan praktek keterlibatan karyawan yang tinggi, serta memasukkan penilaian prestasi dan motivasi secara aktual. |
| 3  | Yoon dan Lim (1999)   | Melakukan studi terhadap 1.882 karyawan Rumah Sakit di Korea. Penelitian dilakukan untuk mengetahui dukungan organisasi terhadap peningkatan keterlibatan karyawan, upaya kerja, keahlian, serta disiplin kerja dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Analisis data dengan LISREL 8.  | Ada korelasi yang kuat antara dukungan organisasi dengan variabel-variabel yang diteliti.   |
| 4  | Roger et. al. (1996)  | Melakukan penelitian korelasi antara kepuasan konsumen melalui kualitas pelayanan internal. Komponen yang diteliti adalah tools, policies and procedures, team work, management support, goal alignment, effective training, communication, rewards and recognition. Singkatnya, pelayanan internal dan kualitas kerja organisasi dan karyawan. Sampel penelitian sejumlah 2.960 pada karyawan front line dan manager dari 3 divisi pada 2 perusahaan asuransi. | Ada hubungan signifikan secara statistik antara variabel-variabel yang diteliti dan kemampuan pelayanan yang pada akhirnya mempengaruhi kepuasan konsumen.  |

### **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Organisasi yang berhasil adalah yang secara efektif dan efisien mengkombinasikan sumber-sumber dayanya guna menerapkan strategi-strateginya. Yang menjadi pusat bagi setiap strategi, untuk setiap penggunaan sumber daya, adalah karyawan-karyawan yang merencanakan dan melaksanakan strategi-strategi sebuah organisasi. Seberapa baik sebuah organisasi memperoleh, memelihara, dan mempertahankan sumber-sumber daya manusianya merupakan determinan utama dari keberhasilan dan kegagalannya. Para karyawan, sumber daya manusia dari sebuah organisasi, adalah vital bagi setiap keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia haruslah dikelola paling tidak dengan perhatian yang sama sebagaimana halnya sumber keuangan, modal, dan bahan baku. Walaupun begitu seringkali sumber daya manusia dianggap kurang berarti, berpengaruh kecil atas kemampuan organisasi untuk melayani para pelanggannya, profitabilitasnya.

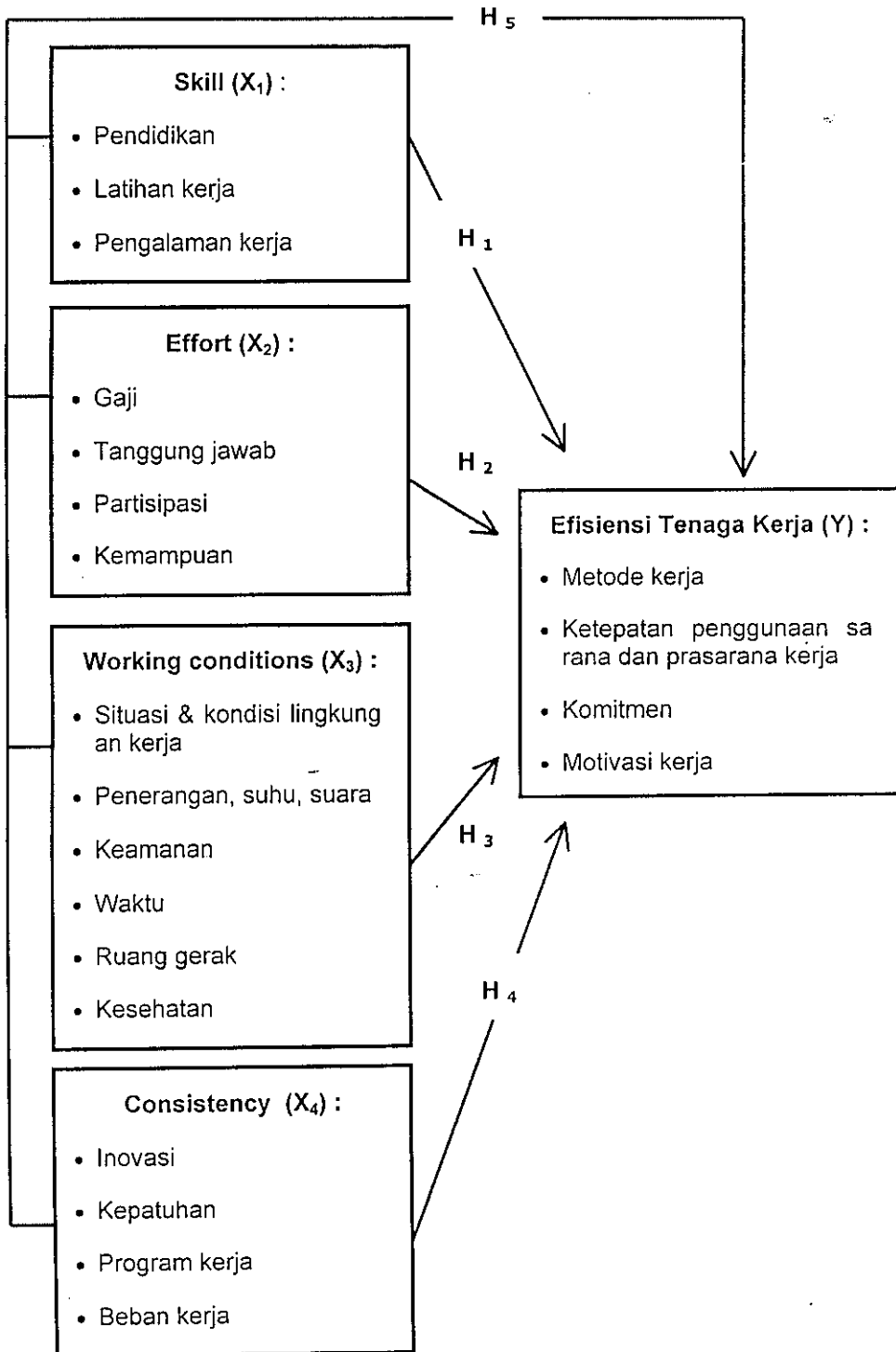
Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang perlu di dalam semua organisasi, titik fokusnya adalah orang-orang. Orang-orang merupakan darah organisasi, tanpa mereka, tidak akan ada kebutuhan akan sistem manajemen sumber daya manusia, program-program, ataupun prosedur-prosedur.

Keputusan yang dibuat oleh seorang manajer mempengaruhi tidak hanya keberhasilannya saja, tetapi juga perilaku-perilaku daripada karyawan, kinerja dan kepuasan mereka, fokus mereka terhadap pemuasan para pelanggan, perasaan

mereka terhadap perlakuan yang adil, dan pada akhirnya efisiensi dan efektivitas keseluruhan organisasi.

Berdasarkan kajian pustaka yang diuraikan terdahulu serta hasil-hasil riset dari peneliti yang telah dijelaskan, maka kerangka pemikiran teoritis yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam Gambar 2.3

Gambar 2.3  
Kerangka Pemikiran Teoritis



## 2.4. Hipotesis

Upaya untuk meningkatkan produktivitas harus dimulai dari upaya menumbuhkan dorongan atau motivasi supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan. Bilamana motivasi tersebut telah dimiliki setiap personel, diharapkan akan berkembang perasaan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugas-tugasnya secara maksimal.

Salah satu tugas utama manajer adalah memotivasi para personel perusahaan agar memiliki kinerja yang tinggi. Manajer yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik. Memahami dimensi-dimensi yang relevan dengan motivasi personel akan menjadi sumber informasi yang berharga bagi siapa saja yang berkebutuhan dengan kinerja perusahaan, begitu juga halnya dengan kemampuan untuk membuat penilaian obyektif tentang apa yang diinginkan personel dari pekerjaan mereka. Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan strategis maupun untuk merekayasa ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi.

Sejumlah penelitian berdasarkan data-data survey (Jeffrey B Arthur, 1994,p.670-687; Loren E Falkenberg,1987,p.511-522; Thomas M Begley et.al,1993,p.552-556; Larry J Williams et.al,1991, p. 601-617;Mc Cormick EJ

et.al, 1980,p.301-317; Donna Mc Neese et.al, 1995,p.160-175;Cherri Ostroff, 1992,p.963-974;Alfred Rappaport, 1999,p.91-101;Peter J Poznanski et.al, 1997,p.154-168;Gary Blau, 1999,p. 1099-1113; Greg R. Oldham et.al, 1996,p.607-634; Chet Robie et.al,1998,p.470-495; Turyasingura Wilberforce, 2000,p.15-31) secara umum menyatakan bahwa para personel/tenaga kerja di sektor negeri termotivasi oleh jaminan dan stabilitas kerja, kerjasama tim dan layanan yang berarti terhadap masyarakat. Dalam penelitian yang sama disebutkan bahwa para personel di sektor swasta termotivasi oleh status, peluang untuk naik pangkat, otonomi, gaji besar, pekerjaan yang secara mental menantang, pekerjaan yang secara fisik tidak melelahkan, penghargaan atas kinerja yang adil, informatif, sesuai dengan aspirasi pribadi seseorang, kondisi kerja yang sesuai dengan kebutuhan fisik dan memfasilitasi pencapaian tujuan kerja, keyakinan yang tinggi di sisi tenaga kerja, penghargaan terhadap potensi/keahlian karyawan.

Teori *Strong Culture* menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat akan meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Dengan teori ini diyakini bahwa kekuatan budaya perusahaan berhubungan dengan kinerja perusahaan dalam tiga hal, seperti yang dikemukakan oleh Boejoeng Lukito (Majalah Usahawan No. 12 Th XXIV Desember 1995, p.9), yaitu :

1. Dengan budaya perusahaan yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan (goal) antar kelompok atau karyawan dalam perusahaan. Dalam budaya perusahaan yang kuat, maka terdapat banyak nilai-nilai, pola perilaku dan praktek yang dianut secara umum.

2. Budaya perusahaan yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis, karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Dengan budaya perusahaan yang kuat berarti karyawan dalam perusahaan mempunyai banyak nilai – nilai yang diyakini bersama.
3. Budaya perusahaan yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi perusahaan berdasar atas nilai-nilai yang diyakini bersama, dan norma-norma perilaku kelompok yang berlaku umum dan menumbuhkan kepatuhan kerja dalam menjalankan tugasnya yang disebabkan oleh dorongan dalam diri karyawan itu sendiri (Consistency).

Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan maka tingkat fleksibilitas dan kemampuan adaptasinya sangat tergantung pada moral manusianya yaitu pegawai. Maka tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa sumber daya manusia menciptakan sumber keunggulan kompetitif pada organisasi saat ini. Pegawai yang diberdayakan percaya pada bisnis memahami apa yang perlu dilakukan dan bersedia untuk menyumbangkan ide-ide cemerlang.

Pegawai yang inovatif akan memfasilitasi pengembangan produk baru sebelum produk yang ada menjadi kuno karena siklus hidup produk yang diperpendek. Semua itu merupakan faktor penting untuk memastikan kelangsungan hidup dalam era kompetisi ini. Apakah seorang pegawai akan memberikan pelayanan dengan sepenuh hatinya kepada organisasi sangat tergantung pada apa yang dirasakan karyawan itu terhadap pekerjaan, rekan kerja dan supervisor. Kepuasan dan sikap yang positif dapat dicapai dengan mempertahankan lingkungan organisasional sosial yang positif, seperti dengan memberikan komunikasi, otonomi dan partisipasi yang positif, serta rasa saling percaya.

Dari uraian diatas, hipotesis yang diajukan adalah :

**H1** : *Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara skill dengan efisiensi penggunaan tenaga kerja.*

**H2** : *Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara effort dengan efisiensi penggunaan tenaga kerja.*

**H3** : *Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara working conditions dengan efisiensi penggunaan tenaga kerja.*

**H4** : *Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara consistency dengan efisiensi penggunaan tenaga kerja.*

**H5** : *Diduga faktor skill, effort, working conditions dan consistency secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja.*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh dari penelitian di lapangan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang dipersiapkan (kuisisioner).

Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : nama, umur, jenis kelamin, jabatan sekarang, pendidikan, lama bekerja, agama dan suku. Sedangkan bagian kedua menyangkut tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efisiensi tenaga kerja.

Selain data primer juga diambil data sekunder. Data sekunder yang berasal dari pihak manajemen dan sumber-sumber penelitian yang relevan. Data sekunder ini antara lain dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum serta untuk mendukung hasil penelitian ini.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Merpati Nusantara Airlines yang berjumlah 4.539 orang (Juli 2000), dengan tingkat keahlian dan pendidikan yang beragam. Pegawai-pegawai ini tersebar di beberapa fungsi yang ada dalam struktur perusahaan Merpati, yakni bagian komersial (1.088 orang),

administrasi umum (978 orang), teknisi (1.382 orang), awak kabin (487 orang), dan tenaga pilot (604 orang). Untuk menentukan ukuran sampel digunakan rumus Slovin dan Sevilla (1994) yang dikutip oleh Husein Umar (1997:p.59) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2} \dots\dots\dots(1)$$

dimana :

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Selanjutnya, “Husein Umar (1997,p.60) yang mengutip Paguso, Garcia & Guerrero menyatakan bahwa populasi dengan jumlah berkisar 5.000, persen kelonggaran ketidaktelitian *e* yang diperbolehkan hanyalah 5 % dan 10 %”. Dengan asumsi bahwa tingkat keseragaman (*degree of homogeneity*) dari populasi relatif tinggi, karena seluruh anggota populasi sangat mengerti dan sangat berhubungan dengan perusahaan PT. Merpati Nusantara Airlines, maka besar sampel yang diambil tidaklah perlu terlalu besar.

Jadi dengan mengambil nilai *e* = 10 % dan memasukkannya pada persamaan Slovin diatas, sampel yang perlu diambil sebanyak 98 sampel.

Diharapkan penyimpangan terhadap karakteristik populasi relatif tetap akan sangat kecil, mengingat tingkat keseragaman dari anggota populasi relatif tinggi.

Jumlah 98 anggota sampel tersebut setara dengan 2,2 % dari total populasi yang berjumlah 4.539 orang. Dari 98 anggota sampel tersebut selanjutnya ditentukan bahwa sebanyak 24 anggota sampel dari bagian komersial (berasal dari 2,2 % x jumlah bagian komersial 1.088 orang), 22 anggota sampel administrasi umum (berasal dari 2,2 % x jumlah administrasi umum 978 orang), 31 anggota sampel teknisi (berasal dari 2,2 % x jumlah teknisi 1.382 orang), 11 anggota sampel awak kabin (berasal dari 2,2 % x jumlah awak kabin 487 orang), dan 14 anggota sampel tenaga pilot (berasal dari 2,2 % x jumlah tenaga pilot 604 orang).

Sampel yang berasal dari beberapa fungsi yang ada dalam struktur perusahaan PT. Merpati Nusantara Airlines, diambil menggunakan *simple random sampling* (teknik acak sederhana)-pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah dirumuskan dan ditegaskan dengan hipotesis yang diajukan, maka variabel yang akan dianalisis dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Y = variabel tergantung (*dependent variabel*), merupakan *efisiensi penggunaan tenaga kerja*.

2.  $X$  = variabel bebas (*independent variabel*), terdiri dari :

- $X_1$  : Keahlian (*Skill*)
- $X_2$  : Upaya (*Effort*)
- $X_3$  : Kondisi kerja (*Working conditions*)
- $X_4$  : Keajegan (*Consistency*)

Untuk membatasi ruang lingkup permasalahan, berikut ini dikemukakan definisi operasional dari dependent variabel (variabel terikat) dan independent variabel (variabel bebas) dalam penelitian ini :

1. Efisiensi penggunaan tenaga kerja ( $Y$ )

Merupakan keadaan dimana manfaat yang sebesar-besarnya bisa dicapai dari suatu tujuan yang telah ditetapkan melalui kerjasama manusia dan sarana serta prasarana yang mendukung.

Variabel ini diukur dengan cara menilai metode kerja, ketepatan penggunaan sarana dan prasarana kerja, komitmen dan motivasi kerja dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1 – 10. Skor minimum : 7 (berasal dari jumlah kuesioner variabel *effisien* :  $7 \times 1$ ) dan skor maksimum : 70 (berasal  $7 \times 10$ ).

2. Keahlian (*Skill*) :  $X_1$

Variabel Keahlian (*skill*) di sini adalah sejauh mana tenaga kerja mempunyai pengetahuan dan ketrampilan dalam aktivitas kerjanya, serta

kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi.

Variabel ini diukur melalui pendidikan, latihan kerja dan pengalaman kerja dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1 – 10. Skor minimum : 4 (berasal dari jumlah kuesioner variabel *skill* : 4 x 1) dan skor maksimum : 40 (berasal dari 4 x 10).

### 3. Upaya (*Effort*) : $X_2$

Variabel Upaya (*effort*) di sini adalah sebagai factor pendorong semangat kerja seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan kearah pencapaian kebutuhan yang memberi kepuasan.

Variabel ini diukur melalui gaji, tanggung jawab, partisipasi, kemampuan dalam menjalankan tugas dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1 – 10. Skor minimum : 11 (berasal dari jumlah kuesioner variabel *effort* : 11 x 1) dan skor maksimum : 110 (berasal dari 11 x 10).

### 4. Kondisi kerja (*Working conditions*) : $X_3$

Merupakan kondisi di dalam perusahaan dimana para karyawan tersebut bekerja. Variabel ini diukur melalui situasi dan kondisi lingkungan kerja (penerangan, suhu, suara, keamanan, waktu, ruang gerak dan kesehatan) dalam memberikan dukungan dan segala kemungkinan serta pengaruhnya terhadap karyawan dengan menggunakan angket yang terdiri dari

pertanyaan berskala 1 – 10. Skor minimum : 5 (berasal dari jumlah kuesioner variabel *working conditions* : 5 x 1) dan skor maksimum : 50 (berasal dari 5 x 10).

#### 5. Keajegan (*Consistency*) : $X_4$

Merupakan kepatuhan tenaga kerja dalam menafsirkan dan menjalankan tugasnya sesuai dengan peraturan dari perusahaan.

Variabel ini diukur melalui Inovasi, kepatuhan terhadap ketentuan / peraturan yang berlaku, program kerja dan beban kerja dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1 – 10. Skor minimum : 7 (berasal dari jumlah kuesioner variabel *consistency* : 7 x 1) dan skor maksimum : 70 (berasal dari 7 x 10).

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan angket/kuisisioner yang merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Teknik ini dilakukan untuk mengumpulkan data primer.

Penentuan skor jawaban responden dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Pengukuran ini menggunakan pertanyaan-pertanyaan dan di dalam menanggapi pertanyaan tersebut, subyek memilih salah satu dari sepuluh alternatif

jawaban sesuai dengan keadaan subyek. Alternatif jawaban tersebut meliputi tidak/kurang/sedikit/kadang-kadang dengan nilai 1 (satu) sampai dengan setuju/ya/memadai/sangat baik dengan nilai 10 (sepuluh).

Sedangkan untuk pengumpulan data sekunder dilakukan dengan menggunakan data yang diperoleh dari perusahaan berupa data kepegawaian serta dari studi literatur.

### **3.5. Teknik Analisis**

Analisis dilakukan dengan menguji secara statistik terhadap data-data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan bantuan program SPSS.

#### **3.5.1. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas**

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap kuisioner yang diberikan. Kelayakan atau reliabilitas data diukur dari nilai alpha ( $\alpha$ ). Secara umum koefisien alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6 dan apabila  $\alpha$  kurang dari 0,6 menunjukkan tidak adanya konsistensi (Singgih Santoso, 2001,p.269).

Sedangkan uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil

ukur yang sesuai dengan maksud pengukuran. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,41.

### 3.5.2. Analisis Regresi

Metode statistik yang digunakan untuk melihat faktor yang mempengaruhi sikap manajemen terhadap strategi perusahaan serta untuk mengetahui variabel apa yang mempengaruhi sikap manajemen adalah metode analisa regresi. Analisa regresi digunakan untuk melihat bagaimana hubungan yang ada diantara variabel-variabel bebas terhadap variabel tak bebas (Damodar Gujarati, 1978,p.11). Model regresi yang digunakan adalah **model regresi linier**, dimana model regresi ini telah banyak digunakan untuk mengolah dalam penelitian kasus yang sama.

Adapun rumus umum dari regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \varepsilon \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

- Y = variabel tergantung (*dependent variabel*), merupakan *efisiensi penggunaan tenaga kerja*.
- $\beta_0$  = Intersept
- $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  = Koefisien variabel bebas
- X = Variabel bebas (*independent variabel*), terdiri dari :
  - $X_1$  : Keahlian (*Skill*)
  - $X_2$  : Upaya (*Effort*)
  - $X_3$  : Kondisi kerja (*Working conditions*)
  - $X_4$  : Keajegan (*Consistency*)
- $\varepsilon$  = error sampling

Mengingat analisis regresi termasuk dalam kelompok statistik parametrik, maka data yang digunakan minimal harus memenuhi skala interval. Dari keseluruhan variabel bebas dan variabel tak bebas yang akan dimasukkan dalam model, semua telah dikonversi berbentuk skala interval.

**Uji Multikolinieritas** bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independen dalam model regresi. “Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan multikolinieritas dalam persamaan regresi, maka dapat dilihat varian toleransinya *tolerance of variance* (Damodar Gujarati, 1978, p.157). Cara lain untuk mengetahui multikolinieritas adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*).

Apabila VIF besar maka menunjukkan ada kombinasi linier antara variabel independen. Jika nilai VIF kecil adalah 1 (ortogonal) yang berarti nilai  $R_i$  sama dengan 0. dengan demikian, semakin kecil nilai VIF berarti semakin kecil nilai multikolinieritas antara variabel independen. Suatu model regresi dikatakan bebas multikolinieritas jika mempunyai nilai VIF disekitar angka 1 dan mempunyai angka toleransi mendekati 1 serta koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (di bawah 0,5).

**Uji Heteroskedastisitas** dilakukan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pancaran dari variabel-variabel. Selain itu juga untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika varian dari residual dari pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut **Homokedastisitas**. Dan jika varians berbeda disebut **Heteroskedastisitas**. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Uji heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Heterokedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu menyolok. Untuk melihat adanya heterokedastisitas dapat dilihat dari *scatterplotnya* dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance dari u*, *decreasing variance dari u* dan kombinasi keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas tetapi homokedastisitas.

**Uji Auto Korelasi** dilakukan untuk mengetahui gangguan-gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti. Untuk mengetahui ada tidaknya auto korelasi maka digunakan **uji Durbin Watson (DW)**, dimana cara mengujinya adalah dengan membandingkan nilai DW yang dihitung ( $d$ ) dengan  $dL$  dan  $dU$  dengan kriteria sebagai berikut :

- Jika  $H_0$  tidak ada serial korelasi positif, maka :

$d > dL$  : menolak  $H_0$

$d > dU$  : tidak menolak  $H_0$

$dL < d < dU$  : pengujian tidak meyakinkan

- Jika  $H_0$  tidak ada serial korelasi negatif, maka :

$d > 4 - dL$  : menolak  $H_0$

$d < 4 - dU$  : tidak menolak  $H_0$

$4 - dU < d < 4 - dL$  : pengujian tidak meyakinkan

- Jika  $H_0$  adalah dua ujung, yakni tidak ada serial korelasi baik positif

maupun negatif, maka :

$d < dL$  : menolak  $H_0$

$d > 4 - dL$  : menolak  $H_0$

$dU < d > 4 - dU$  : tidak menolak  $H_0$

$dL < d < dU$  atau  $4 - dU < d < 4 - dL$  : pengujian tidak meyakinkan atau

tidak dapat disimpulkan

**Uji t** dilakukan untuk mengukur keyakinan atas nilai koefisien dari masing-masing parameter regresi dalam model (Sutrisno Hadi, 1994).

Hipotesis yang diuji sebagai berikut :

$H_0 : \beta_i \leq 0$ , artinya tidak ada pengaruh positif yang signifikan variabel bebas (Xi) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial.

$H_a : \beta_i > 0$ , artinya ada pengaruh positif yang signifikan variabel bebas (Xi) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial.

Dengan  $\alpha = 5\%$  maka untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak, dilakukan analisis melalui peluang galatnya ( $p$ ) dengan kriteria sebagai berikut (Sutrisno Hadi, 1994) :

- $p > 0,05$  maka dinyatakan non signifikan atau  $H_0$  diterima
- $0,05 > p > 0,01$  maka dinyatakan signifikan atau  $H_0$  ditolak
- $p < 0,01$  maka dinyatakan sangat signifikan atau  $H_0$  ditolak

**Uji F** dilakukan untuk mengukur keyakinan atas nilai koefisien determinasi keseluruhan regresi, yaitu dengan membandingkan rata-rata jumlah kuadrat variasi yang dapat dijelaskan seluruh parameter regresi secara serentak dengan rata-rata jumlah kuadrat variasi residu (Gujarati, 1995).

- Bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka dikatakan signifikan.

artinya secara serentak/bersama-sama variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung ( $Y$ )  $\Rightarrow$  hipotesis diterima.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat dan Organisasi Perusahaan**

Indonesia sebagai suatu negara kepulauan atau juga maritim, diperlukan suatu sistem perhubungan yang 'tepat guna' dan 'daya guna' bagi kepentingan pembangunan yang berkelanjutan. Merpati Nusantara Airlines yang didirikan guna mendukung hal tersebut di atas melalui penyediaan jasa transportasi udara antar daerah di seluruh wilayah nusantara bahkan di area lintas batas negara. Kehadiran Merpati Nusantara Airlines sebagai perusahaan penerbangan (selanjutnya disebut Merpati), memiliki peran dan arti penting untuk mensukseskan pembangunan nasional Indonesia.

Merpati berdiri pada tanggal 6 September 1962 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1962 dengan status Perusahaan Negara dan usahanya sampai menjadi Persero (PT) sejak 6 September 1975 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 70 Tahun 1971, serta sebelum menjadi anak perusahaan PT. Garuda Indonesia Airlines, telah menjelmakan harapan masyarakat dalam membangun Jembatan Udara Nusantara, ke seluruh pelosok tanah air dan area lintas negara tetangga. Perkembangan Merpati sampai tahun 1978 dapat dikelompokkan selama 3 (tiga) periode, yaitu :

1. Tahun 1962 – 1965 sebagai periode eksistensi, dimana keberadaan Merpati masih dibantu oleh beberapa pihak khususnya TNI Angkatan Udara Indonesia, baik untuk tenaga pilot, teknisi, maupun armada.
2. Tahun 1965 – 1967 sebagai periode pengembangan pertama yang ditandai pertama dibukanya kantor-kantor Merpati di beberapa daerah.
3. Tahun 1968 – 1978 sebagai periode pengembangan kedua, dimana jaringan penerbangan Merpati sudah menjangkau seluruh daerah penting di Indonesia, terutama sejak Merpati menjadi Persero pada tahun 1975 dan bahkan beroperasi ke negara tetangga, seperti Brunei, Kuching dan Darwin. Tahun 1975 – 1978 Merpati merintis operasi berskala lebih besar dengan mengambil bagian dalam Penerbangan Haji dan Penerbangan Transmigrasi, serta membantu pengembangan pariwisata dengan melakukan penerbangan borongan Internasional (charter flight), misalnya Manila – Denpasar p.p menggunakan pesawat BAC-111 dan Los Angeles – Denpasar p.p memakai Boeing 707.

Menyadari arti penting peran sektor perhubungan udara, maka berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1978 tanggal 26 Oktober 1978, Merpati menjadi anak perusahaan PT. Garuda Indonesia Airlines, dengan dilakukannya pengalihan kepemilikan saham dari Merpati ke PT. Garuda Indonesia Airlines tersebut. Perkembangan usaha Merpati rupanya makin meningkat, dan menunjukkan peningkatan yang cukup baik. Kemudian untuk mempertahankan

perkembangan yang baik ini, khususnya untuk tujuan efisiensi, maka dilakukan integrasi dengan PT. Garuda Indonesia Airlines pada tahun 1989 – 1991.

Namun demikian, setelah itu terjadi perubahan besar dalam perkembangan usaha angkutan udara di lingkungan perusahaan penerbangan, mulai meningkatnya kompetisi baik perusahaan swasta nasional maupun asing, menuntut keduanya terpisah. Pada tahun 1995 oleh pemerintah, Merpati dan PT. Garuda Indonesia Airlines dipisahkan dalam hal pemilikan harta (assets) untuk tujuan optimalisasi sumber-sumber daya ekonomi.

Era penerbangan internasional dirasakan oleh Merpati sebagai tuntutan kebutuhan yang kian mendesak. Maka, pada bulan Agustus 1996 Merpati membuka rute internasional Jakarta – Melbourne. Dengan perkembangan seperti ini, adalah wajar jika pemerintah menetapkan PT. Merpati Nusantara Airlines terpisah dari induknya, Garuda Indonesia, dan menjadi perseroan terbatas yang mandiri di bawah naungan Departemen Perhubungan. Pemisahan ini ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1997, tertanggal 29 April 1997.

Sebagai badan usaha milik negara (BUMN), kini Merpati berusaha mengoptimalkan peran intinya sebagai “*commercial air transportation*”. Didasari kebijaksanaan pemerintah untuk mendayagunakan BUMN, Merpati sudah menjadwalkan untuk melaksanakan program restrukturisasi, profitisasi, dan privatisasi. Maka, yang sekarang diupayakan adalah implementasi program restrukturisasi agar tercapai target Merpati Nusantara Airlines, sesuai dengan visi dan misi yang dideklarasikan manajemen menjadi *World Class Airlines*. Untuk

mencapainya, perlu ada perubahan di berbagai bidang, sebagaimana tersirat dalam slogan baru Merpati saat ini : *"Get the Feeling"*, yang diartikan sebagai "rasakan bedanya".

Selanjutnya untuk lebih jelas gambaran singkatnya dapat dilihat pada Tabel 4.1. dibawah ini.

Tabel 4.1.

Periode singkat perkembangan Merpati

| No. | Tahun       | Periode   | Keterangan  |
|-----|-------------|---|---|
| 1   | 1962 – 1965 | Eksistensi  | Armada, tenaga pilot, dan teknisi mendapat bantuan khususnya dari TNI AU, menerbangi daerah Kalimantan  |
| 2   | 1966 – 1967 | Pengembangan pertama  | Mulai dibuka kantor-kantor perwakilan di daerah penting di ibu kota propinsi dan perintis   |
| 3   | 1968 – 1978 | Pengembangan kedua  | Penerbangan mulai berkembang bahkan sampai kenegara tetangga : Brunei, Kuching, Darwin  |
| 4   | 1979 – 1988 | Menjadi anak perusahaan PT. Garuda Indonesia                | Operasi penerbangan terpadu dan feeder sebagai penerbangan lanjutan dari PT. Garuda Indonesia Airlines  |
| 5   | 1989 – 1994 | Integrasi   | Penggabungan operasi dan assets perusahaan dengan PT. Garuda  |
| 6   | 1995 – 1996 | Efisiensi sumber daya / usaha                               | Pemisahan assets dan usaha dari PT. Garuda  |
| 7   | 1996 – 1998 | Era penerbangan luar negeri                                 | Mulai menerbangi Melbourne, Perth, Singapore, Kualalumpur   |
| 8   | 1999        | Restrukturisasi sumber daya / usaha guna efisiensi internal | Rasionalisasi schedule, re-assets utilization, financial restructuring, pemberdayaan dan efisiensi tenaga kerja sehubungan kondisi krisis ekonomi dan moneter |

Sumber : PT. Merpati Nusantara Airlines (diolah)

Merpati yang berkantor pusat di Jakarta, mempunyai unit-unit operasi di daerah untuk hal ini Merpati membagi wilayah operasinya menjadi 3 (tiga), yaitu : Wilayah I meliputi Jawa, Sumatera, Kalimantan Barat; Wilayah II meliputi Bali, Sulawesi, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, dan sebagian Kalimantan; sedangkan Wilayah III meliputi Ambon dan Irian Jaya. Gambaran wilayah usaha tersebut diperlihatkan pada tabel 4.2. berikut ini.

Tabel 4.2.

Pembagian Wilayah Operasi Merpati

| Wilayah Operasi | Keterangan   |
|-----------------|--|
| Wilayah I       | Jawa, Sumatera, Kalimantan Barat                               |
| Wilayah II      | Bali, Kalimantan Selatan/Timur/Tengah, Nusa Tenggara, Sulawesi |
| Wilayah III     | Ambon / Maluku dan Irian Jaya                                  |

Sumber : PT. Merpati Nusantara Airlines (diolah)

Organisasi perusahaan dari Merpati dapat dilihat pada lampiran, berikut ini secara singkat dijelaskan Visi, Misi, Falsafah dan Tujuan perusahaan yang dicanangkan secara resmi pada tahun 1999.

*Visi perusahaan*, yaitu : Menjadi penerbangan kelas dunia dengan sentuhan keramah-tamahan Indonesia serta memberikan kepuasan kepada Stakeholders.

*Misi perusahaan*, yaitu : Menyelenggarakan angkutan udara berjadwal dan borongan untuk penumpang, barang dan pos dalam dan luar negeri yang ditunjang dengan bisnis pendukung yang meliputi perawatan pesawat, pendidikan dan latihan

kedirgantaraan serta ground handling, baik untuk keperluan sendiri maupun perusahaan lain.

*Falsafah perusahaan*, yaitu : Bermanfaat bagi nusa, bangsa, lingkungan dan perkembangan sebagai perusahaan yang sehat serta memberikan kesejahteraan kepada pegawai. Pengejawantahan falsafah perusahaan tersebut tampak dalam hal dan sikap yang tercermin dalam 5 (lima) citra Manusia Perhubungan :

1. Takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
2. Tanggap terhadap kebutuhan masyarakat akan pelayanan jasa yang tertib teratur, tepat waktu, bersih dan nyaman
3. Tangguh menghadapi tantangan
4. Terampil dan berperilaku gesit, ramah, sopan, serta lugas
5. Tanggung jawab terhadap keselamatan dan keamanan jasa perhubungan

*Tujuan perusahaan*, yaitu : Dalam menjalankan usahanya Merpati menetapkan tujuan perusahaan :

1. Memberikan jasa angkutan udara bermutu, memuaskan pelanggan
2. Mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan melalui operasi perusahaan yang efisien
3. Mengoptimalkan penggunaan seluruh sumber daya perusahaan untuk memperoleh laba operasi

4. Mengembangkan perusahaan dengan menetapkan jalur yang menguntungkan dan mengevaluasi jalur-jalur potensial yang meliputi domestik, regional dan internasional secara selektif
5. Menjadikan sumber daya manusia lebih efektif, efisien, produktif, bermotivasi tinggi dan lebih sejahtera.

Sejak lepas dan mandiri sebagai BUMN di bawah naungan Departemen Perhubungan, Merpati giat berbenah diri di semua lini. Upaya pelayanan dengan penambahan armada pesawat, pembukaan rute-rute baru domestik maupun mancanegara, serta layanan terpadu yang menyeluruh baik di darat (*pre-flight*), di udara (*in-flight*), maupun setelah penerbangan (*post-flight*) merupakan titik sentral operasi Merpati. Di samping melayani pelayanan berjadwal (*schedule flight*), Merpati melayani pula penerbangan charter dan penerbangan haji.

Dengan pelayanan penerbangan sebanyak 209 rute (komersial, perintis, dan internasional) dan hampir 100 kota tujuan di seluruh Nusantara. Merpati tampil sebagai maskapai penerbangan terdepan di Tanah Air. Ditambah pula dengan frekuensi penerbangan yang lebih banyak di setiap rute, serta jaminan ketepatan waktu yang terus diperbaiki akurasi. Merpati juga memberi layanan reservasi 24 jam, *Hotline Service*, *In-flight shopping*, serta Info Merpati yang menyajikan berbagai informasi tentang penerbangan dan pelayanan yang diberikan Merpati. Bahkan, Merpati telah merambah pada usaha kargo domestik dan internasional, selain jasa pengiriman pos yang selama ini sudah dijalani.

Merpati juga menyediakan jasa layanan tambahan untuk meningkatkan kenyamanan penumpangnya selama melakukan perjalanan bisnis atau wisata. Suatu kemasan layanan untuk transportasi akomodasi diwujudkan melalui *Merpati Archipelago Holidays*, yaitu paket perjalanan wisata transportasi dan akomodasi, yang meliputi paket *business, leisure, dan holiday, special interest in-bound dan out-bound*. Disamping itu tersedia juga paket sejenis, “Turis Wah” (Tidur Gratis di Hotel Mewah).

Cukup membeli tiket perjalanan Merpati pulang-pergi dengan harga normal, penumpang Merpati dapat bermalam di hotel berbintang tanpa mengeluarkan biaya tambahan. Selanjutnya pelayanan lainnya dari Merpati adalah penggunaan kartu ATM BCA, dimana transaksi pembayaran tiket bisa dilakukan melalui kartu ATM/kredit BCA yang dimilikinya. Dalam perkembangan dunia maya, diluncurkan pula *Merpati Internet Reservation Acces* atau *Mir@*, kemudahan ini dimaksudkan agar calon penumpang pesawat Merpati bisa memanfaatkan teknologi internet untuk mengakses kebutuhan penerbangan yang dilayani Merpati. Berbagai program pelayanan terus dikembangkan menjadi layanan yang optimal (*service excellence*), dengan sentuhan keramah-tamahan Nusantara. *Easy Flyer* merupakan program reward Merpati yang akan menambah kenyamanan dan kemudahan serta fasilitas lain bagi pengguna setia jasa penerbangan Merpati (*frequent flyers*), yang menjadi anggota *Easy Flyer Club* yaitu dengan setiap kali terbang dengan Merpati berarti terkumpulkan poin yang akan dikonversikan ke dalam bentuk rupiah berupa voucher.. selanjutnya dari poin tersebut didapat

manfaat seperti berbelanja dan mendapat diskon di banyak *merchant*, prioritas *booking*, pemberian fasilitas pemilihan tempat duduk.

#### 4.1.2. Bidang Usaha Perusahaan

Anggaran Dasar Merpati yang disetujui tahun 1998, telah menetapkan bidang-bidang yang dapat dilaksanakan :

1. Angkutan udara komersial berjadwal untuk penumpang, barang dan pos dalam negeri dan luar negeri
2. Angkutan udara borongan untuk wisatawan, penumpang, barang dan pos dalam negeri dan luar negeri
3. Angkutan udara perintis
4. Penerbangan transmigrasi
5. Reparasi dan perawatan, untuk keperluan usaha sendiri maupun untuk perusahaan angkutan udara lainnya dan menyediakan fasilitas untuk menunjang usaha pokok
6. Jasa konsultasi, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan penerbangan, baik untuk keperluan sendiri maupun keperluan pihak luar
7. Jasa pelayanan pesawat udara didarat (*ground handling*)
8. Jasa pelayanan penunjang operasional pengangkutan udara

9. Jasa pelayanan sistem informasi yang terkait dengan pelayanan angkutan udara
10. Jasa pelayanan kesehatan personil penerbangan
11. Kegiatan jasa keagenan, cetak dokumen penerbangan, penyediaan akomodasi yang berkaitan dengan pengangkutan udara.

Sejumlah unit usaha yang dibentuk Merpati ini dalam pelaksanaannya seringkali melibatkan sejumlah karyawan Merpati yang seharusnya dikelola secara terpisah, yang berakibat inefisiensi dan inefektivitas karyawan perusahaan ini.

#### **4.1.3. Kebijakan Manajemen**

Secara umum Kebijakan Manajemen Merpati mulai Tahun Anggaran 1998 / 1999, diarahkan untuk mencapai 6 (enam) hal, yaitu :

1. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan
2. Meningkatkan profitabilitas perusahaan
3. Memperbaiki citra perusahaan dimata konsumen jasa penerbangan
4. Mengembangkan produk
5. Memperbaiki produk
6. Meningkatkan cash flow

Adapun program-program peningkatan kinerja yang telah dilakukan adalah :

1. Pembentukan Gugus Tugas Kinerja Tepat Waktu (*Operation Control Center*) yang melibatkan unsur niaga, teknik dan operasi yang bertujuan untuk meningkatkan ketepatan jadwal penerbangan menjadi 80 % pada tahun 1999
2. Melaksanakan Program Impas (*Break Even Point*) pada tahun 1999 melalui 5 kegiatan :
  - a. Program Pengurangan Biaya (*Cost Reduction Programme*), program ini dilaksanakan oleh seluruh unit kerja baik di Pusat maupun Daerah berupa renegotiasi seluruh kontrak-kontrak yang dilakukan dengan pihak ketiga sehingga menurunkan biaya perusahaan
  - b. Program Pengendalian Biaya (*Cost Control Programme*), program yang dilakukan oleh seluruh unit kerja baik di Pusat maupun Daerah berupa efisiensi disegala bidang pekerjaan penggunaan biaya tetap maupun biaya lainnya dapat dikendalikan dan tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan
  - c. Restrukturisasi Jalur, program ini meliputi evaluasi terhadap seluruh jenis jalur, baik jalur komersial maupun monopoli dan jalur perintis. Penataan ulang terhadap jalur dan pola operasi agar lebih efektif
  - d. Penjualan Asset, program ini dimaksudkan untuk mengurangi beban keuangan terhadap aset yang tidak produktif

- e. Harmonisasi Kebijakan Akuntansi, program ini mencakup pelaksanaan harmonisasi kebijakan akuntansi yang mencakup kapasitas, akurasi dan perbaikan terhadap manajemen persediaan, sehingga diharapkan terdapat perbaikan dalam likuiditas dan solvabilitas.

#### **4.1.4. Pemasaran, Pelayanan dan Penjualan**

Merpati sebagai BUMN dituntut memerankan dua fungsi sekaligus sebagai Badan Usaha maupun agen pembangunan. Pada sektor-sektor dengan arus penumpang yang relatif tinggi, Merpati harus bersaing ketat dengan perusahaan penerbangan swasta nasional yang menggunakan armada lebih baik serta keluwesan dalam kebijakan penjualan.

Beberapa hal penting dalam masalah pemasaran, pelayanan dan penjualan adalah sebagai berikut :

- I. Dalam menghadapi persaingan, telah dilaksanakan kebijakan :
  - a. Evaluasi jalur
  - b. Merpati Eastern Access
  - c. Perbaikan kinerja (CN-235)
  - d. Penyusunan Konsep Archipelago
  - e. Pembukaan jalur untuk memperkuat Trunk Line Domestik
  - f. Peningkatan kinerja perusahaan

2. Penataan akses Wilayah Timur yang telah dilaksanakan meliputi jalur akses Irian (90 %) melalui *feeder line* ke Wilayah Timur serta pengelompokan pesawat yang akan digunakan
3. Penyusunan konsep Wilayah (Archipelago) meliputi pembentukan jaringan Jawa dan Kalimantan (Jantan), jaringan Sulawesi dan Maluku (Susiku), jaringan Bali dan Nusa Tenggara (Bali Nusa), Merpati Eastern Access (MEA) serta jaringan Sumatera Access (Sukses).

#### 4.1.5. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia pada PT. Merpati sejumlah 4.539 karyawan (Juli 2000), dengan tingkat keahlian dan pendidikan yang beragam. Berdasarkan fungsi / korp masing-masing sumber daya manusia dapat dilihat pada tabel 4.3. sebagai berikut.

Tabel 4.3.

#### Perbandingan Kekuatan Pegawai

| No | Fungsi / Korps    | Jumlah | %      |
|----|-------------------|--------|--------|
| 1  | Penerbang         | 604    | 13,31  |
| 2  | Teknisi           | 1.382  | 30,45  |
| 3  | Awak Kabin        | 487    | 10,73  |
| 4  | Komersial         | 1.088  | 23,97  |
| 5  | Administrasi Umum | 978    | 21,55  |
|    | Jumlah Total      | 4.539  | 100,00 |

Sumber : PT. Merpati Nusantara Airlines (diolah)

#### 4.1.6. Strategi Umum Dalam Persaingan

Dengan makin tingginya tingkat persaingan, diperlukan upaya-upaya yang saling terkait antara menguasai pasar (khususnya domestik) dan mengatasi dan memenangkan persaingan tersebut melalui langkah-langkah yang berkaitan dengan menangkap potensi pasar dan menghadapi persaingan ini, maka pihak manajemen telah memfokuskan pada hal-hal sebagai berikut :

1. Menetapkan dominasi pangsa pasar domestik, dengan menerapkan langkah-langkah *Creative and Low Cost* yaitu melakukan pengembangan, dengan syarat biaya rendah, yaitu :
  - Melanjutkan kebijakan pengendalian biaya
  - Melanjutkan program peningkatan pendapatan
  - Melakukan secara efektif seluruh program restrukturisasi jalur
2. Meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, dengan langkah-langkah
  - Melakukan penyempurnaan organisasi yang berorientasi strategis, menerapkan organisasi fungsional
  - Melakukan penyegaran, kaderisasi dan efisiensi sumber daya manusia
  - Memasyarakatkan Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) yang berorientasi pada disiplin kerja yang terus menerus dilakukan sesuai dengan irama dan berputarnya program dan beban kerja perusahaan

- Menumbuhkan sikap peka terhadap perubahan dan orientasi antisipatif dan proaktif pada seluruh personil perusahaan, baik secara kolektif (tim) maupun individu
3. Melakukan ekspansi terseleksi (*selected expansion*), dengan cara melakukan penetrasi pada jalur-jalur yang potensial dan pengembangan jalur-jalur baru potensial yang memungkinkan pemberian kontribusi positif terhadap perusahaan.

#### 4.1.7. Kinerja

Perencanaan Jangka Panjang Merpati 1999 – 2004 terbagi dalam tiga tahap , yaitu tahap Restrukturisasi (1999 – 2000), tahap Profitisasi (2001 – 2004), dan tahap Privatisasi (2003 – 2004). Program restrukturisasi terinci dalam bidang niaga, operasi, teknik, keuangan, organisasi, dan sumber daya manusia. Semuanya itu untuk meningkatkan posisi kompetitif Merpati melalui penajaman fokus bisnis inti, yaitu sebagai *commercial air transportation*, dan penciptaan *Core Competence Related Business* melalui *Strategic Business Unit* (SBU), seperti Perawatan dan Perbaikan Pesawat (*Merpati Maintenance Facility*), Pusat Pelatihan SDM (*Merpati Training Centre*), dan bisnis pendukung lainnya.

#### 4.2. Gambaran Umum Responden

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Merpati Nusantara Airlines yang berjumlah 4.539 orang (Juli 2000), dengan tingkat keahlian dan pendidikan yang beragam. Pegawai-pegawai ini tersebar di beberapa fungsi yang ada dalam struktur perusahaan Merpati, yakni bagian komersial (1.088 orang), administrasi umum (978 orang), teknisi (1.382 orang), awak kabin (487 orang), dan tenaga pilot (604 orang).

Husein Umar (1997,p.60) yang mengutip Paguso, Garcia & Guerrero menyatakan bahwa populasi dengan jumlah berkisar 5.000, persen kelonggaran ketidaktelitian  $e$  yang diperbolehkan hanyalah 5 % dan 10 %. Dengan asumsi bahwa tingkat keseragaman (*degree of homogeneity*) dari populasi relatif tinggi, karena seluruh anggota populasi sangat mengerti dan sangat berhubungan dengan perusahaan PT. Merpati Nusantara Airlines, maka besar sampel yang diambil tidaklah perlu terlalu besar. Dengan mengambil nilai  $e = 10 %$  dan memasukkannya pada persamaan Slovin, sampel yang perlu diambil sebanyak 98 sampel. Diharapkan penyimpangan terhadap karakteristik populasi relatif tetap akan sangat kecil, mengingat tingkat keseragaman dari anggota populasi relatif tinggi.

Jumlah 98 anggota sampel tersebut setara dengan 2,2 % dari total populasi yang berjumlah 4.539 orang. Dari 98 anggota sampel tersebut selanjutnya ditentukan bahwa sebanyak 24 anggota sampel dari bagian komersial (berasal dari 2,2 % x jumlah bagian komersial 1.088 orang), 22 anggota sampel

administrasi umum (berasal dari 2,2 % x jumlah administratif umum 978 orang), 31 anggota sampel teknisi (berasal dari 2,2 % x jumlah teknisi 1.382 orang), 11 anggota sampel awak kabin (berasal dari 2,2 % x jumlah awak kabin 487 orang), dan 14 anggota sampel tenaga pilot (berasal dari 2,2 % x jumlah tenaga pilot 604 orang).

Sampel yang berasal dari beberapa fungsi yang ada dalam struktur perusahaan PT. Merpati Nusantara Airlines, diambil menggunakan *simple random sampling* (teknik acak sederhana) - pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.

Pengedaran kuisioner dilakukan di Kantor Pusat. Kuisioner yang dibagikan berjumlah 125 dan dari jumlah tersebut, 98 kuisioner kembali dan layak uji, sedangkan sisanya sebanyak 27 kuisioner tidak kembali. Berdasarkan jumlah kuisioner yang layak uji ini, responden sebagian besar berusia antara 35 – 55 tahun, tingkat pendidikan responden 54 % lulus S1; 6 % lulus S2; sisanya lulus Sarjana Muda dan setingkat SLTA, serta masa kerja responden sebagian besar antara 10 – 20 tahun.

#### **4.2.1. Hasil Analisis Deskriptif**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh 4 (empat) variabel independen yaitu faktor *skill*, *effort*, *working conditions* dan *consistency* terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja.

Hasil penelitian dengan mengambil sampel sebanyak 98 responden pada PT. Merpati Nusantara Airlines, diperoleh tanggapan mereka terhadap beberapa pertanyaan yang menyangkut 4 (empat) variabel independen dan 1 (satu) variabel dependen, seperti tampak pada lampiran yang selanjutnya dideskripsikan sebagai berikut :

Tabel 4.4.

Efisiensi penggunaan Tenaga Kerja menurut derajat *Skill* (Keahlian)

| Efisiensi       | Skill (Keahlian) |               | Total          |
|-----------------|------------------|---------------|----------------|
|                 | Rendah           | Tinggi        |                |
| Tidak mendukung | 1<br>(7,7%)      | 5<br>(5,9%)   | 6<br>(6,12%)   |
| Mendukung       | 12<br>(92,3%)    | 80<br>(94,1%) | 92<br>(93,88%) |
| Total           | 13<br>(100%)     | 85<br>(100%)  | 98<br>(100%)   |

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel 4.4. diketahui bahwa dari 98 responden, maka 92 orang (93,88 %) diantaranya menyatakan dukungannya terhadap efisiensi tenaga kerja di perusahaan. Dukungan ini terlihat dari 80 orang memiliki *skill* (keahlian) tinggi serta 12 orang memiliki *skill* (keahlian) rendah. Dari 13 orang yang memiliki *skill* (keahlian) rendah, 12 orang (92,3%) diantaranya mendukung efisiensi tenaga kerja di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun mereka memiliki *skill* (keahlian) rendah namun mereka tetap mendukung efisiensi tenaga kerja di perusahaan karena mereka masih memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Pengetahuan karyawan akan pelaksanaan tugas dan pengetahuan umum akan mempengaruhi pelaksanaan tugas. Pemborosan bahan baku, waktu dan faktor produksi akan terjadi apabila karyawan tidak mempunyai cukup

pengetahuan akan bidang kerjanya. Pemberian pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman. Pelatihan (*training*) untuk meningkatkan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan yang spesifik, sedangkan pendidikan menyangkut peningkatan kemampuan manusia secara keseluruhan (*social, intelektual dan phisik*). Dari training/latihan kerja akan didapatkan pengetahuan dan keahlian baru sehingga akan menjadikan seseorang lebih efektif dan berkualitas. Penguasaan pekerjaan yang baik tercermin dalam gerakan yang tidak kaku, berirama dan tanpa perencanaan gerakan.

Tabel 4.5.

Efisiensi penggunaan Tenaga Kerja menurut derajat *Effort* (Upaya)

| Efisiensi       | Effort (Upaya) |               | Total          |
|-----------------|----------------|---------------|----------------|
|                 | Rendah         | Tinggi        |                |
| Tidak Mendukung | 4<br>(19,1%)   | 2<br>(2,6%)   | 6<br>(6,12%)   |
| Mendukung       | 17<br>(80,9%)  | 75<br>(97,4%) | 92<br>(93,88%) |
| Total           | 21<br>(100%)   | 77<br>(100%)  | 98<br>(100%)   |

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel 4.5. diketahui bahwa dari 98 responden, maka 92 orang (93,88 %) diantaranya menyatakan dukungannya terhadap efisiensi tenaga kerja di perusahaan. Dukungan ini terlihat dari 75 orang memiliki *effort* (upaya) tinggi serta 17 orang memiliki *effort* (upaya) rendah. Dari 21 orang yang memiliki *effort* (upaya) rendah, 17 orang (80,9%) diantaranya mendukung efisiensi tenaga kerja di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun mereka memiliki *effort* (upaya) rendah namun mereka tetap mendukung efisiensi tenaga kerja di perusahaan.

Kegiatan peningkatan produktivitas dimulai dengan menumbuhkan upaya (*effort*), dorongan, atau motivasi berdasarkan kesadaran personel sehingga akan timbul perasaan tanggung jawab dan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan. Kekuatan motivasi kerja tercermin dalam upaya personel untuk bekerja keras. Ada dua faktor penting yang untuk berprestasi yaitu pertama, kemampuan mengerjakan tugas, kedua, persepsi tenaga kerja agar dapat berprestasi. Motivasi adalah penggerak bagi orang untuk melaksanakan kegiatan kerjanya, sehingga akan bersemangat dan timbul rasa memiliki.

Tabel 4.6.

Efisiensi penggunaan Tenaga Kerja menurut derajat

*Working Conditions* (Kondisi Kerja)

| Efisiensi       | Working Conditions |               | Total          |
|-----------------|--------------------|---------------|----------------|
|                 | Rendah             | Tinggi        |                |
| Tidak Mendukung | 3<br>(7,7%)        | 3<br>(5,1%)   | 6<br>(6,12%)   |
| Mendukung       | 36<br>(92,3%)      | 56<br>(94,9%) | 92<br>(93,88%) |
| Total           | 39<br>(100%)       | 59<br>(100%)  | 98<br>(100%)   |

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel 4.6. diketahui bahwa dari 98 responden, maka 92 orang (93,88 %) diantaranya menyatakan dukungannya terhadap efisiensi tenaga kerja di perusahaan. Dukungan ini terlihat dari 56 orang dengan *working conditions* (kondisi kerja) tinggi/baik serta 36 orang dengan *working conditions* (kondisi kerja) rendah. Dari 39 orang dengan *working conditions* (kondisi kerja) rendah, 36 orang (92,3%) diantaranya mendukung efisiensi tenaga kerja di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun mereka bekerja dengan *working conditions*

(kondisi kerja) rendah namun mereka tetap mendukung efisiensi tenaga kerja di perusahaan. Kondisi kerja dikatakan baik apabila dalam kondisi tersebut manusia bisa melaksanakan kegiatannya dengan mengarahkan kemampuan optimalnya secara sehat, aman dan selamat. Ketidakterbacaan lingkungan kerja dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak, yang tentunya tidak akan mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Tabel 4.7.

Efisiensi penggunaan Tenaga Kerja menurut derajat

*Consistency* (Keajegan)

| Efisiensi       | Consistency   |               | Total          |
|-----------------|---------------|---------------|----------------|
|                 | Rendah        | Tinggi        |                |
| Tidak Mendukung | 2<br>(14,3%)  | 4<br>(4,8%)   | 6<br>(6,12%)   |
| Mendukung       | 12<br>(85,7%) | 80<br>(95,2%) | 92<br>(93,88%) |
| Total           | 14<br>(100%)  | 84<br>(100%)  | 98<br>(100%)   |

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel 4.7. diketahui bahwa dari 98 responden, maka 92 orang (93,88 %) diantaranya menyatakan dukungannya terhadap efisiensi tenaga kerja di perusahaan. Dukungan ini terlihat dari 80 orang yang memiliki *consistency* (keajegan) tinggi serta 12 orang dengan *consistency* (keajegan) rendah. Dari 14 orang yang memiliki *consistency* (keajegan) rendah, 12 orang (85,7%) diantaranya mendukung efisiensi tenaga kerja di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun mereka memiliki *consistency* (keajegan) rendah namun mereka tetap mendukung efisiensi tenaga kerja di perusahaan. *Consistency* (keajegan) dalam aktivitas kerja yang nampak dari disiplin karyawan, berkaitan dengan

kepatuhan mentaati peraturan perusahaan dan selanjutnya berpengaruh pada kelancaran proses kerja serta efisiensi penggunaan tenaga kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan tidak saja perlu mendapatkan tenaga kerja yang mempunyai tingkat ketrampilan tinggi, tetapi juga perlu didukung oleh disiplin yang membudaya dalam diri tiap tenaga kerja tersebut. Pembinaan disiplin kerja yang terus menerus dilakukan oleh manajemen pada suatu saat diharapkan para karyawan tidak melakukan disiplin bukan karena sanksi, akan tetapi sudah menjadi budaya dan berjalan sesuai dengan irama dan berputarnya program dan beban kerja perusahaan.

### **4.3. Pengujian Hasil**

#### **4.3.1. Uji Reliabilitas dan Validitas**

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap kuisioner yang diberikan. Kelayakan atau reliabilitas data diukur dari nilai alpha ( $\alpha$ ). Secara umum koefisien alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6 dan apabila  $\alpha$  kurang dari 0,6 menunjukkan tidak adanya konsistensi (Singgih Santoso, 2001,p.269).

Sedangkan uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil

ukur yang sesuai dengan maksud pengukuran. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,41.

Tabel 4.8.  
Validitas dan Reliabilitas

|                                  | Item   |        |        |        |        |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                  | Y      | X1     | X2     | X3     | X4     |
| Corrected Item Total Correlation | 0,7017 | 0,6100 | 0,6165 | 0,4620 | 0,5679 |
| Alpha                            | 0,6183 | 0,7887 | 0,6338 | 0,7029 | 0,6594 |

Sumber : data primer yang diolah,2001

Dari tabel 4.8 ditunjukkan bahwa *corrected item total correlation* dari semua variabel besarnya diatas 0.41. Hal ini berarti alat ukur dari variabel yang diinginkan adalah valid.

Sedangkan hasil suatu pengukuran dianggap dapat dipercaya, apabila nilai alpha lebih besar atau sama dengan 0.6. Dari tabel 4.11. juga menunjukkan bahwa nilai alpha dari semua variabel lebih besar dari 0.6. Hal ini berarti alat ukur dari variabel yang diinginkan adalah reliabel atau dapat dipercaya.

#### 4.3.2. Uji Ekonometrika (Pengujian Asumsi Penyimpangan Klasik)

Uji ekonometrika digunakan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh model linear regresi berganda dapat diterima secara ekonometrika

dimana uji ekonometrika dilakukan dengan cara : *uji multikolinearitas, uji heteroscedasticity, dan uji auto korelasi.*

**a) Uji Multikolinearitas**

“Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Pedoman untuk mengetahui suatu model yang bebas multikolinearitas ((Damodar Gujarati, 1978,p.157)” :

- Mempunyai nilai VIF disekitar angka 1
- Mempunyai angka tolerance mendekati 1

Tabel 4.9.

Nilai *VIF* dan *Tolerance*

| Variabel              | Tolerance | VIF   |
|-----------------------|-----------|-------|
| <i>SKILL</i>          | 0,966     | 1,035 |
| <i>EFFORT</i>         | 0,611     | 1,636 |
| <i>WORK CONDITION</i> | 0,791     | 1,264 |
| <i>CONSISTENCY</i>    | 0,657     | 1,522 |

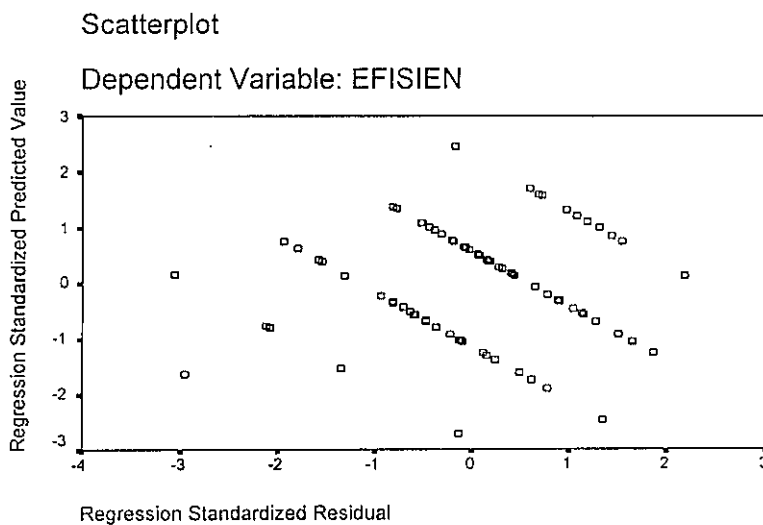
Sumber : data primer yang diolah

Dari tabel 4.12. yang diperoleh dari hasil perhitungan komputer (lampiran) menunjukkan bahwa hasil *tolerance* variabel yang cukup tinggi sehingga demikian tidak terdapat gangguan *multicolinearity* dalam penelitian. Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai VIF di sekitar angka 1.

## b) Uji Heteroscedastisitas

“Uji Heteroskedastisitas ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Uji ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Sebaran data yang membentuk pola bergelombang, menyempit, maupun melebar di katakan terjadi heterokedastisitas (Damodar Gujarati, 1978,p.177)”.

## Charts



Gambar 4.1.

Scatterplot

Dari gambar *scatterplot* yang diperoleh dari print-out analisis regresi (lampiran) terlihat bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi *heteroskedastisitas* karena hasilnya tidak membentuk pola bergelombang, menyempit, maupun melebar.

### c) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui gangguan-gangguan yang ada pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya).

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

$H_0$  : tidak ada autokorelasi

$H_1$  : ada autokorelasi

Apabila :

- $d < d_L$  atau  $d > 4 - d_L$  , maka  $H_0$  ditolak
- $d_U < d < 4 - d_U$  , maka  $H_0$  diterima
- $d_U < d < d_L$  atau  $4 - d_U < d < 4 - d_L$  , maka tidak dapat disimpulkan

Dari perhitungan komputer, dengan  $k = 4$ ,  $N = 98$ ,  $\alpha = 0.05$ , maka diperoleh DW hitung = 1.880. Sedangkan dari DW tabel diperoleh :

- $d_L = 1.57$
- $d_U = 1.78$
- $(4 - d_L) = 2.43$
- $(4 - d_U) = 2.22$
- $d_{\text{hitung}} = 1.880$

Dengan demikian  $H_0$  diterima, karena  $1.78 < 1.880 < 2.22$

Hal ini berarti dalam persamaan regresi tidak ada autokorelasi.

#### 4.3.3. Pengujian pengaruh faktor *skill*, *effort*, *working conditions* dan *consistency* terhadap *efisiensi* tenaga kerja.

Berdasarkan analisis data dengan memanfaatkan program SPSS menghasilkan koefisien seperti tampak pada print-out komputer (lampiran) sebagai berikut :

$$Y = 1.376 + 0.146X_1 + 0.213X_2 + 0.141X_3 + 0.340X_4 + e$$

|           |         |         |         |         |         |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| $t_{hit}$ | (2.421) | (2.441) | (2.829) | (2.416) | (4.126) |
| SE        | (0.568) | (0.060) | (0.075) | (0.058) | (0.082) |
| Sig       | (0.017) | (0.017) | (0.006) | (0.018) | (0.000) |

$R^2 = 51.7\%$      $F_{hit} = 24.898$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$  dan  $\beta_4$  adalah positif (pengaruh searah), hal ini berarti apabila *skill*, *effort*, *working conditions* dan *consistency* semakin tinggi maka besarnya efisiensi tenaga kerja akan semakin tinggi pula.

Dari keempat variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini, variabel *consistency* ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh paling besar terhadap efisiensi tenaga kerja. Hal ini disebabkan oleh karena *consistency* merupakan aturan-aturan (keajegan) yang mendatangkan disiplin sehingga dapat mewujudkan moral kerja yang tinggi.

*Consistency* yang menimbulkan disiplin ini pada akhirnya bukan hanya sekedar karena adanya sanksi bagi pelanggarnya tetapi sudah menjadi budaya dan berjalan sesuai dengan irama dan berputarnya program dan beban kerja perusahaan.

#### 4.3.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya “F hit” dan “t hit” yang kemudian dibandingkan dengan F tabel dan t tabel. Pengujian ini dimaksudkan untuk menerima atau menolak hipotesis, yaitu :

- I. Bila  $F_{hit} > F_{tabel}$  dikatakan signifikan, artinya secara serentak / bersama-sama variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3, \text{ dan } X_4$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung ( $Y$ )  $\Rightarrow$  hipotesis diterima.
- II. Bila  $t_{hit} > t_{tabel}$ , dikatakan signifikan, artinya secara individual / parsial masing-masing variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3 \text{ dan } X_4$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung ( $Y$ )  $\Rightarrow$  hipotesis diterima.

Adapun hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

##### a. Pengujian secara simultan / serentak dengan “F hit”.

Dari hasil perhitungan, pada numerator 4 dan denominator 98 dengan *level of significant* ( $\alpha$ ) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh  $F_{hit} = 24.898 > F_{tabel} = 2.46$ , dikatakan signifikan. Artinya secara bersama-

sama variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ ) mempengaruhi variabel tergantung ( $Y$ ).

**b. Pengujian secara individu / parsial dengan “t hit”.**

Berdasarkan perhitungan dengan derajat bebas sebesar 98, *level of significant* ( $\alpha$ ) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh harga t tabel = 1.96 ( $t_{hit} < -1.96$  atau  $t_{hit} > 1.96$ ), maka :

➤ **“t hit” untuk variabel  $X_1$  (*skill* terhadap efisiensi tenaga kerja)**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $t_{hit}$  (2.441) > t tabel (1.96) maka variabel *skill* terhadap efisiensi tenaga kerja dikatakan signifikan, artinya *skill* ( $X_1$ ) mempengaruhi efisiensi tenaga kerja ( $Y$ ).

➤ **“t hit” untuk variabel  $X_2$  (*effort* terhadap efisiensi tenaga kerja)**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $t_{hit}$  (2.829) > t tabel (1.96) maka variabel *effort* dikatakan signifikan, artinya *effort* ( $X_2$ ) mempengaruhi efisiensi tenaga kerja ( $Y$ )

➤ **“t hit” untuk variabel  $X_3$  (*work conditions*)**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $t_{hit}$  (2.416) > t tabel (1.96) maka variabel *work conditions* dikatakan signifikan, artinya *work conditions* ( $X_3$ ) mempengaruhi efisiensi tenaga kerja ( $Y$ ).

➤ “t hit” untuk variabel  $X_4$  (*consistency*)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $t_{hit} (4.126) > t_{tabel} (1.96)$  maka variabel *consistency* dikatakan signifikan, artinya *consistency* mempengaruhi efisiensi tenaga kerja (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan “t hit”, keempat variabel tersebut ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ ) adalah signifikan. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa diduga *skill*, *effort*, *work conditions* dan *consistency* berpengaruh signifikan terhadap efisiensi tenaga kerja dapat diterima.

#### 4.3.5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ ) secara simultan terhadap variabel tergantung (Y). Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0.517, artinya bahwa variasi variabel tergantung (Y) dapat dijelaskan oleh variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ ) secara simultan sebesar 51.7% dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, sedangkan sisanya sebesar 48.3% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

## BAB V

### SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Berdasarkan hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja pada PT. Merpati Nusantara Airlines, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan dan selanjutnya memberikan saran sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

#### 5.1. SIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian serta pembahasan dari penelitian atas hubungan antara variabel-variabel *skill* (keahlian), *effort* (upaya), *working condition* (kondisi kerja) dan *consistency* (keajegan) terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja / karyawan pada PT. Merpati Nusantara Airlines dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Variabel-variabel *skill* ( $X_1$ ), *effort* ( $X_2$ ), *working condition* ( $X_3$ ) dan *consistency* ( $X_4$ ) berpengaruh positif terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja. Kenyataan ini ditunjukkan oleh uji validitas dan Reliabilitas, dari tabel hasil pengolahan data menunjukkan bahwa corected item total correlation dari semua variabel besarnya diatas 0,41 dan nilai alpha dari semua variabel lebih besar dari 0,6 yang menunjukkan bahwa alat ukur dari variabel yang diinginkan adalah reliabel atau dapat dipercaya.

Sedangkan hasil analisis data dengan memanfaatkan program SPSS menghasilkan koefisien sebagai berikut :

$$Y = 1,376 + 0,146 X_1 + 0,213 X_2 + 0,141 X_3 + 0,340 X_4 + e$$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$  dan  $\beta_4$  adalah positif (pengaruh searah), hal ini berarti apabila *skill*, *effort*, *working conditions* dan *consistency* semakin tinggi maka besarnya efisiensi tenaga kerja akan semakin tinggi pula. Kemudian setelah melalui uji F (pengujian secara simultan / serentak) dan uji t (pengujian secara individu / parsial), variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung (Y / efisiensi)

2. Dari keempat variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini, variabel *Consistency* ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh paling besar terhadap efisiensi tenaga kerja. Kenyataan ini ditunjukkan oleh besarnya perhitungan t test (4,126) untuk variabel *Consistency* terhadap Efisiensi tenaga kerja, lebih besar dari t tabel (1,96) dibanding variabel-variabel lainnya yaitu : *Skill* (2,441), *Effort* (2,829), dan *Working conditions* (2,416). Dan dari F test, pada *level of significant* ( $\alpha$ ) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh F test = 24,898 lebih besar dari F tabel (2,46). Hasil analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai 0,517, artinya bahwa variasi variabel tergantung (Y) dapat dijelaskan oleh variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ ) secara simultan sebesar 51,7 % dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95 %, sedangkan sisanya sebesar 48,3 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

## 5.2. Implikasi Kebijakan

### 5.2.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor *skill* (keahlian), *effort* (upaya), *working condition* (kondisi kerja) dan *consistency* (keajegan) terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja. Dari hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa keempat faktor-faktor tersebut berpengaruh positif. “Perusahaan membutuhkan orang-orang yang mampu, berkeahlian, trampil (*skill*) dan mau bekerja, mempunyai dorongan atau motivasi untuk maju dalam melaksanakan pekerjaan (*effort*). Setiap perusahaan harus merekrut karyawan, mengadakan seleksi, membina, mengembangkan dan mendisiplinkan, mengatur pekerjaan (*consistency*), memberikan kompensasi dan jaminan-jaminan sosial, keamanan, serta kondisi kerja yang memadai (*working conditions*) (Soehardjo, 1989,p.11)”.

Betapa pentingnya peranan manusia sebagai faktor yang menentukan maju mundurnya perusahaan. Sebab betapa hebat gedung-gedung dan kantornya, betapa besar modal yang digunakan, betapa luas jaringan pemasarannya, betapa matang rencananya, semua tidak berarti sama sekali tanpa orang-orang yang menggerakkan, melaksanakan serta merealisasikan rencana tersebut. Setiap perusahaan membutuhkan orang-orang yang mampu dan mau bekerja. Setiap perusahaan harus merekrut karyawan, mengadakan seleksi, membina dan mengembangkan, mengatur pekerjaan, memberikan kompensasi dan jaminan sosial serta kondisi kerja yang memadai.

Mengingat faktor manusia itu mutlak harus ada dalam perusahaan, bahkan merupakan faktor yang terpenting melebihi faktor-faktor lainnya, maka sudah selayaknya kalau faktor ini mendapatkan perhatian yang lebih dalam manajemennya, agar mereka melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan prestasinya. Untuk itu kiranya perlu manajemen dengan pendekatan SDM, yaitu menghargai martabat karyawan sebagai manusia dan memanfaatkan potensi yang ada padanya --- Manajemen SDM adalah proses yang terdiri dari pengadaan, pembinaan dan pengembangan serta pengendalian unsur manusia dalam organisasi untuk menunjang tercapainya tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan *efisien*.

Sumber-sumber munculnya inefisiensi mencakup ketidakjelasan tujuan perusahaan, tidak adanya rasa turut memiliki perusahaan, kurangnya komunikasi antar tingkatan manajemen, dan kebijakan strategi korporasi (*corporate strategy*) yang kurang tepat. Peningkatan efisiensi hanya dapat dicapai melalui program terpadu yang memerlukan pengawasan terus menerus (*consistency*) untuk menjamin efektivitasnya.

### 5.2.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda, ternyata *skill* (keahlian), *effort* (upaya), *working condition* (kondisi kerja) dan *consistency* (keajegan) terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja berpengaruh positif (searah) dan signifikan pada PT. Merpati Nusantara Airlines.

Strategi Korporasi yang dilakukan Merpati, yaitu dengan melakukan diversifikasi usaha pada bidang yang masih memiliki hubungan dengan bisnis intinya (*horizontal related diversification*) memiliki dampak yang buruk terhadap kinerja Merpati secara keseluruhan, yang terlihat dari buruknya kinerja keuangan Merpati, dimana sejak tahun 1991 hingga 1997 mengalami kerugian yang sangat besar. Penyebabnya karena Merpati bekerja tidak efisien, penggunaan pesawat yang beragam, serta karyawan yang bekerja pada unit-unit bisnis yang seharusnya terpisah pengelolaannya (Ronny Kastanya, 1998, p.153).

Sumber-sumber munculnya inefisiensi yang ada pada Merpati mencakup ketidakjelasan tujuan perusahaan, tidak adanya rasa turut memiliki perusahaan, kurangnya komunikasi antar tingkatan manajemen, dan kebijakan strategi korporasi (*corporate strategy*) yang kurang tepat. Peningkatan efisiensi membutuhkan orang-orang yang mampu, berkeahlian, trampil (*skill*) dan mau bekerja, mempunyai dorongan atau motivasi untuk maju dalam melaksanakan pekerjaan (*effort*), memberikan kompensasi dan jaminan-jaminan sosial, keamanan, serta kondisi kerja yang memadai (*working conditions*), serta

melakukan disiplin kerja secara terus menerus (*consistency*) untuk menjamin efektivitasnya.

Agar efisiensi penggunaan tenaga kerja meningkat, maka penerapan faktor-faktor *skill, effort, working conditions*, dan *consistency* dengan unit-unit bisnis yang dibentuk Merpati harus diseimbangkan. Sebab betapa hebat gedung-gedung dan kantornya, betapa besar modal yang digunakan, betapa luas jaringan pemasarannya, betapa matang rencana dan strategi yang digunakan, semua tidak berarti sama sekali tanpa orang-orang yang menggerakkan, melaksanakan serta merealisasikan rencana tersebut. Perusahaan membutuhkan orang-orang yang mampu dan mau bekerja. Perusahaan harus membina, mengembangkan, mengatur pekerjaan, memberikan kompensasi dan jaminan sosial serta kondisi kerja yang memadai.

Pengalaman masa lalu yang kurang mendukung pengembangan SDM dieliminasi, sejalan dengan program restrukturisasi dan efisiensi yang harus dilaksanakan oleh Merpati. Secara umum, SDM yang dimiliki Merpati saat ini sudah memadai. Dari segi kuantitas, setidaknya Merpati didukung oleh 4.539 karyawan (Juli 2000), dengan tingkat keahlian dan pendidikan yang beragam. Dengan penempatan yang proporsional sebagai aset perusahaan, merupakan unsur vital untuk mencapai tujuan perusahaan dan terlaksananya misi yang dipercayakan kepada Merpati. Dengan cara itu diharapkan terbentuk budaya kerja yang berorientasi pada prestasi dan disiplin, yang didukung sikap profesional yang bersumber dari nilai-nilai dasar bekerja, yaitu siap melayani. SDM terus

dipacu untuk mengubah pola pikir lama yang kurang tepat menjadi sikap mental dan nalar baru, agar strategi pengembangan SDM bisa mencapai sasaran. Semua keluhan dari karyawan ditampung dan ditindaklanjuti, dengan saluran yang benar dan terkoordinasi secara baik. Pengembangan SDM yang ditunjang dengan sistem manajemen partisipatif dan dukungan iklim kerja yang kondusif, akan menumbuhkan konsistensi dan komitmen yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas. Dengan demikian akan tercipta Budaya Kerja atau Budaya Perusahaan. Peraturan-peraturan, aturan-aturan, sistem, prosedur dan lain-lainnya yang berlaku akan ditetapkan tidak lagi dirasakan sebagai beban, melainkan merupakan kewajiban yang sudah melekat di tiap individu karena menyadari bahwa yang baik bagi perusahaan juga baik untuk dirinya sendiri. Terwujudnya suatu Budaya Perusahaan yang *membudaya*, dalam arti nyata, terlihat dan dapat dirasakan akan menumbuhkan kebanggaan setiap individu dalam perusahaan yang pada gilirannya bisa menumbuhkan *Citra* yang baik. Budaya perusahaan harus bersifat dinamis dan berkembang sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu, harus mampu mengintegrasikan kemampuan-kemampuan yang berkembang dalam perusahaan dan bisa mengadaptasi perkembangan-perkembangan di luar perusahaan.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya meneliti variabel-variabel *skill* (keahlian), *effort* (upaya), *working condition* (kondisi kerja) dan *consistency* (keajegan) terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja, sedangkan variabel-variabel dan program-program lain yang mendukung terhadap komitmen perusahaan untuk menjadi yang terdepan dalam jajaran maskapai penerbangan nasional, tidak diteliti – seperti program restrukturisasi, marketing, kemampuan perolehan laba, efektivitas, kualitas pelayanan dan evaluasi kebijakan strategi bisnis unit (SBU).

Dalam pemilihan responden pada penelitian ini hanya ditujukan kepada karyawan di Kantor Pusat dan 3 Kantor Cabang Merpati (Region), belum mencakup seluruh region yang ada di Indonesia, mungkin penelitian ini kurang sempurna karena responden yang diteliti belum mewakili gambaran secara umum efisiensi penggunaan tenaga kerja pada PT. Merpati Nusantara Airlines.

### **5.4. Penelitian yang akan datang**

Untuk peneliti yang akan datang, bisa dilakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas guna peningkatan produktivitas perusahaan dengan mengambil responden tidak hanya dari satu perusahaan namun melibatkan industri lain yang sejenis sebagai pembanding.

## Daftar Referensi

### a. Buku Teks

- Agus Ahyari, 1986, **Manajemen Produksi : Perencanaan Sistem Produksi**, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta.
- Bedjo Siswanto, 1989, **Manajemen Tenaga Kerja : Ancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja**, Cetakan Kedua, Sinar Baru, Bandung.
- Cruden, Herbert, J. and Arthur W. Sherman Jr., 1984, **Managing Human Resources**, 7<sup>th</sup> ed., South Western Publishing co., Cincinnati, Ohio.
- Dessler, Gary, 1986, **Manajemen Personalia : Teknik dan Konsep Modern**, Terjemahan, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Damodar Gujarati dan Sumarno Zain, 1978, **Ekonometrika Dasar**, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, James L. et al, 1988, **Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- H. Hadari Nawawi, dan H.M. Martini Hadari, 1990, **Administrasi Personel : Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja**, Cetakan Pertama, C.V. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Hani Handoko T, 1987, **Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi**, Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Kast, Fremont E and James E. Rozenweig, 1985, **Organization and Management**, 4<sup>th</sup> Ed., Mc. Graw-Hill Book Company, Singapore.
- Kisdarto Atmosoeprapto, 2001, **Produktivita Aktualisasi Budaya Peusahaan Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien melalui SDM Berdaya**, PT. Elex Media Komputindo – Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Pearce II, John A. and Richard B. Robinson, Jr. 1989, **Management**, International Edition, Mc. Graw-Hill Book Company, Singapore.
- Robbins, Stephen P. 1983, **Organization Theory : The Structure and Design of Organizations**, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- Sarwoto, 1991, **Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen**, Cetakan Kedelapan, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2001, **SPSS – Statistik Parametrik**, PT. Elex Media Komputindo – Kelompok Gramedia, Jakarta
- Soehardjo, 1989, **Peranan Manajemen Sumber Daya manusia Tantangannya di Masa Depan – Pidato Pengukuhan – Diucapkan pada peresmian penerimaan Jabatan Guru Besar Tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang** (tidak dipublikasikan).
- Sritomo Wignjosoebroto, 1982, **Teknik Tata Cara dan Pengukuran Kerja**, Edisi Kedua, Guna Widya, Surabaya.
- Stoner, James A.F., 1986, **Manajemen**, Jilid 2, Terjemahan, Edisi 2, Erlangga, Jakarta.
- Werther, Jr., William B. and Keith Davis, 1989, **Human Resources and Personnel Management**, 3<sup>th</sup> Ed., Mc. Graw-Hill Book Company, Singapore.
- b. Artikel Jurnal
- Alfred Rappaport, 1999, “New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance”, **Harvard Business Review**, pp.91-101.
- Chet Robie et al, 1998, “The Relation Between Job Level and Job Satisfaction”, **Group & Organization Management**, Vol. 23, No. 4, pp.470-495, Sage Publications, Inc.
- Carole L. Jurkiewicz et al, 1998, “Motivation In Public and Private Organizations A Comparative Study”, **Public Productivity & Management Review**, Vol.21, No.3, pp.230-250, Sage Publications, Inc.
- Charles Clisson and Mark Durick, 1988, “Predictors of Job Satisfaction and Organization Commitment in Human Service Organizations”, **Cornell University**.
- Cheri Ostroff, 1992, “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance : An Organizational Level Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.77, No.6, pp.963-974.
- Corsun, David L. dan Enz, Cathy A, (1999), “Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers : The Effect of Support-Based Relationships”, **Human Relations**, Vol.52, No.2.

- Donna McNeese and Smith, 1993, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", **Hospital & Health Services Administration**, pp.160-175.
- Gery Blau, 1999, "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction", **Human Relations**, Vol.52, No.8.
- Greg R. Oldham and Anne Cummings, 1996, "Employee Creativity : Personal and Contextual Factors at Work", **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.3, pp.607-634.
- Hallowell et.al, Roger,(1996),"Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction : Linkages and Implication for Management", **Human Resources Planning**, Vol.19 ISS.2.
- Jeffrey B Arthur, 1994, "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, pp.670-687.
- Ken G. Smith et al, 1989, "Strategy, Size and Performance", **Organizational Studies**, Vol. 1 No.1
- Larry J Williams and Stella E Anderson, 1991, " Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", **Journal of Management**, Vol.17, No.3, pp.601-617.
- Loren E Falkenberg, 1987, "Employee Fitness Programs : Their Impact on the Employee and the Organization", **Academy of Management Review**, Vol. 12, No.3, pp.511-522.
- Oldham, Greg R. and Anne Cummings, 1996, "Employee Creativity : Personal and Contextual Factors at Work", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 3, 607-634, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Mc Cormick EJ and Ilgen, 1980, "Job satisfaction attitudes, and opinions", **The Organizational and Context of Human Work**, Prentice Hall, Inc.
- Peter J. Poznanski, Dennis M. Blin, 1997, "Using Structural Equation Modeling to Investigate the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants", **Behavioral Research in Accounting**, Vol. 9

Sanjeev Agarwal and Sridhar N Ramaswami, 1993, "Affective Organizational Commitment of Salespeople : An Expanded Model", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vo.XIII,No.2.

Spreitzer, G.M, (1995),"Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment",**Academy of Management Journal**, Vol.35, No.2.

Turyasingura Wilberforce, 2000, "Gaining A Competitive Advantage Through Employee Empowerment : Challenges and Strategies", **Gadjah Mada International Journal of Business**, Vol. 2,No.1,pp.15-31.

Yoon dan Lim, (1999),"Organizational Support in The Workplace : The Case of Korean Hospital Employess",**Human Relations**,Vol.52,No.07.

c. Tesis

Ronny Kastanya, 1998, **Analisis Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Pasar Global**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada (tidak dipublikasikan)