

**HUBUNGAN INSENTIF DAN KEPEMIMPINAN
DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA PEMANEN
TANDAN BUAH SEGAR KELAPA SAWIT**

*Relationship Between Incentive And Leadership
On the Work Productivity Of Harvesters
of Palm Oil Fresh Fruit Bunches*

INDRIANA FALEARY



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

HUBUNGAN INSENTIF DAN KEPEMIMPINAN
DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA PEMANEN
TANDAN BUAH SEGAR KELAPA SAWIT

*Relationship Between Incentive And Leadership
On the Work Productivity Of Harvesters
of Palm Oil Fresh Fruit Bunches*

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi
Agribisnis
Konsentrasi Manajemen

Disusun dan Diajukan Oleh

INDRIANA FALEARY

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

TESIS

HUBUNGAN INSENTIF DAN KEPEMIMPINAN DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA PEMANEN TANDAN BUAH SEGAR KELAPA SAWIT

Disusun dan diajukan oleh :

INDRIANA FALEARY

Nomor Pokok : P1000209025

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 9 Agustus 2012
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Penasihat,

Dr. Indrianty Sudirman, MS.

Ketua

Ketua Program Studi
Agribisnis

Dr. Ir. Palmarudi Mappigau, S.U.

Prof. Dr. Ir. Yunus Musa, MS.

Anggota

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. Ir. Mursalim

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : INDRIANA FALEARY

Nomor mahasiswa : P 1000 209 025

Program studi : Agribisnis

Konsentrasi : Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Agustus 2012
Yang menyatakan,

Indriana Faleary

PRAKATA

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya yang dicurahkan kepada penulis sehingga tetap diberi kesehatan, kekuatan dan kesempatan untuk dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul *Hubungan Insentif dan Kepemimpinan Dengan Produktivitas Kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit (Studi Kasus pada Pemanen PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan)* sebagai syarat guna mencapai gelar Magister pada Program Studi Agribisnis, Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.

Gagasan yang melatarbelakangi tajuk permasalahan ini timbul dari hasil pengamatan penulis terhadap faktor pemberian insentif dan gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin yang dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit. Dimana produktivitas kerja pemanen juga dipengaruhi oleh keberhasilan subsistem agribisnis kelapa sawit di PKS Luwu I - Burau. Penulis bermaksud menyumbangkan konsep dan saran kepada perusahaan dan para stakeholder terkait.

Tak ada kata yang dapat penulis ungkapkan selain rasa syukur dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Sang Khalik, Allah SWT atas segala karunia yang diberikan kepada penulis. Penulis menyadari dengan

kemampuan yang sangat terbatas, maka perjuangan penulis dalam menyelesaikan penulisan ini tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak baik bantuan moril maupun materil.

Pada kesempatan ini pula izinkanlah penulis menghaturkan rasa terima kasih dari lubuk hati yang terdalam dengan segala ketulusan dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Mursalim, M.Ec., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
2. Dr. Indrianty Sudirman, M.S., sebagai ketua komisis penasehat dan Prof. Dr. Ir. Yunus Musa, M.S. sebagai anggota komisi penasehat atas segala waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan dalam mengarahkan, mengoreksi serta saran dan petunjuk dalam persiapan, pelaksanaan penelitian dan penyelesaian tesis ini.
3. Dr. Ir. Rahim Darma, M.S., Dr. Ir. Supratomo, M.Sc, dan Dr. Hamid Habbe, S.E., M.Si.Ak. sebagai dosen penguji atas segala koreksi, petunjuk dan saran yang telah diberikan dalam penyempurnaan tesis ini.
4. Dr. Ir. Palmarudi Mappigau, S.U., selaku ketua Program Studi Agribisnis, Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin
5. Segenap dosen Program Studi Agribisnis, Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin atas segala pengetahuan, bimbingan dan arahan selama penulis menempuh pendidikan serta seluruh staf

Pegawai dan Administrasi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin atas bantuan dan kerjasama yang diberikan.

6. Direksi PTPN XIV (Persero) atas kesediaan dan kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian, terkhusus segenap staff, karyawan dan pemanen Tandan Buah Segar kelapa sawit di PKS Luwu – I Burau yang telah berkenan meluangkan waktu dan tenaganya serta kerjasamanya dengan memberikan informasi dan data-data yang dibutuhkan penulis guna penyusunan tesis ini.
7. Rekan-rekan Program Studi Agribisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Angkatan 2009 yang bersama penulis menempuh pendidikan, terima kasih atas kebersamaan kalian.
8. Sahabat-sahabat sekaligus saudara-saudari selama menempuh masa pendidikan S1 di Jurusan Sosek Pertanian, Fakultas Pertanian Universitas Hasanuddin hingga pendidikan S2 di Program Studi Agribisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang tak bisa penulis sebutkan satu-persatu. Terima kasih atas keceriaan, pelajaran hidup dari pengalaman pahit yang kalian alami, tawa, canda, motivasi dan semangat yang telah diberikan.
9. Terspesial untuk kedua orang tua tercinta, Ayahanda Drs. Safari Nitikusuma, dan Ibunda Susi Carolina, S.H., S.Pd yang telah mendidik dengan penuh rasa kasih sayang dan begitu setia mendampingi penulis, pengorbanan yang tak terhitung telah diberikan baik dalam bentuk dukungan moril maupun materil.

Sadar bahwa tak ada sesuatu yang sempurna di dunia ini, karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT, maka dengan segala kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritikan dan saran membangun dari berbagai pihak yang budiman demi perbaikan skripsi ini dikemudian hari. Akhirnya penulis berharap agar tesis ini dengan kekurangan dan kelebihan dapat memberikan sebuah nilai bagi ilmu pengetahuan dan dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya. Aamiin.

Makassar, Agustus 2012

Indriana Faleary

ABSTRAK

INDRIANA FALEARY. *Hubungan Insentif dan Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit* (dibimbing oleh **Indrianty Sudirman** dan **Yunus Musa**)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) hubungan yang signifikan antara insentif dengan produktivitas kerja pemanen tandan buah segar kelapa sawit, (2) hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja pemanen tandan buah segar kelapa sawit, dan (3) faktor yang paling berhubungan dengan produktivitas kerja pemanen tandan buah segar kelapa sawit.

Penelitian dilakukan di PTPN XIV (Persero), Unit PKS Luwu I Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur pada bulan Pebruari sampai April 2012. Penelitian ini menggunakan metode survey *explanatory*. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner dan kajian pustaka. Sampel yang diambil sebanyak 100 orang pemanen dengan status karyawan tetap unit kebun sawit. Data dianalisis dengan uji *Chi-Square* (χ^2) dan korelasi Spearman (r_s).

Hasil penelitian menunjukkan (1) Terdapat hubungan yang signifikan antara insentif dengan produktivitas kerja pemanen tandan buah segar kelapa sawit yang diindikasikan dengan uji signifikansi χ^2 . (2) terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar kelapa sawit yang diindikasikan dengan uji signifikansi χ^2 . (3) Faktor Insentif memiliki hubungan yang mendekati sempurna dengan produktivitas kerja dimana nilai $r = 0,904$. Artinya, jika Insentif meningkat, maka nilai produktivitas kerja semakin tinggi bila dibandingkan dengan faktor kepemimpinan yang memiliki hubungan sangat kuat dengan produktivitas kerja dengan nilai $r = 0,757$. Artinya, jika kepemimpinan semakin bagus, maka nilai produktivitas kerja juga semakin tinggi. Kinerja dari subsistem penyediaan input/saprodi dan subsistem produksi/budidaya cukup berarti dalam mendukung meningkatkan produktivitas kerja pemanen.

ABSTRACT

INDRIANA FALEARY. *Relationship Between Incentive and Leadership on the Work Productivity of Harvesters of Palm Oil Fresh Fruit Bunches* (supervised by Indrianty Sudirman and Yunus Musa).

The aims of the research are to find out 1) whether there is a significant relationship between incentive and work productivity of harvesters of palm oils fresh fruit bunches, (2) whether there is a significant relationship between leadership and work productivity of harvesters of palm oils fresh fruit bunches, and (3) the most dominant factor related to work productivity of harvesters of palm oils fresh fruit bunches.

The research was conducted in PTPN XIV (Persero), PKS Luwu I – Burau Unit, Lagego Village, Burau District, East Luwu Regency, South Sulawesi Province from February to April 2012. The research method used was explanatory survey method in which data collection method consisted of observation, interview, questionnaire and library research. The sample consisted of 100 permanent harvesters of palm oil plantation unit. The data were analyzed with *Chi-square test* (X^2) and Spearman correlation (r_s).

The results of the research reveal that (1) there is significant relationship between incentive and work productivity of harvesters of palm oils fresh fruit bunches as indicated by the significance test of X^2 , (2) there is a significant relationship between leadership and work productivity of harvesters of palm oils fresh fruit bunches as indicated by the significance test of X^2 , and (3) incentive factor has a nearly complete relationship with work productivity with the value of $r = 0,904$. This means that the more incentive increases, the higher is the value of work productivity compared to leadership factor which has a strong relationship with work productivity with the value of $r = 0,757$. This means that the better the leadership, the higher the value of work productivity. The performance of subsystem of input supply/infrastructure and subsystem of productivity/cultivation are quite significant to support the increase of productivity of harvesters work.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	14
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	16
B. Insentif	18
C. Kepemimpinan	34
D. Produktivitas Kerja	43
E. Subsistem Agribisnis Kelapa Sawit	55

F. Kegiatan Panen Kelapa Sawit	66
G. Kerangka Pikir	76
H. Hipotesis	80
 BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	82
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	82
C. Populasi dan Sampel	83
D. Teknik Pengumpulan Data	86
E. Analisis Data	88
F. Konsep Operasional	95
 BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah Singkat Perusahaan	100
B. Visi dan Misi Perusahaan	103
C. Struktur Organisasi Perusahaan	105
D. Sumberdaya Perusahaan	107
E. Kegiatan Operasional Perusahaan	117
F. Fasilitas Kesejahteraan Karyawan	125
 BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Karakteristik Identitas Responden	130
1. Umur	131
2. Tingkat Pendidikan	134
3. Jumlah Tanggungan Keluarga	136
4. Masa (Lama) Kerja	138
5. Status Perkawinan	140
B. Insentif	141
C. Kepemimpinan	150
D. Produktivitas Kerja	154

E. Hubungan Insentif dengan Produktivitas Kerja Pemanen	157
F. Hubungan Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja Pemanen	160
G. Pembahasan Penelitian	163
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	174
B. Saran	175
DAFTAR PUSTAKA.....	177

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Luas Areal, Produksi dan Produktivitas Kelapa Sawit di PTPN XIV (Persero), Unit PKS Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan.....	4
2.	Tingkat Kematangan Buah Kelapa Sawit.....	69
3.	Keadaan Bunga/Tandan Kelapa Sawit	70
4.	Berat Tandan Rata-Rata Menurut Umur Tanaman	70
5.	Jumlah Proporsi Sampel Pemanen (Karyawan Tetap) pada PTPN XIV (Persero), Unit PKS Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	85
6.	Interval Koefisien dan Tingkat Keeratan Hubungan antar Variabel Bebas dan Terikat	92
7.	Lokasi HGU PKS Luwu I – Burau.....	102
8.	Luas Areal dan Tahun Tanam Tiap Afdeling di PKS Luwu I – Burau.....	102
9.	Sumberdaya Lahan dan Bangunan PTPN XIV (Persero) Unit PKS Luwu I - Burau.....	108
10.	Jumlah Karyawan PKS Luwu I – Burau.....	110
11.	Strata, Golongan, Pangkat, Dan Jabatan Karyawan di PTPN XIV (Persero).	112
12.	Analisis Posisi Sumberdaya Finansial Pada PKS Luwu I – Burau.....	116
13.	Jumlah Produksi TBS kelapa sawit (buah) Tahun 2007-2011 PKS Luwu I – Burau.....	118
14.	Jumlah Produksi CPO (Ton) Tahun 2007-2011 PKS Luwu I - Burau.....	125

15.	Karakteristik Pemanen Responden Berdasarkan Tingkat Umur pada PKS Luwu I – Burau.....	132
16.	Karakteristik Pemanen Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan pada PKS Luwu I – Burau.....	134
17.	Karakteristik Pemanen Responden Berdasarkan Jumlah Tanggungan Keluarga pada PKS Luwu I - Burau....	137
18.	Karakteristik Pemanen Responden Berdasarkan Masa Kerja pada PKS Luwu I - Burau.....	139
19.	Karakteristik Pemanen Responden Berdasarkan Status Perkawinan pada PKS Luwu I - Burau.....	140
20.	Karakteristik Pemanen Responden Berdasarkan Insentif yang Diterima (Bulan Maret 2012) PKS Luwu I – Burau.....	143
21.	Persepsi Responden Terhadap Keadilan dan Kelayakan Insentif yang Diterima di PKS Luwu I – Burau, 2012.....	144
22.	Persepsi Responden Terhadap Kepemimpinan Asisten Afdeling di PKS Luwu I – Burau, 2012.....	152
23.	Persepsi Responden Terhadap Produktivitas Kerja Pemanen Di PKS Luwu I – Burau, 2012.....	156
24.	Output <i>Chi-Square test</i> antara Insentif dengan Produktivitas Kerja.....	158
25.	Output Korelasi Spearman antara Insentif Dengan Produktivitas Kerja.....	159
26.	Output <i>Chi-Square test</i> antara Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja.....	160
27.	Output Korelasi Spearman antara Kepemimpinan Dengan Produktivitas Kerja	161

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Kerangka Pikir Hubungan Insentif dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit.....	80
2.	Struktur Organisasi PTPN XIV (Persero)	106

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Identitas Responden Pemanen Tenaga Harian Tetap PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	181
2. Struktur Organisasi Unit Kebun Sawit PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	185
3. Jumlah sumber daya (aset) bangunan yang dimiliki oleh PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I – Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	186
4. Jumlah Sumber Daya (Aset) Peralatan yang Dimiliki Oleh PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	189
5. Daftar Kuisisioner Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I – Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	197
6. Skor Jawaban Pemanen Responden Tandan Buah Segar Kelapa Sawit PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	204
7. Tabel Deskripsi Jawaban Pemanen Responden Tandan Buah Segar Kelapa Sawit PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.	209

8. Hasil Olahan Data dengan Skala Likert Pemanen Responden Tandan Buah Segar Kelapa Sawit PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.	218
9. Data Ouput Analisis Korelasi Hubungan Insentif Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	227
10. Dokumentasi Penelitian di PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	229
11. Bagan proses Produksi di Pabrik Minyak Kelapa Sawit PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	234
12. Contoh Perhitungan Insentif Pemanen di PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	235
13. Surat keputusan Penetapan Pengangkatan Karyawan Tetap Unit Usaha PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	236
14. Surat Izin Penelitian di PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.....	242

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu tujuan pembangunan pertanian di Indonesia adalah meningkatkan produktivitas petani maupun perusahaan dan mendapat nilai tambah dari komoditas yang dikelola. Dalam Rencana Pembangunan Nasional, pemerintah telah menyusun strategi pembangunan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, meningkatkan dan memelihara pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kesempatan kerja, pemerataan pendapatan, pemberantasan kemiskinan, dan konservasi sumber daya alam dan lingkungan. Oleh karena itu, sektor pertanian merupakan salah satu sektor utama untuk mencapai tujuan ini, mengingat masih banyaknya sumberdaya alam pertanian yang belum dimanfaatkan secara optimal, dan bahkan belum dimanfaatkan sama sekali (Tim Tanaman Perkebunan Besar Departemen Pertanian, 2005).

Pada sektor pertanian, khususnya sub sektor perkebunan kelapa sawit merupakan penghasil devisa yang terbesar bagi negara setelah sektor migas. Kelapa sawit (*Elaeis guineensis*) merupakan salah satu komoditas unggulan yang memberikan kontribusi penting pada pembangunan ekonomi Indonesia, khususnya pada pengembangan agroindustri. Data menunjukkan bahwa luas areal perkebunan kelapa

sawit di Indonesia tahun 2009 mencapai 7,5 juta hektar dan merupakan perkebunan kelapa sawit yang terluas di dunia. Demikian pula produksi minyak sawit Indonesia tahun 2009 mencapai 21,5 juta ton dan menduduki posisi pertama di dunia melampaui Malaysia. Hal ini merupakan prestasi yang luar biasa dari perkebunan kelapa sawit Indonesia (Badrun, 2010). Sementara itu, luas areal dan produksi kelapa sawit berdasarkan publikasi dari data statistik Ditjen Perkebunan pada tahun 2010 adalah seluas 8,04 juta ha dengan produksi 19,76 juta ton CPO (Anonim^a, 2011).

Prestasi ini telah menempatkan perkebunan kelapa sawit pada posisi penting dalam pembangunan ekonomi. Pengembangan perkebunan kelapa sawit disamping berperan nyata dalam mendorong berkembangnya berbagai kegiatan sektor ekonomi juga menjadi solusi yang strategis untuk pengentasan kemiskinan dan menciptakan kesempatan kerja. Perkebunan kelapa sawit juga berperan sangat penting dalam pembangunan daerah, dengan tumbuhnya sentra-sentra ekonomi baru di wilayah pedalaman. Singkat kata kelapa sawit menjadi salah satu pilar penyangga kebangkitan kembali Indonesia (Badrun, 2010:iv).

Akhir-akhir ini industri kelapa sawit cukup marak dibicarakan, karena dunia saat ini sedang ramai-ramainya mencari sumber energi baru pengganti minyak bumi yang cadangannya semakin menipis. Salah satu alternatif pengganti tersebut adalah energi bio diesel dimana bahan baku utamanya adalah minyak mentah kelapa sawit atau yang lebih dikenal

dengan nama *Crude Palm Oil* (CPO). Bio diesel ini merupakan energi alternatif yang ramah lingkungan, selain itu sumber energinya dapat terus dikembangkan, sangat berbeda dengan minyak bumi yang jika cadangannya sudah habis tidak dapat dikembangkan kembali (Tryfino, 2006).

Sulawesi Selatan berpotensi dalam mengembangkan perkebunan kelapa sawit. Adapun luas areal tanaman sawit yang tersebar di sejumlah daerah di Sulawesi Selatan berdasarkan data Dinas Perkebunan Sulsel diketahui sekitar 10.000 ha. Dari jumlah itu, sekitar 4.100 ha merupakan perkebunan rakyat, sedang sisanya dikelola oleh pemerintah melalui PTPN XIV dan pihak swasta (Antaraneews, 2011). PTPN XIV (Persero) sebagai salah satu perkebunan kelapa sawit milik negara memiliki beberapa lokasi perkebunan diantaranya di Luwu, Malili, Tomata, Keera, Asera, dan Masamba. Proyek tanam dimulai tahun 1983. Pada tahun 1986 untuk melengkapi proyek perkebunan kelapa sawit dioperasikan pabrik pengolahan minyak kelapa sawit (PMKS) di PKS Luwu I - Burau, dengan kapasitas terpasang sebesar 30 ton Tandan Buah Segar/jam. Pada tabel 1 akan di jelaskan jumlah produksi dan produktivitas kelapa sawit di PKS Luwu I - Burau selama lima tahun terakhir (2007-2011).

Tabel 1. Luas areal, Produksi dan Produktivitas Kelapa Sawit di PTPN XIV (Persero), Unit PKS Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan.

No.	Uraian	Tahun				
		2007	2008	2009	2010	2011
1.	Total luas tanaman menghasilkan (Ha)	10.700	10.703	10.709	11.345	13.229
2.	Produksi lapangan (ton)	115.964	130.840	131.587	114.956	133.114
3.	Produktivitas per Ha (ton)	10,84	12,22	12,29	10,49	10,53
4.	TBS diolah di Luwu I (ton)	115.964	91.662	91.847	79.377	91.500
5.	Produksi jadi (ton)					
	- CPO	22.914	18.379	18.722	15.906	18.693
	- Kernel (kadar CPO yang dihasilkan)	4.134	3.613	3.790	2.535	3.660
6.	Rendemen (%)					
	- CPO	19,76	20,05	20,38	20,04	20,43
	- Kernel	3,56	3,94	4,13	3,19	4,00

Sumber : PTPN XIV (Persero), 2012.

Data pada tabel 1 menunjukkan setiap tahunnya total luas tanaman menghasilkan kelapa sawit di PKS Luwu I - Burau mengalami perluasan, tahun 2007 sebesar 10.700 Ha, tahun 2008 sebesar 10.703 Ha menjadi 10.709 Ha pada tahun 2009 dan 11.345 Ha pada tahun 2010. Pada tahun 2011 mengalami perluasan areal yang cukup besar 13.229 Ha. Hal ini dikarenakan untuk memenuhi target produksi dan peningkatan produksi lapangan setiap tahunnya. Namun faktanya pada tahun 2010 PKS Luwu

I – Burau tidak mencapai target produksi yang diharapkan malah mengalami penurunan produksi yang sangat tajam dari tahun sebelumnya dari 131.587 ton pada tahun 2009 menjadi 114.956 ton pada tahun 2010.

Produksi Tandan Buah Segar (TBS) Kelapa Sawit mengalami penurunan dikarenakan sebagian besar tanaman menghasilkan di PKS Luwu I - Burau rata-rata sudah berumur 25 tahun (umur tanaman sudah cukup tua) dan masalah lainnya seperti mulai menurunnya produktivitas kerja pemanen dikarenakan alat panen dan peralatan penunjang kegiatan pemanenan mengalami kerusakan dan tidak adanya faktor pendorong untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Hal inipun berakibat pada produktivitas per Ha yang mengalami penurunan pada tahun 2010 sebesar 10,49 ton termasuk produktivitas jadi pengolahan kelapa sawit menjadi CPO sebesar 15.906 ton dan kernel 2.535 ton.

Terjadinya penurunan jumlah produksi TBS pada tahun 2010 sangat berdampak terhadap pasokan TBS kelapa sawit untuk diolah di Pabrik Minyak Kelapa Sawit (PMKS). Untuk menambah pasokan TBS kelapa sawit maka pada tahun 2011 mulai diberlakukan sistem insentif kepada karyawan tetap unit kebun sawit yang berhubungan dengan kegiatan panen kelapa sawit terutama untuk meningkatkan produktivitas kerja pemanen. Setelah regulasi ini diberlakukan, terbukti produksi TBS mengalami peningkatan pesat dari 114.956 ton pada tahun 2010 menjadi 133.114 ton pada tahun 2011.

Pemanen TBS kelapa sawit merupakan salah satu sumber daya perusahaan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam pencapaian laba. Pemanen dikatakan sebagai salah satu ujung tombak jalannya perusahaan. Untuk itu perusahaan memerlukan pengelolaan dan pemberdayaan kepada pemanen agar tercapainya produktivitas kerja yang tinggi sehingga dapat mendorong kinerja perusahaan secara total.

Produktivitas tenaga kerja merupakan bagian kewajiban tingkat hasil kerja yang harus diberikan pekerja kepada pemberi kerja. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan tanggung jawab dari berbagai pihak. Perusahaan menyediakan alat (saprodi/saprotan), fasilitas pelatihan, dan prasarana kerja lainnya, sementara tenaga kerja berkewajiban untuk menampilkan etos kerja, sikap peduli dan disiplin yang baik, berinisiatif untuk melakukan perbaikan hasil kerja secara terus-menerus. Untuk mencapai produktivitas kerja tenaga kerja yang tinggi, perusahaan perlu memperhatikan masalah insentif dan kepemimpinan atasan karena kedua hal tersebut dapat merangsang tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas kerjanya (Sedarmayanti, 1995).

Produktivitas dan prestasi para tenaga kerja terutama ditimbulkan oleh dua hal yaitu kemampuan dan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya, seperti pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi, sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu dalam diri seseorang dan hal-hal diluar dirinya. Daya dorong

yang ada dalam diri seseorang, sering disebut motif. Daya dorong diluar diri seseorang ditimbulkan oleh pemimpin dan faktor-faktor lain yang turut mempengaruhinya. Pemimpin harus dapat memilih sarana atau alat yang sesuai untuk meningkatkan semangat kerja karyawan tanpa membawa pengaruh negatif terhadap organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya.

Masalah insentif merupakan masalah yang sangat penting dan memerlukan perhatian khusus. Sebagaimana diketahui insentif adalah penghasilan tambahan yang akan diberikan kepada tenaga kerja yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan (Nitisemito, 1996:165). Pentingnya masalah ini dapat dilihat dari banyaknya pemogokan dan demonstrasi sehubungan dengan perilaku perusahaan yang tidak konsisten dan konsekuen dalam memberikan insentif yang sudah dijanjikan kepada tenaga kerjanya. Hal ini memberi dampak terhadap prestasi dan produktivitas tenaga kerja.

Perusahaan akan memberikan suatu penghargaan bagi tenaga kerja yang berprestasi baik dan hal ini akan membuat tenaga kerja bekerja sebaik mungkin agar menerima penghargaan dan imbalan yang lebih besar disamping tunjangan-tunjangan lain yang telah disediakan oleh perusahaan. Bentuk pembayaran dan penghargaan atas kerja tenaga kerja yang tepat akan menghasilkan pencapaian produktivitas yang lebih tinggi, hal itu mencakup sistem pemberian insentif yang tepat serta usaha-usaha lain untuk menambah semangat dan kepuasan kerja bagi tenaga kerja.

Penelitian ini lebih difokuskan pada persepsi dari tenaga kerja unit kebun sawit PKS Luwu I - Burau khususnya pemanen TBS kebun sawit inti. Alasannya dikarenakan kebijakan pemberian insentif di PKS Luwu I - Burau hanya diberikan kepada tenaga kerja unit kebun sawit inti yang berperan penting dalam produksi Tandan Buah Segar (TBS) terutama pemanen. Pemanen mendapatkan insentif untuk menambah produktivitas kerja mereka dengan tujuan untuk menambah jumlah pasokan Tandan Buah Segar kelapa sawit (TBS) ke pabrik pengolahan kelapa sawit untuk diolah menjadi CPO dan kernel. Apabila semakin produktif para pemanen menghasilkan TBS maka tenaga kerja Pabrik Minyak Kelapa Sawit dan kantorpun ikut bertambah jam kerjanya dikarenakan aktifitas proses produksi akan terus berjalan.

Perusahaan memberikan insentif yang menjadi hak pemanen sesuai output TBS yang dicapai. Selain itu perusahaan pun memberikan bonus tahunan apabila perusahaan mendapatkan keuntungan hasil penjualan (laba). Namun apabila perusahaan tidak mendapatkan keuntungan maka bonus tahunan yang semestinya mereka terima tidak diberikan. Pemberian insentif yang kurang memadai akan menimbulkan problema bagi pemanen yang bekerja melakukan kegiatan panen yang akhirnya dapat tercipta produktivitas kerja yang rendah sehingga berakibat juga pada jumlah pasokan TBS ke pabrik untuk diolah dan produksi CPO dan kernel yang dihasilkan.

Selain itu cara lain untuk meningkatkan produktivitas kerja pemanen, PKS Luwu I - Burau pada tahun 2009 mulai mengangkat para pemanen menjadi tenaga kerja tetap perusahaan dengan memberikan Surat Keputusan (SK) kerja. Tentu saja pengangkatan mereka dengan beberapa persyaratan tertentu, perusahaan menilai mereka telah banyak berkontribusi dalam pemanenan TBS dan produktivitas kerja mereka yang baik. Hal ini juga dilakukan untuk mencegah mereka mengundurkan diri sebagai pemanen. Namun, hal ini pun tidak terlalu berdampak pada peningkatan produktivitas kerja mereka, sehingga perusahaan memutuskan untuk mengeluarkan regulasi baru berupa sistem pemberian insentif.

Selain masalah insentif, dilain pihak kunci keberhasilan pencapaian tingkat produktivitas yang tinggi selalu berhubungan dengan faktor kepemimpinan seorang pemimpin. Kemampuan dan perilaku seorang pemimpin dapat memberi pengaruh bagi perilaku anggota atau tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diarahkan dan dikehendaki oleh pimpinan (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224).

Kepemimpinan dipandang sebagai kepribadian (*personality*) yang berpengaruh terhadap orang lain. Kepemimpinan Rasulullah memiliki kemampuan luar biasa yang dapat membangkitkan rasa kagum dari banyak orang terhadap dirinya. Rasulullah terkenal sebagai pemimpin yang jujur, berbudi luhur dan mempunyai kepribadian yang tinggi sehingga beliau diberi julukan "Al-Amin" artinya orang yang dapat dipercaya.

Seorang pemimpin haruslah memenuhi unsur-unsur manajemen yaitu pemimpin adalah seorang perencana, pengorganisasi, pengarah, pengawas dan bahkan memberikan petunjuk, bimbingan dan arahan kepada bawahannya pada saat dibutuhkan. Selain itu, seorang pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mampu mempengaruhi dan mengarahkan sikap dan perilaku baik terhadap seseorang secara individu maupun terhadap beberapa orang (kelompok) atau bahkan terhadap semua orang yang ada dalam organisasi.

Tipe kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Seorang pemimpin akan menggunakan suatu model kepemimpinan yang sesuai kemampuan dan kepribadiannya

Keterlibatan seorang pemimpin dalam memacu produktivitas karyawan merupakan nilai yang sangat berharga dalam mengoperasikan sebuah organisasi. Keterkaitan antara kepemimpinan dan produktivitas karyawan merupakan hukum yang bersifat toleransi yang harus dianut oleh setiap pemimpin yang berkeinginan melampaui target, baik waktu maupun hal yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi kerja. Sehingga produktivitas setiap individu yang ikut bertanggung jawab dalam organisasi, wajib hukumnya mendapat pembinaan dari atasan yang tertuang dalam sistem kepemimpinan yang dianutnya (Siagian, 2003:223).

Tipe kepemimpinan dalam penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan situasional yaitu kepemimpinan yang didasarkan pada situasi dan kondisi. Karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan perilakunya agar sesuai dengan situasi tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224).

Menurut Sugiyono (2003:132) dalam pendekatan yang lebih positif kepemimpinan situasional dibagi menjadi tiga yaitu direktif, suportif, dan partisipatif. Pada saat menjelaskan tugas-tugas kelompok maka ia harus bertipe direktif, pada saat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat anggotanya maka ia harus bertipe suportif, untuk merumuskan tujuan kelompok ia bertipe partisipatif. Ketiga tipe kepemimpinan ini dapat diberlakukan dengan seimbang dan bersamaan dalam sebuah proses kepemimpinan. Porsi yang seimbang dari tipe kepemimpinan tersebut akan mendorong terciptanya produktivitas kerja tinggi.

Menghadapi berbagai tantangan dan dinamika perusahaan, sistem kepemimpinan yang ada diharapkan dapat mengatasi berbagai masalah dan tantangan yang terjadi pada PKS Luwu I - Burau. Hal yang menarik tentang kepemimpinan di PKS Luwu I – Burau adalah terjadinya perubahan kebijakan kepemimpinan dari sistem birokrasi yang ketat menjadi era keterbukaan dimana pada masa birokrasi yang ketat pemimpin menganggap para pemanen hanyalah sebagai pekerja namun pada era keterbukaan, pemimpin menganggap pemanen sebagai mitra

perusahaan karena perusahaan menyadari peran mereka sangat penting dalam peningkatan jumlah produksi guna mencapai tujuan perusahaan. Perubahan kepemimpinan tersebut berlangsung sejak tahun 2009.

Pimpinan yang dimaksud didalam penelitian ini adalah Asisten Afdeling PKS Luwu I - Burau. Asisten Afdeling adalah pemimpin yang terlibat secara langsung setiap harinya dengan para pemanen di lapangan (kebun kelapa sawit) dimana tugasnya mengarahkan dan menginstruksikan kepada para mandor dan pemanen di masing-masing wilayah afdeling (bagian kebun) dalam melakukan kegiatan panen TBS kelapa sawit. Asisten Afdeling adalah pemimpin yang paling dekat dengan pemanen dan selalu berinteraksi dengan mereka dalam menyampaikan regulasi-regulasi perusahaan. Pada era birokrasi yang ketat pemanen tidak mengenal dan mengetahui pemimpin tertinggi di PKS Luwu I – Burau yaitu Manajer Tanaman. Yang mereka tahu sebagai pimpinan mereka sebatas Asisten Kepala Wilayah dan Asisten Afdeling saja. Namun pertemuan mereka dengan Asisten Kepala Wilayah dan Asisten Afdeling pada saat itu tidak secara rutin. Tidak ada akses antara pemanen dengan Manajer Tanaman. Namun semua itu berubah sejak diterapkannya era keterbukaan. Dimana tiap satu bulan sekali, Manajer Tanaman menyempatkan untuk mengamati langsung pekerjaan mereka. Selain itu bertujuan untuk mengenal dekat dan bersilaturahmi dengan para pemanen. Begitu pula dengan Asisten Kepala Wilayah dan Asisten Afdeling yang sejak saat itu mulai rutin melakukan pertemuan dengan

pemanen untuk mengarahkan mereka dalam kegiatan panen TBS ataupun hanya sekedar bercengkrama agar tidak ada lagi jarak antara pimpinan dan pemanen. Hal ini berdampak positif terhadap produktivitas kerja pemanen karena mereka merasa diperhatikan dan dihargai oleh pimpinannya.

Melihat sedemikian pentingnya pengaruh insentif dan kepemimpinan dalam menghadapi kompleksnya masalah-masalah yang dihadapi perusahaan terutama dalam hal produktivitas kerja karyawan, maka penulis terdorong untuk mengangkat masalah tersebut sebagai bahan kajian dalam penelitian ini dengan judul *“Hubungan Insentif dan Kepemimpinan Dengan Produktivitas Kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit (Studi kasus pada Pemanen PTPN XIV (Persero), Unit Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan)”*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah diuraikan di atas maka permasalahan pokok yang akan di teliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara Insentif dengan Produktivitas Kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit ?

2. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit ?
3. Faktor mana diantara Insentif dan Kepemimpinan yang paling berhubungan dengan Produktivitas Kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit ?

C. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dibahas sebelumnya, maka yang menjadi tujuan utama dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara Insentif dengan Produktivitas Kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit.
3. Untuk mengetahui faktor mana diantara Insentif dan Kepemimpinan yang paling berhubungan dengan Produktivitas Kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai sumbangan pemikiran dan bahan masukan dalam masalah insentif, kepemimpinan, serta dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja yang akan memberikan dampak positif bagi peningkatan keuntungan perusahaan.
2. Sebagai bahan referensi untuk menambah pengetahuan mengenai peranan insentif dan kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan terhadap produktivitas kerja karyawan.
3. Sebagai latihan dalam menganalisis serta memecahkan masalah secara ilmiah dan diharapkan mampu meningkatkan cakrawala berpikir, sikap dan keterampilan penulis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penggalan dari penelitian-penelitian terdahulu dilakukan sebagai upaya untuk memperjelas variabel-variabel dalam penelitian ini sekaligus untuk membedakan penelitian dengan penelitian sebelumnya. Hasil penelitian terdahulu yang dianggap mendekati atau relevan terhadap penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Taufan Iskandar (2006), dengan judul penelitian “Hubungan Tipe Kepemimpinan dengan Peningkatan Produktivitas Kerja Kayawan pada PT. Bank Jabar Cabang Suci, Bandung”. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara tipe kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan pada PT. Bank Jabar Cabang Suci Bandung. Variabel dalam penelitian ini adalah tipe kepemimpinan dan produktivitas kerja. Data dianalisis dengan korelasi yang menggunakan Rank Spearman dan determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara variabel tipe kepemimpinan dan variabel produktivitas kerja mempunyai hubungan yang kuat.
2. Syarif (2006), dengan judul “Pengaruh Pemberian Insentif dan Tipe Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di P.T Flora Sawita Chemindo Tanjung Morawa, Medan”. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu insentif dan tipe kepemimpinan, variabel terikat

yaitu produktivitas. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian memperlihatkan Pemberian Insentif dan Tipe Kepemimpinan berpengaruh sangat signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

3. Siwu (2002), dengan judul penelitian “Pengaruh Pemberian Insentif Finansial Dalam Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan PT Engkako Group, Makassar”. Variabel dalam penelitian ini adalah insentif finansial dan produktivitas kerja. Data dianalisis menggunakan analisis korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pemberian insentif pada PT Engkako Group telah dilakukan secara memadai. Hal ini dapat dilihat pada produktivitas kerja karyawan yang meningkat. Terdapat korelasi yang tinggi antara insentif finansial dengan produktivitas. Perubahan naik/turunnya jumlah pemberian insentif berpengaruh nyata dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan.
4. Baskoro (2004), dengan judul penelitian “Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk cabang Makassar. Variabel dalam penelitian ini adalah Insentif dan Kinerja karyawan. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan memiliki nilai t-hitung sebesar 9,648 sedangkan t-tabel = 1,671 maka dapat dikatakan insentif finansial dan non-finansial secara bersama-sama berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan.

5. Bakri (2002), dengan judul penelitian “Tipe Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros”. Variabel dalam penelitian ini adalah tipe kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai. Data dianalisis dengan analisis regresi linier berganda dan korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara tipe kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Maros.

Berdasarkan gambaran hasil penelitian terdahulu, maka penelitian ini akan menganalisis hubungan insentif dan kepemimpinan dengan produktivitas kerja pemanen PKS Luwu I – Burau dengan tolak ukur persepsi pemanen Tandan Buah Segar (TBS) kelapa sawit terhadap insentif yang mereka peroleh dan kepemimpinan atasan yang mereka rasakan di perusahaan tersebut.

B. Insentif

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki dua buah fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Insentif yang dibahas di dalam tesis ini termasuk dalam fungsi operasional dari Manajemen Sumber Daya Manusia.

Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan

pemberian insentif karyawan merasa bahwa mereka mendapat perhatian dan pengakuan terhadap produktivitas yang dicapai, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik. Pemberian insentif dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi kerja dan mempertahankan karyawan yang mempunyai produktivitas kerja yang tinggi untuk tetap berada di dalam perusahaan. Selain itu, jika perusahaan mampu dan bersedia memberikan tingkat insentif yang layak, maka calon-calon pekerja yang memiliki potensi tinggi bekerja akan tertarik menyumbangkan kemampuan mereka, insentif dalam hal ini dapat dijadikan promosi positif perusahaan dan menimbulkan citra yang baik bagi perusahaan di mata masyarakat.

1. Pengertian Insentif

Menurut Rivai (2008:384) bahwa insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing* sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut dengan sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay of performance*).

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:1), insentif adalah pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena memang prestasi yang berbeda. Dua orang dengan jabatan yang sama dapat

menerima insentif yang berbeda karena bergantung pada prestasi. Insentif adalah suatu bentuk dorongan finansial kepada karyawan sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan atas prestasi karyawan tersebut. Insentif merupakan sejumlah uang yang di tambahkan pada upah dasar yang di berikan perusahaan kepada karyawan.

Guna membahas lebih lanjut insentif, disini penulis akan membahas pengertian insentif yang kutip dari beberapa ahli manajemen, antara lain :

Menurut T. Hani Handoko (2002:176), menyatakan bahwa pengertian insentif adalah :

“Perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan”.

Sedangkan menurut Malayu SP. Hasibuan (2005:118), mengatakan bahwa insentif adalah :

“Tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunga (2006:89), mangatakan pengertian insentif adalah :

“Suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi”.

Henri Simamora (2004:514), mengatakan bahwa pengertian insentif adalah :

“Kompensasi yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif”.

Menurut H. Hadari Nawawi (2005:317), mengemukakan bahwa insentif adalah:

“Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi dan sifatnya tidak tetap”.

Sedangkan menurut Mutiara S. Panggabean (2002:89) dalam Anonim^b (2009), mengatakan bahwa insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas :

“Penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan”.

Dapat dijelaskan insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian insentif adalah pemberian uang diluar gaji sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi terhadap karyawan kepada perusahaan. Pelaksanaan insentif dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Insentif adalah dorongan agar seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar dapat mencapai produktivitas yang tinggi sehingga dapat membangkitkan gairah kerja dan motivasi yang tinggi.

Insentif sebagai suatu dorongan yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk membangun, memelihara, dan memperkuat harapan-harapan karyawan agar dalam diri mereka timbul

semangat yang lebih besar berprestasi bagi organisasi. Atau dengan kata lain :

- 1) Mereka merasa insentif yang diberikan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhannya.
- 2) Upaya atau kemampuan yang akan dilakukan mungkin mengarah pada perolehan insentif.

2. Tujuan dan Manfaat Insentif

Pada prinsipnya pemberian insentif harus memenuhi kejelasan tujuan dan sasaran, prinsip keadilan dan prinsip kompensasi itu sendiri yang bersifat penghargaan dan keterbukaan, dan prinsip kejelasan skala waktu. Bila bentuk insentif sesuai dengan kebutuhan atau harapan tenaga kerja, serta dapat menutupi kekurangan pada kondisi geografi, sarana dan fasilitas, maka insentif tersebut dapat meningkatkan minat dan motivasi karyawan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Sistem insentif disusun dan dikelola untuk memastikan tercapainya tujuan. Tujuan yang paling utama adalah efisiensi, keadilan dan pemenuhan. Pengembangan tujuan pembayaran insentif sangat tergantung pada masing-masing perusahaan dan jenis usaha.

Handoko (2001:176) menyatakan bahwa: "Tujuan insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial diatas dan melebihi upah dan gaji dasar".

Sedangkan menurut Nawawi (2005:373) menyatakan bahwa tujuan pemberian insentif adalah :

- 1) Sistem insentif didesain dalam hubungannya dengan sistem balas jasa (*merit system*), sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban/tanggung jawabnya.
- 2) Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah/gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak/kurang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan/tugas-tugasnya.

Dengan demikian, insentif akan sangat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa untuk dapat memenuhi kebutuhannya, individu membutuhkan uang yang diperolehnya sebagai imbalan dari tempat ia bekerja, dan hal ini juga akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja.

Selain itu tujuan pemberian insentif kepada karyawan bermanfaat untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja. Nawawi (2005:382) menyatakan bahwa manfaat pemberian insentif adalah sebagai berikut :

- 1) Insentif merupakan satu paket yang dapat saling menunjang dalam meningkatkan motivasi yang berdampak pada peningkatan produktivitas pekerja.
- 2) Insentif dapat dijadikan suatu struktur ganjaran yang fleksibel, yang diselenggarakan untuk merefleksikan posisi/kekuatan nyata organisasi secara ekonomis.
- 3) Insentif dapat meningkatkan jaminan kesejahteraan bagi para pekerja.
- 4) Insentif berfungsi untuk memudahkan penarikan (rekrutmen) dan mempertahankan pekerja yang potensial
- 5) Insentif dapat mendidik pekerja secara individual untuk memahami kedudukannya dalam memberikan kontribusi sebagai faktor yang menentukan sukses organisasi.

Secara lebih spesifik tujuan pemberian Insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu:

a. Bagi Perusahaan

Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/merangsang agar karyawan :

- 1) Bekerja lebih bersemangat dan cepat.
- 2) Bekerja lebih disiplin.
- 3) Bekerja lebih kreatif.

b. Bagi Karyawan

Dengan adanya pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan :

- 1) Standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif.
- 2) Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang.
- 3) Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

(Anonim^b, 2009)

Pemberian insentif bermanfaat untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Disamping itu insentif dapat menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem insentif yang efektif mengukur usaha insentif dan penghargaan yang didistribusikan secara adil.

3. Jenis-jenis Insentif

Insentif sebagai daya perangsang dan pendorong untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai dengan latar belakang kebutuhan-kebutuhan dan hasil kerja yang saling berbeda. Menurut Sarwoto (1996:155) dalam Anonim^c (2009) pada dasarnya ada dua jenis insentif yang umum diberikan yaitu :

1) Insentif *Finacial*

Insentif *Finacial* merupakan insentif yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja mereka dan biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa bonus, komisi, pembagian laba, dan kompensasi yang

ditangguhkan, serta dalam bentuk jaminan sosial berupa pemberian rumah dinas, tunjangan lembur, tunjangan kesehatan dan tunjangan-tunjangan lainnya.

2) Insentif *Non Financial*

Insentif *non financial* adalah insentif yang tidak dapat diukur atau dinilai dengan uang. Insentif non finansial ini merupakan penghargaan non moneter yang bentuknya dapat berupa pengakuan atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan dengan baik. Hal ini dapat menjadi daya pendorong bagi karyawan tersebut untuk bekerja lebih baik sehingga prestasi kerjanya juga meningkat. Dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain:

- a. Pemberian piagam penghargaan.
- b. Pemberian pujian lisan ataupun tertulis, secara resmi ataupun pribadi.
- c. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
- d. Promosi jabatan kepada karyawan yang baik selama masa tertentu serta dianggap mampu.
- e. Pemberian tanda jasa/mendali kepada karyawan yang telah mencapai masa kerja yang cukup lama dan mempunyai loyalitas yang tinggi.
- f. Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan (misalnya pada mobil atau lainnya).
- g. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

Sedangkan menurut Plowman (dalam Manullang, 2004:32) Insentif dapat digolongkan kedalam 3 golongan yaitu :

1) *Financial Incentive*

Financial Incentive merupakan pemberian sesuatu sebagai rangsangan atau daya pendorong yang bersifat keuangan yang bukan saja meliputi upah atau gaji yang pantas tetapi termasuk keinginan untuk memperoleh bagian dari keuntungan yang diperoleh perusahaan, kesejahteraan, kesehatan dan rekreasi serta jaminan hari tua. Dengan demikian yang termasuk kedalam *financial incentive* antara lain adalah:

- a. Upah insentif
- b. Kesejahteraan
- c. Pemeliharaan kesehatan
- d. Program rekreasi/hiburan
- e. Sarana olahraga
- f. Pendidikan
- g. Bagian dari keuntungan perusahaan

2) *Non financial Incentive.*

Non financial incentive merupakan rangsangan yang tidak dinilai dengan uang, yang termasuk dengan *non financial incentive* adalah:

- a. Penempatan yang tetap bagi seorang pegawai.
- b. Adanya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan.
- c. Promosi yang berhubungan erat dengan kemampuan para karyawan.
- d. Pekerjaan yang terjamin.
- e. Turut sertanya pegawai dalam pengambilan keputusan.
- f. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan.

3) *Social Incentive*

Social Incentive merupakan rangsangan yang berbentuk sikap dan tingkah laku yang diberikan oleh anggota kelompok. Pengarahan terhadap prestasi kerja, suasana kerja yang akrab dan kekeluargaan merupakan contoh dari sosial insentif.

Macam-macam bentuk insentif lainnya, yaitu :

- 1) *Bonus payment* (pembayaran premi). Premi diberikan kepada para pimpinan setelah akhir tahun, ditambahkan pada gaji pokoknya. Pembayaran ini mungkin tunai, mungkin juga ditunda penyerahannya sampai pimpinan mencapai usia pensiun. Biasanya premi diberikan setelah pimpinan/perusahaan bisa merealisasikan suatu tujuan tertentu (misalnya mencapai target laba tertentu), yang terdiri dari :
 - a. *Stock options*. *Stock options* adalah hak untuk memberi sejumlah saham pada harga tertentu pada suatu periode tertentu. Harga saham biasanya ditawarkan di bawah harga pasar. Selisih harga ini merupakan bonus (premi) yang diterima oleh pimpinan,
 - b. *Phantom stock plans*. Di bawah cara ini para pimpinan tidak benar-benar menerima saham tetapi hanya dicatat dalam rekeningnya nilai saham perusahaan pada harga pasar. Setelah beberapa waktu tertentu, biasanya 3 sampai dengan 5 tahun para pimpinan akan menerima/dibayarkan premi sebesar kenaikan nilai saham (sesuai kenaikan menurut harga pasar). Premi ini bisa dibayar tunai, ataupun ditunda pembayarannya sampai dengan masa pensiun.

- 2) Upah insentif untuk seluruh karyawan, yang meliputi :
- a) *Stock ownership plan* (pemilikan saham bersama). Pada cara ini para karyawan diberi kesempatan untuk memiliki saham perusahaan, sehingga kemajuan perusahaan akan menjadi kemajuan pula bagi mereka (mereka ikut memiliki perusahaan). Dengan demikian diharapkan bahwa mereka akan lebih antusias dalam bekerja, sebab mereka akan bisa menikmati pula keuntungan kalau deviden nanti dibagikan. Data deviden akan dipengaruhi pula oleh keuntungan yang diperoleh perusahaan.
 - b) *Profit sharing* (pembagian laba). Cara kedua yang populer adalah *profit sharing*, dimana karyawan akan menerima bagian keuntungan dari keuntungan perusahaan. Premi, yang berupa bagian keuntungan, bisa dibayarkan tunai pada akhir tahun, atau bisa juga ditunda pembayarannya sampai dengan karyawan pensiun. Yang menjadi masalah dalam cara ini adalah penentuan besarnya bagian (*share*) dari para karyawan. Apakah karyawan akan menerima dalam jumlah yang sama, atautkah akan diberikan perlakuan yang berbeda-beda untuk kelompok-kelompok karyawan tertentu.

4. Pedoman dan Persyaratan Pemberian Insentif

Sistem pemberian insentif disetiap organisasi dapat berbeda-beda. Pimpinan suatu organisasi dapat menentukan sistem mana yang akan diterapkan pada organisasi yang dipimpinnya berdasarkan kemampuan

ekonomi organisasi tersebut. Proses pemberian insentif dapat dibagi menjadi dua yaitu pemberian insentif berdasarkan kelompok dan pemberian insentif berdasarkan perorangan.

a. Proses Pemberian Insentif berdasarkan kelompok.

Menurut Pangabean (2002) dalam Anonim^b (2009), pemberian insentif terhadap kelompok dapat diberikan dengan cara:

- 1) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya.
- 2) Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya.
- 3) Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

b. Proses Pemberian Insentif berdasarkan perorangan.

Menurut Pangabean (2002) dalam Anonim^b (2009), rencana insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Sedangkan insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan.

Menurut Dessler (1998:154-157) dalam Anonim^b (2009), insentif juga dapat diberikan kepada seluruh organisasi, tidak hanya berdasarkan

insentif individu atau kelompok. Rencana insentif seluruh organisasi ini antara lain terdiri dari:

- 1) Profit *sharing plan*, yaitu suatu rencana di mana kebanyakan karyawan berbagi laba perusahaan
- 2) Rencana kepemilikan saham karyawan, yaitu insentif yang diberikan oleh perusahaan dimana perusahaan menyumbang saham dari *stocknya* sendiri kepada orang kepercayaan di mana sumbangan-sumbangan tambahan dibuat setiap tahun. Orang kepercayaan mendistribusikan *stock* kepada karyawan yang mengundurkan diri (pensiun) atau yang terpisah dari layanan.
- 3) Rencana Scanlon, yaitu suatu rencana insentif yang dikembangkan pada tahun 1937 oleh Joseph Scanlon dan dirancang untuk mendorong kerjasama, keterlibatan dan berbagai tunjangan.
- 4) *Gainsharing plans*, yaitu rencana insentif yang melibatkan karyawan dalam suatu usaha bersama untuk mencapai sasaran produktivitas dan pembagian perolehan.

Syarat pemberian insentif agar mencapai tujuan dari pemberian insentif menurut Panggabean (2002:92) dalam Anonim^b (2009) adalah:

- 1) Sederhana, peraturan dari sistem insentif harus singkat, jelas dan dapat dimengerti.
- 2) Spesifik, karyawan harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.

- 3) Dapat dicapai, setiap karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
- 4) Dapat diukur, sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Program dolar akan sia-sia (dan program evaluasi akan terhambat), jika prestasi tertentu tidak dapat dikaitkan dengan Dolar yang dibelanjakan.

Menurut Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (1990) dalam Anonim^b (2009), sifat dasar pengupahan agar proses pemberian insentif berhasil yaitu :

- a. Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan itu sendiri.
- b. Penghasilan yang diterima karyawan seharusnya langsung menaikkan output.
- c. Pembayaran dilakukan secepat mungkin.
- d. Standar kerja ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi maupun rendah dapat berakibat buruk.
- e. Besarnya upah normal dengan standar jam kerja hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat).

Nawawi (2005) menyatakan bahwa agar dasar pemberian insentif dapat diwujudkan ada prinsip-prinsip pokok yang harus diperhatikan yaitu:

- 1) Sistem insentif harus bersifat sederhana, dalam arti diatur secara jelas, dapat dipahami, ringkas, dan sesuai dengan kepentingannya masing-masing.

- 2) Pemberian insentif harus bersifat khusus, dalam arti pekerja mengetahui secara tepat apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya dalam bekerja, yang dapat dikategorikan berhak memperoleh insentif.
- 3) Dampak pemberian insentif dapat dinilai/diukur, dalam arti jumlah uang yang dikeluarkan untuk insentif dapat dihitung melalui perbandingannya dengan hasil yang dicapai, yang bila menunjukkan peningkatan, dapat diartikan berfungsi sebagai motivasi kerja.
- 4) Perbaikan dan peningkatan mungkin diwujudkan, dalam arti insentif yang diberikan dapat mendorong pekerja untuk melaksanakan sesuatu secara baik yang memang mungkin dilaksanakan.

Pemberian insentif harus dirancang sedemikian rupa sehingga memenuhi kebutuhan dan situasi tertentu yang spesifik. Sistem pemberian insentif pada masing-masing organisasi berbeda, dimana sistem insentif dapat berjalan dengan baik pada satu organisasi, sedangkan pada organisasi yang lain tidak dapat diterapkan. Pimpinan dapat menentukan sistem insentif yang akan diterapkan dalam suatu organisasi yang ia pimpin dengan menerapkan prinsip pokok pemberian insentif yang terdiri dari kesederhanaan, spesifik, dapat dicapai oleh setiap karyawan dan dapat diukur.

C. Kepemimpinan

Secara teoritis kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses

manajemen akan berjalan dengan baik dan karyawan akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan, 2005). Dengan kepemimpinan yang baik diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan seperti yang diharapkan baik oleh karyawan maupun perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Achmad Suyuti yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu (Suyuti, 2001:7). Pendapat lain menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Kartono, 1982:39). Sedangkan menurut Asmara, kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memberikan kerjasamanya dalam mencapai tujuan yang menurut pertimbangan mereka adalah perlu dan bermanfaat (Asmara, 1985:17).

Pada hakekatnya esensi kepemimpinan adalah :

- a. Kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain, apakah dia karyawan bawahan, rekan sekerja atau atasan.
- b. Adanya pengikut yang dapat dipengaruhi baik oleh ajakan, anjuran, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya.
- c. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian

pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah tipe kepemimpinannya. Istilah tipe kepemimpinan sama dengan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Tipe kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Thoha (2006) mengatakan pemimpin tidak dapat menggunakan tipe kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan tipe tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang

berbeda mensyaratkan tipe kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Kepemimpinan yang berhasil menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:174) adalah kepemimpinan situasional yang berlandaskan pada hubungan saling mempengaruhi antara :

- (1) Sejumlah tingkah laku dalam tugas diperlihatkan oleh seorang pemimpin.
- (2) Sejumlah tingkah laku dalam berhubungan sosial diperlihatkan oleh seorang pemimpin.
- (3) Tingkat kesiapan ditunjukkan oleh para bawahan dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan tertentu. Kemampuan dan keinginan menentukan kesiapan seorang individu maupun kelompok, karena itu tipe kepemimpinan harus menyesuaikan diri dengan tingkat kesiapan para bawahan.

Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu tipe kepemimpinan, dan mengidentifikasi tiga kepemimpinan, yaitu:

1. Direktif

Dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi tipe kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, tipe direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi (Mamduh, 1997).

House dan Mitchell (1974) dalam Yukl (1998) menyatakan bahwa *direktif leadership* itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi. Sedangkan menurut Griffin (1980) dalam Yukl (1998), pegawai yang mengerjakan tugas-tugas sulit tetapi karena kurang motivasi mereka tidak mau menerima situasi yang ambigu ini dengan mengatur aktivitas-aktivitas mereka sendiri. Fungsi pimpinan dalam situasi ini adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan membuahkan hasil-hasil yang positif.

2. Supportif

Tipe kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya (House dan Mitchell 1974 dalam Yukl 1998). Mamduh (1997) mengatakan jika manajer ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok digunakan kepemimpinan supportif. Jika bawahan tidak memperoleh kepuasan sosial dari kelompok kepemimpinan supportif menjadi begitu penting. Sedangkan Yukl (1998) mengatakan apabila tugas tersebut terlalu menekan (*stressfull*), membosankan atau berbahaya, maka supportif akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan.

Kepemimpinan supportif, menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustrasi. Bukti-bukti penelitian oleh House&Mitchell (1974) dalam Yukl (1998) dengan kuat menunjukkan bahwa pegawai yang mengerjakan tugas-tugas yang kurang memuaskan seperti ini cenderung memberikan respon positif terhadap sikap pimpinan yang supportif (Griffin, 1980) dalam Yukl (1998).

3. Partisipatif

Tipe kepemimpinan dimana mengharapkan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell 1974 dalam Yukl 1998). Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, tipe kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai *locus of control* yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar seperti takdir, kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai (Mamduh, 1997). Vroom dan Arthur Jago (1988 dalam Yukl, 1998) mengatakan bahwa partisipasi bawahan juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin. Situasi dimana kebutuhan untuk berkembang rendah dan pegawai mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sikap yang dianggap tepat untuk pegawai yang secara ego terlibat dengan pekerjaan dan mengalami kepuasan intrinsik dari tugas yang dikerjakan adalah sikap partisipatif dan berorientasi prestasi (Griffin, 1980 dalam Yukl, 1998).

Jika seorang pemimpin mampu mengkoordinasikan ketiga perilaku ini maka kepemimpinan yang dimilikinya akan dapat menunjang ke arah pencapaian prestasi kerja yang tinggi bagi bawahannya.

Konsep kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1969. Selanjutnya dari hasil pemikiran Ken Blanchard, Ramdhan (2004) merumuskan ada 4 perilaku dasar kepemimpinan situasional, yaitu :

a. Perilaku direktif

Perilaku direktif adalah perilaku yang diterapkan apabila pimpinan dihadapkan pada tugas yang rumit dan bawahan belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut, atau pimpinan berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Pimpinan menjelaskan apa yang perlu dan harus dikerjakan.

b. Perilaku konsultatif

Perilaku konsultatif adalah perilaku yang diterapkan ketika bawahan telah termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Di sini pimpinan hanya perlu memberi penjelasan yang lebih terperinci dan membantu mereka untuk mengerti dengan meluangkan waktu membangun hubungan yang baik dengan mereka.

c. Perilaku Partisipatif

Perilaku partisipatif diterapkan apabila pegawai telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang dekat dengan pimpinan. Pimpinan meluangkan waktu untuk berbincang-bincang dengan mereka, untuk lebih melibatkan mereka dengan keputusan-keputusan kerja, dan untuk mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kinerja.

d. Perilaku Delegatif

Perilaku delegatif diterapkan apabila bawahan telah sepenuhnya paham dan efisien dalam kinerja tugas, sehingga pimpinan dapat melepaskan mereka untuk menjalankan tugasnya sendiri.

Berdasarkan empat perilaku dasar dalam kepemimpinan situasional di atas, maka kepemimpinan yang berhasil menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:174) adalah pemimpin yang mampu menerapkannya agar sesuai dengan situasi tertentu. Selanjutnya pimpinan perlu mempertimbangkan setiap situasi khusus dalam rangka memahami tipe kepemimpinan mana yang lebih tepat untuk diterapkan. Kepemimpinan situasional berlandaskan pada hubungan saling mempengaruhi antara :

- (1) Sejumlah tingkah laku dalam tugas diperlihatkan oleh seorang pemimpin.
- (2) Sejumlah tingkah laku dalam berhubungan sosial diperlihatkan oleh seorang pemimpin.
- (3) Tingkat kesiapan ditunjukkan oleh para bawahan dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan tertentu. Kemampuan dan keinginan menentukan kesiapan seorang individu maupun kelompok, karena itu tipe kepemimpinan harus menyesuaikan diri dengan tingkat kesiapan para bawahan.

- **Menentukan Tipe Kepemimpinan**

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:173) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan

organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk memilih tipe kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Meskipun banyak faktor yang perlu dipertimbangkan, Haris dalam Heidjrachman dan Husnan (2002:173) membaginya ke dalam 4 (empat) faktor yaitu :

- 1) Faktor dalam organisasi.
- 2) Faktor pimpinan manajer.
- 3) Faktor bawahan.
- 4) Faktor situasi penugasan.

D. Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*).

Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas. Menurut Dewan Produktivitas

Nasional (DPN) produktivitas sebagai sikap mental untuk selalu melakukan perbaikan dan peningkatan dalam bekerja dan kehidupan pada umumnya. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja hari kemarin, dan tingkat kehidupan besok harus lebih baik dari tingkat kehidupan hari ini.

Sedangkan Anoraga (2001:52) menyatakan produktivitas adalah menghasilkan lebih banyak, dan berkualitas lebih baik, dengan usaha yang sama. Dengan demikian produktivitas kerja adalah efisiensi proses menghasilkan dari sumber daya yang dipergunakan.

Selain pendapat di atas Sinungan (2005:17) menyatakan bahwa produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang makin sedikit.

Prabu Mangkunegara (2006:18) mengatakan secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya.

Produktivitas adalah semua unsur yang berkaitan dengan usaha peningkatan kualitas dan jumlah hasil produksi yang harus dipelihara, sehingga semua unsur yang berkaitan dengan

peningkatan kualitas dan peningkatan jumlah hasil produksi berjalan dengan lancar.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu pekerja yang menarik, upah yang baik, keamanan dan perlindungan, penghayatan makna pekerjaan, lingkungan atau suasana kerja yang baik, promosi, terlibat, simpati atas persoalan-persoalan pribadi, kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja, disiplin kerja. Sehubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja Anoraga (2001:56) menguraikan:

1) Pekerjaan yang menarik.

Apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaannya akan lebih memuaskan daripada seorang pegawai mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi. Rasa senang dengan suatu pekerjaan juga merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pekerjaan.

2) Upah yang baik

Pada dasarnya seseorang yang bekerja, mengharapkan imbalan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya. Karena adanya upah yang sesuai dengan jenis pekerjaannya, maka akan timbul pula rasa gairah kerja yang semakin baik.

3) Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan.

Dengan terpenuhinya jaminan atas pekerjaan, maka dalam bekerja tidak akan ada lagi perasaan ragu-ragu, sehingga dalam melakukan pekerjaan, pekerja tidak merasakan suatu kekhawatiran akan gagal dalam melaksanakannya.

4) Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan

Penghayatan atau maksud dan makna pekerjaan adalah bila seorang pekerja tetap telah tahu kegunaan dari pekerjaannya bagi umum, dan

juga sudah tahu betapa sangat pentingnya pekerjaan dia, maka dalam mengerjakan pekerjaannya, pegawai akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

5) Lingkungan atau suasana kerja yang baik

Lingkungan kerja yang baik membawa pengaruh yang baik pula bagi segala pihak, baik pada para pekerja, atasan ataupun pada hasil pekerjaannya.

6) Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan.

7) Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi

Dengan adanya keterlibatan dalam organisasi, pegawai akan merasakan bahwa dirinya benar-benar dibutuhkan. Timbulnya kecintaan dalam dirinya terhadap instansi, maka pegawai akan lebih meningkatkan produktivitas kerjanya.

8) Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi pegawai.

Seorang atasan yang bijaksana akan memperlihatkan bawahannya sampai pada urusan pribadinya. Dengan demikian para pegawai merasakan bahwa dirinya diberi perhatian besar oleh atasannya. Hal ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat lagi melalui pendekatan secara kekeluargaan antara atasan dan bawahan.

9) Kesetiaan atasan pada diri pegawai

Kesetiaan atasan pada diri pegawai juga merupakan rasa kepercayaan pekerja terhadap tempat pegawai bekerja.

10) Disiplin kerja yang keras

Pegawai sebagai seorang manusia biasanya mempunyai sifat ego yang tinggi, antara lain tak ingin dikekang oleh suatu peraturan atau tata tertib yang ketat. Demikian halnya dengan para pegawai, biasanya mereka akan merasa enggan akan disiplin kerja yang keras di tempat dia bekerja, karena hal ini akan membuat pegawai merasa terkekang.

Selain pendapat di atas Sinungan (2000:96) menyatakan bahwa ada tiga faktor mendasar yang saling berinteraksi pada produktivitas, yang terdiri dari:

a. Investasi

Komponen pokok dari investasi adalah modal, karena modal merupakan landasan gerak suatu usaha, ditambah dengan komponen.

b. Manajemen

Kelompok manajemen dalam organisasi dalam organisasi bertugas pokok untuk menggerakkan orang lain untuk bekerja sedemikian rupa sehingga tujuan tercapai dengan baik.

c. Tenaga Kerja

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam kaitannya dengan faktor-faktor tenaga kerja ialah masalah motivasi pengabdian, disiplin, etos kerja produktivitas dan masa depannya, juga masalah hubungan industrial yang sesuai dan harmonis dalam suasana keterbukaan.

Sedangkan menurut Ravianto dalam Leo (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas antara lain: (1) Pendidikan, (2) Ketrampilan, (3) Disiplin, (4) Sikap dan etika kerja, (5) Motivasi, (6) Gizi dan kesehatan, (7) Tingkat penghasilan, (8) Jaminan Sosial, (9) Lingkungan dan iklim kerja, (10) Hubungan industrial Pancasila, (11) Teknologi, (12) Sarana produksi, (13) Manajemen, (14) Kesempatan kerja dan berprestasi.

Dari uraian diatas, dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas penting sekali untuk diperhatikan karena merupakan peningkatan kualitas manusia, manusia disini adalah karyawan. Meningkatkan produktivitas karyawan merupakan sasaran strategis, karena peningkatan produktivitas dari faktor-faktor lainnya sangat tergantung pada kemampuan tenaga manusia yang memanfaatkannya.

3. Hal-hal yang Dilakukan Untuk Meningkatkan Produktivitas

Ada beberapa hal-hal yang dinilai untuk meningkatkan produktivitas dalam suatu instansi. Menurut Sulistiyani (2003:200-201) hal-hal yang dinilai untuk meningkatkan produktivitas adalah:

a. *Knowledge*

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas. Ada perbedaan substansial antara pengetahuan dan keterampilan. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya

wawasan yang dimiliki seseorang. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

b. *Skill*

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekarayaan. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

c. *Abilities*

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang pegawai. Pengetahuan dan keterampilan termasuk

faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula.

d. *Attitude* dan *behaviors*

Sangat erat hubungan antara kebiasaan dan perilaku. *Attitude* merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Artinya apabila kebiasaan pegawai baik, maka akan menjamin perilaku kerja yang baik. Dengan demikian perilaku akan ditentukan oleh kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif. Maka produktivitas dapat dipastikan terwujud.

Sedangkan Yuli (2005:204) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan tingkat produktivitas kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut dapat digolongkan dalam tiga kelompok utama adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja

Karyawan yang merasa puas tentu secara alamiah akan berupaya mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dengan cara

mengoptimalkan hasil kerja (output). Jika output yang dihasilkan tidak sebanding dengan semangat yang diberikan maka kepuasan kerja justru akan ikut menurun sehingga produktivitas pun juga akan menurun.

2. Input

Besar kecilnya input yang dimasukkan dalam sebuah proses produksi akan menentukan hasil akhir (output) dari sebuah pekerjaan. Input yang dimiliki karyawan dalam bekerja antara lain; motivasi, tenaga, sikap, pengetahuan dan keterampilan, sarana yang mendukung dan lingkungan kerja.

3. Waktu kerja

Jam kerja yang lama mendorong karyawan untuk terus memperbanyak dan meningkatkan hasil kerja mereka. Namun faktor ini sifatnya sangat relatif, karena harus didukung oleh faktor lainnya, seperti input.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa beberapa hal yang dinilai untuk meningkatkan produktivitas kerja. Dengan adanya hal-hal tersebut maka dapat diketahui besar kecilnya tingkat produktivitas yang dihasilkan pada suatu instansi/organisasi tersebut.

4. Ciri-ciri Tenaga Kerja yang Produktif

Selain beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas yang dikemukakan di atas tenaga kerja yang produktif mempunyai ciri-ciri khusus, sebagaimana diuraikan oleh Timpe dalam Umar (1998;12) bahwa ciri-ciri pegawai yang dianggap produktif adalah:

1. Cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat
2. Kompeten secara profesional
3. Kreatif dan inovatif
4. Memahami pekerjaan
5. Belajar dengan cerdas menggunakan logika, dan efisien
6. Selalu mencari perbaikan-perbaikan dan meningkatkan diri
7. Memiliki catatan prestasi yang baik dan dianggap bernilai oleh atasan.
8. Selalu meningkatkan diri

Sedangkan menurut Sinungan (2000:186) ciri-ciri tenaga kerja yang produktif sebagaimana dikehendaki pembangunan Indonesia adalah :

1. Tenaga kerja yang menghargai kerja
2. Cakap bekerja dan terampil
3. Percaya pada kemampuan diri sendiri
4. Mempunyai semangat kerja yang tinggi
5. Memandang hari esok dengan gairah dan optimis.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri tenaga kerja yang produktif merupakan ciri-ciri pegawai yang memiliki tingkat kemampuan dalam meningkatkan prestasi kerja yang baik.

5. Pengukuran Produktivitas

Untuk dapat menyatakan bahwa karyawan telah memiliki produktivitas tinggi atau sebaliknya, maka diperlukan standar atau ukuran yang diformulasikan secara jelas. Secara umum pengukuran produktivitas yang berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda menurut Sinungan dalam Yuli (2005:207) antara lain :

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai masukan perhatian pada sasaran/tujuan.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2004:9) produktivitas dapat diukur dari 2 hal yaitu :

1. Produktivitas yang diukur dari atau dengan nilai uang :
 - a. Hasil yang diperoleh lebih besar daripada sumber kerja yang dipergunakan atau output lebih banyak, sedangkan biaya tetap atau sama/berkurang.

b. Output tetap atau sama sedangkan biaya berkurang.

Sebaliknya produktivitas kerja dikatakan rendah apabila hasil yang diperoleh lebih kecil daripada sumber kerja yang dipergunakan.

2. Produktivitas yang diukur dari daya guna (efisiensi) penggunaan personel sebagai tenaga kerja.

Produktivitas ini digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia. Hasil yang diperoleh bersifat non material yang tidak dapat dinilai dengan uang sehingga produktivitas hanya dapat digambarkan melalui efisiensi personel dalam melaksanakan tugas pokoknya. Produktivitas kerja dapat diperoleh gambarannya dari:

- a. Dedikasi
- b. Loyalitas
- c. Kesungguhan
- d. Disiplin
- e. Ketepatan penggunaan metode
- f. Cara kerja.

Dengan adanya standar pengukuran produktivitas kerja dapat diketahui apakah tingkat produktivitas kerja tersebut meningkat atau sebaliknya menurun dalam periode tertentu.

Produktivitas kerja seseorang baik secara individual maupun kelompok ditentukan oleh kemampuannya sendiri dan kemampuan kelompok dalam bekerja. Sistem pemberian insentif menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dan produktivitas kerja. Sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas karyawan organisasi. Handoko (2001:176) menyatakan bahwa:

“Berbagai bentuk rencana insentif mengkaitkan upah dengan produktivitas individual, rencana-rencana lain dengan produktivitas kelompok dan rencana-rencana lain lagi dengan produktivitas atau profitabilitas organisasi keseluruhan. Pada karyawan yang bekerja di bawah sistem insentif financial berarti produktivitas kerja mereka menentukan, secara keseluruhan atau sebagian, penghasilan mereka”.

Selain pendapat di atas Danim (2004:42) menyatakan bahwa:

“Prilaku memberi insentif merupakan bagian integral dari upaya memotivasi, terutama dilihat dari dimensi eksternal. Manusia organisasional senantiasa ditantang oleh tuntutan-tuntutan ekonomi, non ekonomi dan semi ekonomi. Ketiganya sangat dominan bagi motivasi seseorang”.

Dengan kerja produktif akan dapat meningkatkan produktivitas kerja yang pada akhirnya akan dapat mendukung suatu organisasi dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan.

Tinggi rendahnya kuantitas dan kualitas dari tampilan kerja (*performance*) setiap pegawai dapat mengembangkan potensi yang dimiliki seoptimal mungkin dengan meningkatkan kemampuan individu

agar dapat terpenuhinya kelancaran organisasi dalam mencapai peningkatan kepuasan dan produktivitas kerja pegawai (Supriharto, 1998:69).

Pemberian insentif berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan menunjukkan pengabdian pegawai dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Seseorang yang memiliki prestasi yang baik untuk meningkatkan produktivitas kerja dapat dilihat dari kemampuan setiap individu dalam menghadapi dan menyelesaikan pekerjaannya.

Pemberian insentif kepada karyawan, baik pada tingkat individu maupun pada tingkat kelompok, termasuk bagi mereka yang menduduki jabatan pimpinan. merupakan bagian penting dari suatu sistem imbalan, walaupun setiap bentuk insentif itu sesungguhnya merupakan beban tambahan bagi organisasi, penting diyakini terlebih dahulu manfaat yang diperoleh lebih besar dari beban ekstra yang harus dipikul organisasi.

E. Subsistem Agribisnis Kelapa Sawit

Kelapa sawit adalah tanaman perkebunan/industri berupa pohon batang lurus dari famili Palmae. Tanaman tropis ini dikenal sebagai penghasil minyak sayur yang berasal dari Amerika. Brazil dipercaya sebagai tempat di mana pertama kali kelapa sawit tumbuh. Dari tempat asalnya, tanaman ini menyebar ke Afrika, Amerika Equatorial, Asia Tenggara, dan Pasifik Selatan. Benih kelapa sawit pertama kali yang

ditanam di Indonesia pada tahun 1984 berasal dari Mauritius, Afrika. Perkebunan kelapa sawit pertama dibangun di Tanahitam, Hulu Sumatera Utara oleh Schadt (Jerman) pada tahun 1911 (Anonim^e, 2010).

Pertumbuhan permintaan CPO tidak hanya disebabkan dengan adanya pengembangan energi alternatif tersebut, tetapi juga disebabkan kenaikan permintaan yang disebabkan oleh pertumbuhan industri hilirnya. Kelapa sawit sebagai tanaman penghasil minyak sawit dan inti sawit merupakan salah satu primadona tanaman perkebunan yang menjadi sumber penghasil devisa non migas bagi Indonesia. Ceraahnya prospek komoditi minyak kelapa sawit dalam perdagangan minyak nabati dunia telah mendorong pemerintah Indonesia untuk memacu pengembangan areal perkebunan kelapa sawit.

Manfaat lain dari proses industri minyak kelapa sawit antara lain:

- a. Sebagai bahan bakar alternatif Biodisel
- b. Sebagai nutrisi pakan ternak (cangkang hasil pengolahan)
- c. Sebagai bahan pupuk kompos (cangkang hasil pengolahan)
- d. Sebagai bahan dasar industri lainnya (industri sabun, industri kosmetik, industri makanan)
- e. Sebagai obat karena kandungan minyak nabati berprospek tinggi
- f. Sebagai bahan pembuat *particle board* (batang dang pelepah).

Pembangunan agribisnis kelapa sawit adalah industri yang diyakini bisa membantu pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan di Indonesia dengan menggunakan sumber daya alam yang dapat

diperbaharui berupa lahan yang subur, tenaga kerja yang produktif dan sinar matahari yang melimpah sepanjang tahun. Kelapa sawit merupakan tanaman yang paling produktif dengan hasil minyak per ha yang paling tinggi dari seluruh tanaman penghasil minyak nabati lainnya. Agribisnis kelapa sawit adalah salah satu dari sedikit industri yang merupakan keunggulan kompetitif Indonesia untuk bersaing di tingkat global.

Agribisnis terdiri dari lima subsistem yaitu subsistem hulu, subsistem usahatani, subsistem pengolahan, subsistem pemasaran, dan subsistem penunjang. Masing-masing subsistem mempunyai fungsi masing-masing namun tetap harus memiliki keterkaitan dan kesatuan di dalam pelaksanaannya, agar agribisnis dapat menjadi maju. Berikut penjelasan mengenai subsistem agribisnis :

1. Sub-sistem agribisnis hulu (up-stream agribusiness) yang disebut subsistem sarana produksi pertanian, meliputi industri-industri yang menghasilkan barang-barang modal bagi pertanian (arti luas) terdiri atas industri perbenihan (pembibitan) tumbuhan, hewan dan ikan, industri agrokimia (pupuk anorganik dan organik, pestisida, obat, vaksin ternak) dan industri agro-otomotif (mesin dan peralatan pertanian) serta industri pendukungnya.
2. Sub-sistem usaha tani (on-farm agribusiness) yakni kegiatan yang menggunakan barang-barang modal dan sumber daya alam untuk menghasilkan komoditas pertanian primer. Termasuk di dalamnya

usaha tani tanaman pangan dan hortikultura, usaha tani tanaman obat-obatan, usaha tani peternakan, dan usaha tani perikanan.

3. Sub-sistem pengolahan (down – stream agribusiness), yakni industri yang mengolah komoditas pertanian primer (agroindustri) menjadi produk olahan, baik produk antara (intermediate product) maupun produk akhir (final product). Termasuk di dalamnya adalah industri makanan, industri minuman, dan industri agrowisata.
4. Sub-sistem pemasaran yakni kegiatan-kegiatan untuk memperlancar pemasaran komoditas pertanian baik segar maupun olahan di dalam dan di luar negeri. Termasuk di dalamnya adalah kegiatan distribusi untuk memperlancar arus komoditas dari sentra produksi ke sentra konsumsi, promosi, dan informasi pasar.
5. Sub-sistem penunjang yang menyediakan jasa bagi sub-sistem agribisnis hulu, sub-sistem usaha tani dan sub-sistem agribisnis hilir. Termasuk di dalamnya sub-sistem ini adalah penelitian dan pengembangan, perkreditan dan asuransi transportasi, pendidikan, permodalan, perbankan, pelatihan dan penyuluhan, sistem informasi dan dukungan kebijakan pemerintah (mikro ekonomi, tata ruang, makro ekonomi) (Zulkifli, 2012).

Agribisnis kelapa sawit merupakan usaha pemberdayaan komoditi kelapa sawit mulai dari *up-stream*, *on-farm* dan *down-stream* atau sering disebut bidang usaha dari hulu sampai hilir. *Upstream* agribisnis meliputi subsistem agribisnis penyediaan input, yakni tahap pembukaan lahan

hingga pembibitan. *On-farm* agribisnis meliputi subsistem produksi yakni pemupukan, pemberantasan hama penyakit dan panen. Sedangkan *Downstream* meliputi sub sistem agribisnis pasca produksi dan pemasaran yakni pengolahan TBS dan pemasaran produk akhir dari kelapa sawit. Sedangkan subsistem agribisnis pendukung atau penunjang terdapat di *upstream, on-farm, downstream* seperti bank, penyedia bibit di *upstream*, peneliti hasil di *on-farm*, LSM, lembaga marketing di *downstream* (Iskandarini, 2002).

- Subsistem Pengadaan Input/Sarana Produksi

Yang dimaksud dengan faktor produksi adalah semua korbanan yang diberikan pada tanaman agar tanaman tersebut mampu tumbuh dan menghasilkan dengan baik. Faktor produksi ini dikenal dengan istilah *input production factor* atau korbanan produksi. Dalam berbagai pengalaman menunjukkan bahwa faktor-faktor produksi, lahan, modal untuk membeli bibit, pupuk, obat-obatan, tenaga kerja dan aspek manajemen adalah faktor produksi yang terpenting diantara faktor produksi yang lain (Iskandarini, 2002).

Setelah lahan pembukaan areal kelapa sawit telah tersedia maka hal selanjutnya yang harus disiapkan adalah pengadaan bibit. Pada umumnya tanaman kelapa sawit dikembangbiakkan melalui biji namun sejalan perkembangan teknologi saat ini sudah dapat dilakukan dengan kultur jaringan. Benih tanaman yang digunakan adalah GS (*Germinated Seeds*) yang dikeluarkan oleh produsen benih yang ditunjuk oleh

pemerintah yaitu Pusat Penelitian Marihah, Balai Penelitian Perkebunan Medan (BPP Medan) dan PT. Socfin Indonesia. Benih yang digunakan adalah jenis Tenera yakni persilangan dari Dura dan Psifera (Bidang Tanaman PT Perkebunan X (Persero), 1993).

Untuk mendapatkan bibit/ benih bersertifikat ada beberapa prosedur yang harus dijalani, yakni mengajukan surat pesanan yang berisi jumlah benih, jenis benih, waktu pesan, luas lahan dan lokasi penanaman (desa, kecamatan, kabupaten). Lalu dibuat surat perjanjian jual beli, dan perusahaan penyedia benih akan memberikan jawaban tertulis.

- Subsistem Produksi Usaha Tani/Budidaya

Dalam mencapai hasil yang baik dalam pertanian juga tergantung kepada teknik budidaya komoditas yang terkait. Dalam hal ini tahapan budidaya itu sendiri mengandung beberapa kegiatan seperti :

- a. Pembukaan Areal Pertanian.
- b. Penanaman yang meliputi persiapan lahan, pemilihan bibit, penentuan waktu tanam, penetapan cara, susunan dan jarak tanam.
- c. Perawatan yang meliputi pemberantasan hama, pemangkasan, pemupukan.

Dalam mencapai keberhasilan produksi pertanian (*farm production*) perlu diperhatikan faktor-faktor :

- a. Teknologi yang tersedia yang dapat berupa, hasil-hasil penelitian dan pengembangan dalam negeri dan luar negeri, hasil-hasil pengalaman petani/pengusaha lain, dan hasil-hasil pengalaman sendiri.

b. Tersedianya input produksi dan biaya input produksi yang wajar.

(Iskandarini, 2012).

Berikut penjelasan singkat mengenai subsistem produksi/budidaya kelapa sawit di PKS Luwu I – Burau berdasarkan sumber dari Bidang Tanaman PT Perkebunan X (Persero) :

1. Benih kelapa sawit

Adapun penyediaan benih melalui biji didapat dengan cara seleksi dan pengecambahan biji yaitu biji yang telah dipilih dikupas dagingnya dengan pisau lalu dicuci bersih kemudian ditipiskan kulit kerasnya dan direndam di larutan HCl 0,1%. Setelah itu dapat dilakukan pengecambahan baik secara terbuka, pengecambahan dalam peti/fermentasi, di rumah kecambah/germinator maupun dengan pemanasan kering. Kemudian kecambah disemai di bedengan \pm 3 bulan lalu dipindahkan ke dalam polibag . Penyiraman bibit dilakukan dua kali sehari, kecuali apabila jatuh hujan lebih dari 7-8 mm pada hari yang bersangkutan. Kebutuhan air siraman \pm 2 lt/polybag/hari, disesuaikan dengan umur bibit. Pengadaan bibit melalui kultur jaringan dilakukan dengan memotong jaringan daun muda kemudian disemai dalam media tertentu untuk membentuk kalus primer lalu dipindahkan ke media lain dan membentuk embryoid. Embryoid ini dipindahkan ke tabung lalu muncul tunas- tunas daun, tunas- tunas akar sehingga terbentuk tanaman baru.

2. Penanaman

Hal utama yang perlu diperhatikan dalam penanaman adalah pembuatan lubang tanamnya. Pembuatan lubang tanam dilakukan seminggu sebelum penanaman jika tidak maka tanah akan tertimbun kembali dan hal ini dapat mengurangi produktivitas kerja. Pembuatan lubang tanam harus memperhatikan jenis media yang akan ditanami ada yang tanah mineral ada pula tanah gambut. Pada tanah mineral lubang tanam dibuat dengan ukuran 60cm x 60cm x 60cm, sedangkan pada tanah gambut langkah pertama dibuat 100cm x 100cm x 30cm kemudian ditengah lubang tersebut dibuat lagi lubang dengan ukuran 60cm x 60cm x 60cm.

Tujuan penanaman dengan ukuran tersebut adalah mengurangi resiko terjadinya pertumbuhan tanaman miring. Setelah itu bibit diseleksi berdasarkan umur dan tinggi dan disayat bagian bawah polibag dan dimasukkan ke lubang tanam kemudian ditimbun kembali dengan tanah. Kerapatan tanaman juga perlu diperhatikan karena akan mempengaruhi tingkat produksi tanaman kelapa sawit. Jarak tanam yang optimal adalah 9 m untuk tanah datar dan 8,7 untuk tanah gambut. Susunan tanaman diatur seperti segitiga sama kaki karena susunan akan memberikan hasil paling ekonomis yakni 143 pohon per hektar.

3. Penyulaman

Penyulaman dilakukan untuk mengganti tanaman yang mati atau yang pertumbuhannya kurang baik dengan tanaman yang baru. Saat yang baik untuk penyulaman adalah musim hujan dengan menggunakan bibit berumur 12-14 bulan. Cara penyulaman sama dengan penanaman bibit.

4. Penanaman tanaman sela

Di sela tanaman kelapa sawit dapat ditanami tanaman sela untuk mengurangi penguapan, erosi, dapat menjadi mulsa, pemfiksasi nitrogen dari udara, pengendali gulma, meningkatkan unsur hara dan dapat menambah penghasilan. Tanaman sela yang digunakan harus dengan umur pendek dan tidak mengganggu tanaman kelapa sawit tersebut. Jenis tanaman sela yang disering digunakan adalah *calopogonium mucunoides*, *centrosema pubescens*, dan *pueraria javanica*.

5. Pemupukan

Pemupukan bertujuan untuk menambah ketersediaan unsur hara agar dapat meningkatkan produktifitas. Defisiensi unsur hara dapat menurunkan produktifitas bahkan dapat menyebabkan kematian tanaman. Pemberian pupuk harus memperhatikan daya serap akar tanaman, cara pemberian dan penempatan pupuk, waktu pemberian serta jenis dan dosis pupuk. Cara pemupukan yang baik adalah dengan membersihkan dahulu piringan dari alang-alang kemudian pupuk ditabur merata mulai

0,5 m dari pohon sampai pinggiran piring (pada lahan datar). Pada lahan berteras pupuk disebar pada piringan $\pm 2/3$ dosis di bagian dalam teras dan sisanya dibagian luar.

Waktu pemupukan yang baik adalah saat musim hujan yakni saat tanah dalam kondisi lembab hingga mudah menyerap pupuk. Namun adakalanya pupuk terbawa air hujan, hal ini harus disiasati dengan cara menanam pupuk. Jenis pupuk yang baik digunakan pada Tanaman Belum Menghasilkan adalah SA, TSP, KCl, Kieserite, Borium, NPK. Untuk tanaman umur 3 tahun digunakan ZA, TSP, MOP, Kieserit dan untuk tanaman menghasilkan kurang dari 8 tahun disebar pupuk urea, ZA, MOP sedangkan umur 8 tahun ke atas digunakan ZA, MOP, kieserit, RP.

6. Pemangkasan

Pemangkasan dilakukan untuk membuang daun-daun tua yang tidak produktif. Pemangkasan dimaksudkan untuk mengurangi penguapan oleh daun, memperlancar metabolisme tanaman, memperbaiki sirkulasi udara sehingga penghalangan pembesaran buah dan buah terjepit tidak terjadi selain itu dapat juga membantu memudahkan proses panen. Pemangkasan dilakukan 6 bulan sekali untuk Tanaman Belum menghasilkan (TBM) dan 8 bulan sekali untuk Tanaman Menghasilkan (TM). Pemangkasan dilakukan dengan menggunakan dodos, egrek atau kampak. Jumlah pelepah tanaman berumur 3-8 tahun adalah 48-56 dan untuk tanaman lebih dari 8 tahun 40-48 pelepah.

7. Pengendalian Hama Penyakit

Hama penyakit merupakan salah satu faktor yang paling diperhatikan dalam agribisnis kelapa sawit. Karena adanya hama penyakit secara otomatis akan menurunkan produksi dan bahkan mematikan tanaman. Adapun hama yang sering terdapat di perkebunan kelapa sawit adalah nematoda, tungau, ulat api, ulat kantong, belalang, kumbang, kutu daun, penggerek tandan buah, tikus, dan babi hutan. Sedangkan penyakit yang sering timbul adalah penyakit busuk pangkal batang/ ganoderma, penyakit daun bibit muda, penyakit akar lunak, penyakit tajuk, busuk pangkal atas, busuk kering pangkal batang, busuk kuncup, garis kuning dan busuk tandan buah. Hama penyakit tersebut dapat dikendalikan secara manual yakni membongkar tanaman, secara kimia menyemprot pestisida dan fungisida yang tepat dengan dosis tepat dan secara musuk alami yakni menyebarkan organisme musuh hama penyakit tetapi tidak mengganggu tanaman pokok.

8. Panen

Tanaman kelapa sawit mulai berbuah setelah 2,5 tahun dan masak 5,5 bulan setelah penyerbukan. Yang perlu diperhatikan dalam proses panen adalah kriteria matang panen yakni umur lebih dari 31 bulan, Jumlah pohon yang dapat dipanen per hektar sebanyak 60%, jumlah brondolan yang jatuh \pm 10 butir untuk tanaman kurang dari 10 tahun dan 15-20 butir untuk tanaman lebih dari 10 tahun dengan warna kulit buah merah jingga atau dapat juga ditentukan dengan melihat fraksinya yaitu

25%-50% buah luar membrondol dan 50%-75% buah luar membrondol. Panen dilakukan dengan melepaskan tandan buah menggunakan dodos, egrek kemudian dikumpulkan di Tempat Pengumpulan Hasil (TPH). Selain itu perlu diperhatikan rotasi panen, sistem panennya dan kecepatan pengangkutan buah ke pabrik. Rotasi panen yang optimal adalah 7 hari dengan sistem 5/7 yakni 5 hari panen dan masing-masing diulang 7 hari berikutnya. Buah yang telah dipanen harus cepat diangkut ke tempat pengolahan maksimal 8 jam setelah panen karena jika terlalu lama (lebih dari 1 hari) akan meningkatkan kandungan asam bebas/*free fatty acid* yang pada akhirnya menurunkan kualitas rendemen minyak.

F. Kegiatan Panen Kelapa Sawit

Sasaran/tujuan panen kelapa sawit adalah untuk mendapatkan minyak dan inti sawit sebanyak-banyaknya. Kandungan minyak maksimum setiap buah (di dalam tandan) adalah periode dimana buah tersebut sedang membrondol. Panen dengan kandungan minyak maksimum adalah dengan memungut brondolan yang ada. Syarat-syarat panen ditentukan oleh ketiga faktor produksi yaitu :

1. Kandungan minyak maksimum pada TBS.
2. Kandungan Asam Lemak Bebas (ALB).
3. Tersedianya tenaga dan biaya panen.

Dengan adanya syarat-syarat tersebut akan menghasilkan mutu TBS dengan ciri-ciri : TBS memiliki kandungan minyak optimum, kandungan ALB dibawah toleransi konsumen, dan biaya panen yang wajar. Pelaksanaan panen di lapangan dengan memanen tandan matang yang ditunjukkan dengan 2 brondolan/kg tandan. Presentase fraksi buah dengan sebaran normal adalah : Fraksi 0 = 3%, fraksi I maksimum 20%. Fraksi II + III minimum 62% dan Fraksi IV maksimum 15% dengan jumlah brondolan 14%.

1. Persiapan Panen

Kegiatan panen kelapa sawit diperlukan pengorganisasian di dalamnya. Berikut rinciannya :

1) Regu Panen

Satu regu pemanen terdiri dari 1 (satu) orang Mandor Panen, 1 (satu) orang Petugas Pengumpul Hasil (PPH), dan 15-20 orang pemanen. Masing-masing pemanen harus membawa seorang pembantu untuk memungut brondolan dan mengangkut buah ke Tempat Pengumpulan Hasil (TPH) yang ada di pinggir lahan perkebunan. Kebutuhan tenaga 0.08 – 0.1 pemanen/Ha.

2) Peralatan Panen

Seorang pemanen harus dilengkapi dengan peralatan panen yang terdiri dari :

- Chisel dan kapak untuk pemanen tanaman muda, egrek dan kapak untuk tanaman dewasa/tua.

- Pikulan buah yang dilengkapi dengan karung/keranjang untuk alas buah yang sekarang di beberapa kebun sudah banyak dipakai gerobak dorong.
- Bakul untuk memungut brondolan dan karung ex. Pupuk untuk menampung brondolan di TPH.

3) Hanca Panen

Hanca didalam panen ditetapkan dengan sistem hanca “giring” yang artinya masing-masing pemanen digiring dan diatur oleh Mandor Panen untuk setiap kali panen (untuk seorang pemanen hancanya tidak tetap), digiring sesuai rotasi panen. Kemampuan panen seorang pemanen berkisar 2 - 2,5 Ha, dengan kerapatan pohon 130 pohon/Ha.

(Bidang Tanaman PTPN X (Persero), 1993:156).

2. Kriteria Matang Panen

Buah kelapa sawit akan matang setelah berumur antara 5,5 – 5 bulan dari saat penyerbukan. Kriteria buah matang panen ditentukan pada saat mana kandungan minyak maksimal dengan kandungan ALB serendah mungkin. Oleh karena itu dari hasil pengamatan diperoleh kriteria matang panen optimal 2 (dua) brondolan per kg tandan.

Tingkat kematangan buah dapat dilihat dari presentase buah luar yang membrondol ditunjukkan pada tabel 2 berikut :

Tabel 2 : Tingkat Kematangan Buah Kelapa Sawit.

Fraksi	Jumlah Brondolan yang Jatuh	Derajat Kematangan
00	Tidak ada buah berwarna hitam	Sangat mentah
0	Satu brondolan sampai dengan 12,5% buah luar	Mentah
1	12,5 - 25,0 % buah luar	Kurang matang
2	25,0 – 50,0 % buah luar	Matang I
3	50,0 – 75,0 % buah luar	Matang II
4	75,0 – 100,0 % buah luar	
5	Buah dalam ikut membrondol	Lewat matang II

Sumber : (Bidang Tanaman PTPN X (Persero), 1993)

3. Rotasi Panen

Penentuan rotasi panen erat hubungannya dengan kerapatan panen, dimana kerapatan panen diartikan dengan jumlah pohon yang dapat dipanen pada luasan tertentu. Rotasi panen 5/7 yang artinya dalam satuan luas areal tertentu dibagi menjadi 5 hari panen dengan rotasi ulang 7 hari. Rotasi panen disesuaikan dengan kerapatan panen : 4/7, 3/7.

Rotasi panen lebih dari 7 hari dapat mengakibatkan meningkatkan buah yang terlalu matang (fraksi 4 dan 5), sehingga brondolan akan lebih banyak dan meningkatkan Asam Lemak Bebas (ALB) (Bidang Tanaman PTPN X (Persero), 1993:158).

4. Taksasi Produksi

Perhitungan buah kelapa sawit dilaksanakn untuk membuat prakiraan produksi 6 bulan, 3 bulan, atau 1 bulan yang akan datang bahkan prakiraan produksi yang akan dipanen esok hari. Untuk dapat menyusun prognosa produksi harus diketahui perkembangan bunga

betina dan tandan kelapa sawit melalui seludang pecah terbuka sampai dengan matang panen dan rata-rata berat tandan (RBT) pada masing-masing tahun tanam.

Tabel 3 : Keadaan Bunga/Tandan Kelapa Sawit.

Umur setelah seludang terbuka	Keadaan Bunga/tandan	Daging Buah
10 hari	Bunga anthesis	Belum ada
1 bulan	Buah kecil terbentuk pada tandan	Putih kehijauan lunak berair
2 bulan	Tandan muda	Putih kehijauan
3 bulan	Tandan muda	Kuning kehijauan
4 bulan	Tandan mentah	Kuning kemerahan
5 bulan	Hampir masak	Kuning kemerahan

Sumber : Bidang Tanaman PTPN X (Persero), 1993

Tabel 4 : Berat Tandan Rata-Rata Menurut Umur Tanaman

Umur (tahun)	Berat Tandan (kg)
4	4 – 5
5	6 – 7
6 - 7	8 – 9
8 - 9	10 – 11
10	12 – 15
11 - 13	17
14 - 15	18
16 - 17	20
18 - 19	22
20 - 21	25
22 - 23	22
24 - 25	20

Sumber : Bidang Tanaman PTPN X (Persero), 1993

5. Pelaksanaan Panen

a. Cara Panen

Pada tanaman muda, panen tahun I dan II, tandan buah masih berada sekitar 30 – 80 cm diatas permukaan tanah dan pada umumnya disetiap pelepah daun terdapat tandan buah. Untuk memotong tandan buah yang sudah matang tersebut dapat dipergunakan chisel (jojoh) dengan ukuran lebar mata chisel 6-8 cm, tanpa harus memotong pelepah penyangga tandan buah tersebut.

Pada panen tahun ke III dan IV pemotongan dengan menggunakan chisel berukuran mata 12 – 15 cm, dengan sekaligus memotong pelepah penyangga tandan buah. Panen pada tahun ke V adalah masa peralihan panen dengan mempergunakan kapak buah dengan ukuran mata 15 cm. Untuk panen pada tahun ke VI dan seterusnya menggunakan egrek. Langkah-langkah pekerjaan pemanenan kelapa sawit adalah sebagai berikut :

- 1) Sebelum melakukan pemotongan buah, peralatan panen harus siap dalam keadaan tajam/baik sesuai dengan peralatan yang diperlukan untuk panen.
- 2) Memasuk areal melalui jalan buah (kebun) kemudian pemanen memilih tandan-tandan buah yang matang panen. Ketika memotong tandan buah untuk mempermudah pemotongan tandan buah maka daun penyanggah buah dapat dipotong terlebih dahulu, kecuali pada pohon-pohon yang pelepahnya kurang dari

standard dalam pengambilan tandan bisa tanpa memotong pelepah penyangga buah.

- 3) Pemotongan pelepah harus mepet ke batang, bentuk tapak kuda.
- 4) Pelepah daun bekas potongan disusun rapi di gawangan (bukan di jalan buah) dan dipotong minimal menjadi 3 bagian supaya cepat melapuk.
- 5) Brondolan yang masih tertinggal di ketiak pelapah agar diambil dan dikumpulkan bersama-sama dengan brondolan yang jatuh di tanah (bokoran).
- 6) Pohon yang telah dipanen harus dalam keadaan bersih, terutama dari bekas bunga yang sudah mati/kering, tandan buah yang gugur dan kotoran lainnya.
- 7) Tidak boleh memanen buah mentah (Fraksi 00 dan 0)
- 8) Semua tandan yang matang harus dipanen, tidak boleh tertinggal pada pohon yang dihanca.
- 9) Selesai panen di barisan/lorong pertama, terus pindah ke barisan/lorong berikutnya yang belum dihanca orang lain.
- 10) Gagang tandan harus dipotong mepet, maksimum 2 cm dari tandan dan dipotong dengan hasil potongan membentuk huruf "V".

b. Pengumpulan Buah dan Brondolan

Berikut adalah proses pengumpulan TBS dan brondolan :

- 1) Tandan buah yang sudah dipanen segera dikumpulkan dan diangkut ke TPH terdekat.

- 2) Tandan buah disusun rapi di TPH agar mudah dihitung.
- 3) Setelah selesai TBS dan brondolan diangkut ke TPH agar pada tandan bekas potongan yang sudah dibentuk (seperti dimaksud diatas) diberi tanda : tanggal panen. No. Pemetik/mandor dan Jumlah tandan di TPH tersebut.
- 4) Setiap brondolan harus dipungut baik yang ada di bokoran, gawangan maupun yang tercecer di jalan buah, dikumpulkan ke dalam kantong bekas pupuk seberat \pm 25 Kg. Pada setiap kantong brondolan ini juga harus diberi tanda seperti pada tandan (no.3 di atas).
- 5) Hindarkan brondolan tertumpuk di atas tanah langsung, hal ini akan menaikkan ALB brondolan tersebut.

c. Pengangkutan Hasil

Pengangkutan Tandan Buah Segar (TBS) merupakan kegiatan pengangkutan dari Tempat pengumpulan Hasil (TPH) di lapangan ke Pabrik. Buah yang telah dipanen hari itu harus diangkut secepatnya pada hari itu juga ke Pabrik. Hal ini bertujuan agar minyak yang dihasilkan dari buah tersebut mempunyai mutu yang baik.

Untuk tercapainya tujuan ini harus didukung dengan sarana jalan yang baik dan sarana angkutan yang cukup sehingga kemungkinan buah menginap di kebun/areal tidak terjadi. Kebutuhan alat angkut ini tergantung dari jumlah alat angkut, kapasitas alat angkutnya, dan jarak

tempuh dari lapangan/areal sampai ke Pabrik. Karena bila terjadi buah yang telah dipanen sampai menginap/tidak terolah pada hari itu juga, maka akan terjadi perubahan mutu minyak yaitu meningkatnya ALB.

d. Pengawasan/Administrasi Panen

Untuk menjaga agar pelaksanaan panen dapat terselenggara dengan baik perlu diterapkan sistem pengawasan yang rutinif dan sistem administrasi yang tertib antara lain sebagai berikut :

1. Pengawasan Panen

Untuk mengawasi langsung para pemanen dilaksanakan oleh Mandor Panen. Satu orang mandor panen akan membawahi 15 -20 orang pemanen, dan menyelenggarakan administrasi panen dibantu oleh seorang Kerani Buah (PPH). Tugas-tugas Mandor Panen dan Kerani Buah sebagai berikut :

- Tugas-tugas Mandor Panen
 - 1) Membuat taksasi panen harian.
 - 2) Mengatur penempatan kerja pemanen pada areal yang akan dipanen setiap harinya.
 - 3) Mengisi buku Rol.
 - 4) Mengontrol apakah instruksi panen yang telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan/ketentuan yang telah diberikan.
 - 5) Mengecek pada setiap pemanen apakah sudah mencapai Basis Tugasnya (BT) atau belum, sebab bila ditemukan seorang pemanen belum mencapai Basis Tugas sementara waktu/jam

kerja masih ada, maka kepada pemanen tersebut harus ditambah hancanya untuk memenuhi Basis Tugas.

- 6) Mencatat hasil panen hari tersebut baik jumlah tandan maupun jumlah brondolannya dan dimasukkan ke dalam lembaran PB. 24 M dan laporan harian panen (PB. 24 PH).

- Tugas-tugas Kerani Buah (PPH)

- 1) Mencatat jumlah Tandan dan jumlah brondolan yang telah dikumpulkan di TPH dari masing-masing pemanen.
- 2) Bersama-sama supir kendaraan pengangkut produksi menghitung jumlah tandan dan brondolan yang akan diangkut ke pabrik untuk dinaikkan ke atas truk pengangkut.
- 3) Mengisi buku produksi Afdeling yang memuat antara lain :
 - Jumlah Tandan yang dihasilkan
 - Luas (Ha) yang dipanen
 - Jumlah HK panen
- 4) Jumlah Kg Tandan dan brondolan hasil panen
- 5) Membuat fraksi buah hasil panen.

2. Administrasi Panen

Untuk melaksanakan panen dan mencapai hasil yang optimal maka perlu adanya sistem Administrasi panen sebagai berikut :

- 1) PB. 24 M diisi setiap hari panen oleh Mandor Panen.
- 2) PB. 24 PH diisi setiap hari panen oleh sopir pengangkut hasil dan disaksikan oleh Krani Buah. Untuk setiap rit angkutan buah dibuat

- 1 (satu) formulir PB. 24 PH yang telah dilengkapi tanda tangan sopir pengangkut dan Krani Buah.
- 3) Setelah PB 25 (Daftar hasil Timbang) diterima dari Pabrik, angka sesuai kolom dalam PB 24 PH dilengkapi sesuai dengan angka yang tercantum dalam PB 25.
 - 4) PB 11 (daftar premi) diisi setiap hari oleh Krani Afdeling dan pada akhir bulan direkap dan selanjutnya untuk dipindahkan ke Daftar Upah Karyawan.
 - 5) Laporan harian Panen mengenai banyaknya tandan dipanen diisi oleh mandor panen di lapangan setelah selesai panen. Sedangkan kolom pembayaran premi dihitung dan diisi lengkap oleh Krani Afdeling.
 - 6) Buku produksi setiap hari panen diisi lengkap oleh Krani Buah dan perlu diperhatikan angka-angka yang tercantum dalam buku produksi harus sama dengan angka-angka ikhtisar laporan produksi harian (PB. 11).

(Bidang Tanaman PTPN X (Persero), 1993:160)

G. Kerangka Pikir

Kerangka pikir menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Kerangka pikir ini diperoleh dari perpaduan sintesa antara variabel yang akan digunakan untuk merumuskan hipotesis (Sekaran dalam Sugiyono, 2003).

Berdasarkan pendapat tersebut maka dikutip beberapa teori dari hasil penelitian untuk mengungkapkan hubungan variabel-variabel yang diteliti, sebagaimana yang terkandung dalam perumusan masalah dan tujuan penelitian sebelumnya.

Salah satu sub sektor pertanian yang sangat penting keberadaannya untuk mewujudkan tujuan pembangunan pertanian adalah sub sektor perkebunan. Komoditi perkebunan yang mampu meningkatkan produktivitas merupakan salah satu syarat terbentuknya industrialisasi. Salah satu komoditi perkebunan yang memiliki masa depan cerah adalah kelapa sawit. Oleh karena kelapa sawit mempunyai nilai ekonomi yang tidak terbatas pada ekonomi mikro.

Prestasi tenaga kerja terutama ditimbulkan oleh dua hal yaitu kemampuan dan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya, seperti pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi, sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu dalam diri seseorang dan hal-hal diluar dirinya. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang, sering disebut motif. Daya dorong diluar diri seseorang ditimbulkan oleh faktor pimpinan dan faktor-faktor lain yang turut mempengaruhinya. Pemimpin harus dapat memilih sarana atau alat yang sesuai untuk meningkatkan semangat kerja tenaga kerja tanpa membawa pengaruh negatif terhadap organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya.

Insentif merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan produktivitas kerja tenaga kerja, yaitu dengan cara mengetahui apa yang dibutuhkan mereka dan berusaha untuk memenuhinya.

Hasil penelitian-penelitian sebelumnya, memperlihatkan bahwa insentif memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas kerja. Hubungan tersebut adalah hubungan yang searah, atau dengan kata lain jika insentif diprogram dengan baik maka produktivitas kerja meningkat.

Selain itu, dalam sebuah organisasi atau perusahaan, peran kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Bahkan sekarang ini bisa dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai dan kemunduran yang dialami oleh suatu instansi, sangat ditentukan oleh peranan pemimpin yang diberikan yang dapat dilihat dari sistem kepemimpinannya.

Hal ini menunjukkan bahwa sistem kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai efektivitas kerja. Jika seorang pemimpin mampu menerapkan sistem kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, maka tenaga kerja pun akan dapat bekerja dengan nyaman dan semangat yang tinggi sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

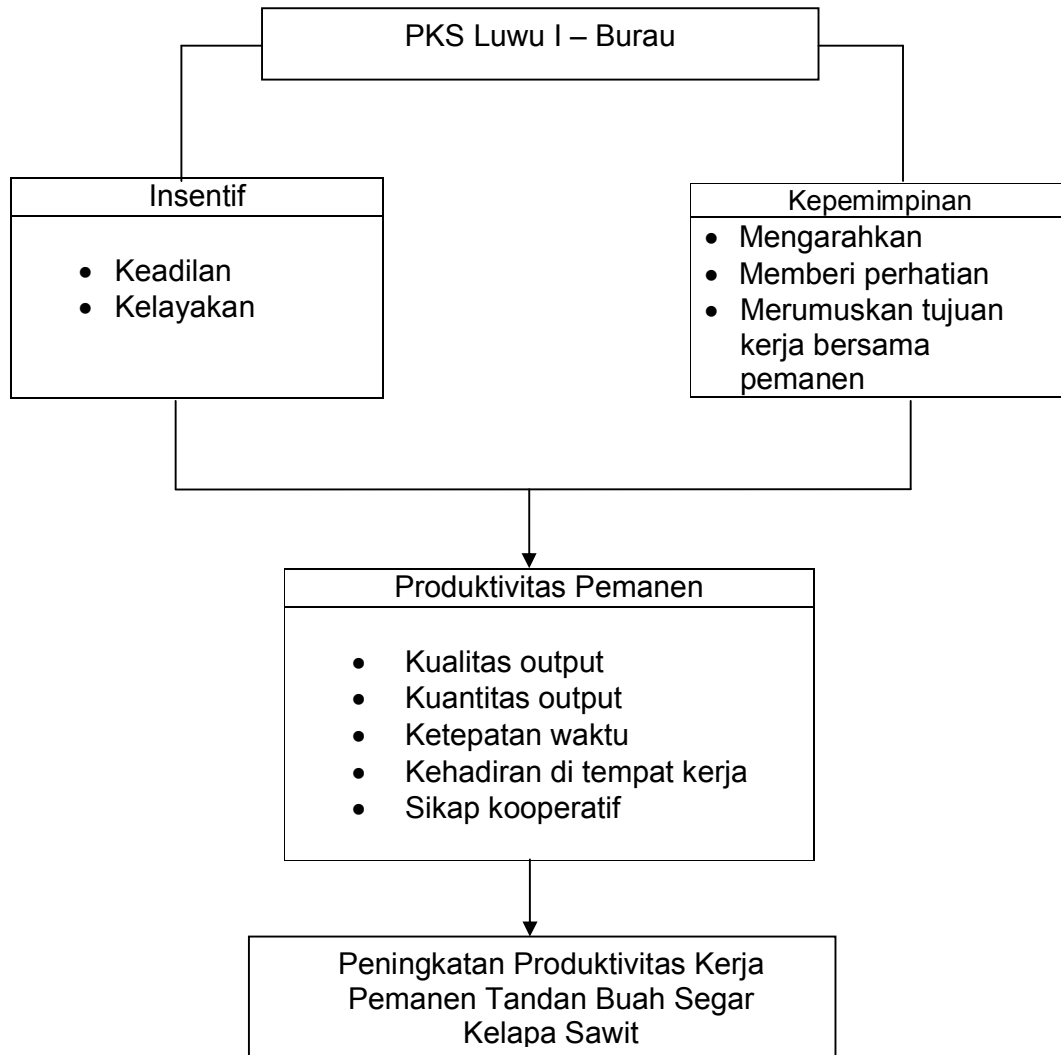
Suatu penelitian tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa para pemimpin yang memberikan perhatian yang baik dan seimbang terhadap tugas maupun terhadap orang mampu mengubah perilaku bawahan sehingga menciptakan prestasi dan rasa puas dalam bekerja.

Secara umum, produktivitas menyangkut hubungan antara keluaran (output) dengan masukan (input) yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Selain itu produktivitas juga sering diartikan orang sebagai kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang atau jasa, yang ditujukan untuk menjadikan hari esok lebih baik dibandingkan hari ini. Tenaga kerja memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas karena peralatan produksi, teknologi serta sistem manajemen pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.

Adapun indikator-indikator dalam produktivitas kerja adalah : kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2002).

Penelitian ini diarahkan untuk mengetahui bagaimana hubungan insentif dengan produktivitas kerja pemanen dan bagaimana hubungan kepemimpinan dengan produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar kelapa sawit kemudian untuk mengetahui faktor mana diantara insentif dan kepemimpinan yang paling berhubungan terhadap produktivitas kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada skema kerangka pikir di berikut ini :



Gambar 1. Kerangka Pikir Hubungan Insentif dan Kepemimpinan Dengan Produktivitas Kerja Pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit.

H. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan yang telah dikemukakan dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara insentif dengan produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit.
3. Faktor Insentif mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit dibandingkan faktor kepemimpinan dengan produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey *explanatory* yaitu sebuah jenis penelitian yang menekankan pada penggalian ide dan hal-hal mendetail lainnya yang melekat pada sebuah fenomena (Sugiyono, 2003). Dalam penelitian ini data dan informasi dikumpulkan dari perusahaan dan untuk mengetahui persepsi responden dengan menggunakan kuisisioner. Setelah data diperoleh maka hasilnya akan dipaparkan pada akhir penelitian yang akan dianalisis untuk menguji hipotesis pada penelitian yaitu untuk mengetahui hubungan insentif dan kepemimpinan dengan produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit dan untuk mengetahui faktor mana diantara insentif dan kepemimpinan yang paling berhubungan terhadap produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PTPN XIV (Persero), Unit PKS Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan sebagai salah satu perusahaan negara yang

bekerja dari hulu ke hilir dimana Tandan Buah Segar Kelapa Sawit dihasilkan dari perkebunan kelapa sawit PKS Luwu I - Burau yang kemudian diolah pada pabrik pengolahan Kelapa Sawit PKS Luwu I - Burau menjadi CPO dan kernel. Penentuan daerah penelitian dilakukan dengan sengaja (*purposive sampling*) berdasarkan pertimbangan bahwa PTPN XIV (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang pertanian dan perkebunan serta sebagai salah satu perusahaan yang memegang peranan penting dalam produksi CPO. Penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan dari Februari 2012 sampai April 2012.

C. Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pemanen Tandan Buah Segar Kelapa Sawit di PTPN XIV (Persero), Unit PKS Luwu I - Burau yang berstatus sebagai karyawan tetap unit kebun sawit yang berjumlah 191 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*, yaitu teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang berstrata (tingkatan) dengan pengambilan secara proporsional. Untuk menentukan sampel dari masing-masing strata dilakukan secara acak/random (Sugiyono, 2003).

Teknik ini umumnya digunakan pada populasi yang diteliti adalah heterogen (tidak sejenis) yang dalam hal ini berbeda dalam hal bidang kerja sehingga besaran sampel pada masing-masing strata atau kelompok

diambil secara proporsional untuk memperoleh sampel yang mewakili keseluruhan responden (Teorionline, 2010). Menurut Slovin dalam Umar (2005) dalam Teorionline (2010) untuk menentukan besarnya jumlah sampel dari populasi yang ada dapat digunakan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

n = Ukuran sampel (jumlah sampel)

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir (10%).

Selanjutnya setelah dilakukan perhitungan dengan rumus di atas, karyawan tetap bagian tanaman PTPN XIV (Persero) Unit PKS Luwu - Bureau yang berjumlah 191 orang, diperoleh jumlah sampel responden yang akan diambil sebanyak 100 orang karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada perhitungan berikut ini :

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

$$n = \frac{191}{1 + 191 (10)^2}$$

$$= 99,5 \approx 100 \text{ orang.}$$

Selanjutnya setelah diperoleh jumlah sampel sebanyak 100 orang, maka jumlah sampel yang diambil berdasarkan masing-masing bagian kebun (afdeling), ditentukan kembali dengan rumus :

$$n = (\text{populasi kelas} / \text{jumlah populasi keseluruhan}) \times \text{jumlah sampel yang ditentukan}$$

Perhitungannya dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Jumlah Proporsi Sampel Pemanen (Karyawan Tetap) pada PTPN XIV (Persero), Unit PKS Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan, 2012.

No.	Bagian Kebun (Afdeling)	Populasi Pemanen (orang)	Perhitungan Rumus Proporsional	Sampel yang diambil (orang)
Wilayah Timur				
1.	Inti Tomoni	13	$\frac{13}{191} \times 100 = 6,8$	7
2.	Inti Bayondo	24	$\frac{24}{191} \times 100 = 12,5$	13
3.	Inti Margolembo	20	$\frac{20}{191} \times 100 = 10,4$	10
4.	Inti Maleku	14	$\frac{14}{191} \times 100 = 7,3$	7
5.	Inti Tarengge	29	$\frac{29}{191} \times 100 = 15,1$	15

Wilayah Barat

6.	Inti Burau Timur	20	20	$\frac{20}{191} \times 100 = 10,5$	11
7.	Inti Burau Barat	17	17	$\frac{17}{191} \times 100 = 8,9$	9
8.	Jalajja I / II	18	18	$\frac{18}{191} \times 100 = 9,4$	9
9.	Jalajja III	14	14	$\frac{14}{191} \times 100 = 7,3$	7
10.	Lewonu	22	22	$\frac{22}{191} \times 100 = 11,5$	12
	Jumlah	191	100		100

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2012

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Observasi adalah pengamatan secara langsung dengan mengamati aktivitas responden (pemanen) dan Asisten Afdeling.

2. Wawancara (*interview*) yaitu teknik pengumpulan data yang dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada responden mengenai data-data yang diperlukan untuk melakukan penelitian dan pembahasan pokok permasalahan.
3. Daftar pertanyaan (kuisisioner) yang disusun berupa daftar pertanyaan tentang insentif, kepemimpinan, dan produktivitas kerja, yang diberikan kepada responden.
4. Penelusuran pustaka (*library research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan jalan membaca buku-buku literatur sebagai landasan teori yang berkaitan dengan masalah pokok yang akan dibahas.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data kualitatif, adalah data yang diperoleh secara deskriptif berupa informasi baik lisan maupun tertulis, mengenai sistem insentif dan kepemimpinan.
2. Data kuantitatif adalah data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka dari perusahaan, mengenai jumlah karyawan dan sebagainya.

Dilihat dari sumber datanya, penelitian ini bersumber dari dua jenis :

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden penelitian yang selanjutnya diolah oleh peneliti. Data primer ini diperoleh melalui penyebaran daftar pertanyaan berupa kuisisioner,

observasi dan wawancara mendalam yang ditujukan kepada responden.

2. Data sekunder adalah data pelengkap yang berhubungan dengan masalah penelitian yang sifatnya merupakan data yang telah diolah yang diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan seperti data upah insentif pemanen, dan lain-lain.

E. Analisis Data

Untuk menguji hipotesis yang telah dikemukakan, maka data yang diperoleh dari hasil praktek lapang akan dianalisis menggunakan analisis deskriptif kuantitatif. Untuk mengetahui persepsi responden mengenai insentif, kepemimpinan dan produktivitas kerja pemanen digunakan Skala Likert. Skala Likert adalah salah satu skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan, 2008:15).

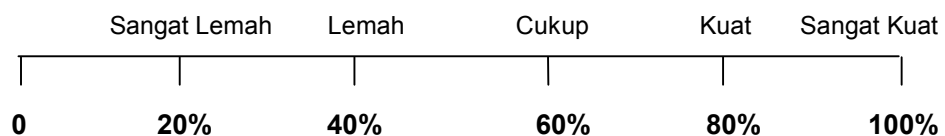
Penyusunan kuesioner dilakukan dengan menggunakan penilaian Skala Likert dan bukan kuesioner yang meminta responden untuk memilih alternatif dua jawaban dikarenakan permasalahan yang diteliti cukup sensitif. Pemakaian Skala Likert dalam hal ini dilakukan dengan tujuan meminimalkan terjadinya kecemasan responden dalam menjawab.

Dengan menggunakan Skala Likert maka variabel-variabel sosial yang ingin diukur dijabarkan menjadi sub-sub variabel kemudian dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Selanjutnya

untuk menjelaskan masing-masing indikator diuraikan dalam bentuk item-item bisa berbentuk pertanyaan atau pernyataan yang mempunyai skor jawaban dengan nilai 1 – 5, dimana jawaban tersebut digolongkan dalam beberapa kategori yang didasarkan pada Skala Likert dengan ketentuan sebagai berikut :

- Sangat Setuju (SS) = 5
- Setuju (S) = 4
- Ragu-ragu (R) = 3
- Tidak Setuju (TS) = 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Rentang skala ditentukan dengan mengalikan jumlah responden (100 orang pemanen responden) dengan kriteria pembobotan yang telah ditentukan. Jumlah skor tertinggi yaitu $100 \times 5 = 500$ (sangat setuju) dan jumlah skor terendah $100 \times 1 = 100$ (sangat tidak setuju). Setelah didapatkan hasil Skala Likert untuk satu pertanyaan (kuisisioner) maka hasilnya dibagi dengan jumlah skor tertinggi (500) dikali 100% hingga didapatkan kriteria interpretasi skor seperti di bawah ini :



- Angka 0% - 20% = Sangat Lemah
- Angka 21 % - 40% = Lemah
- Angka 41 % - 60% = Cukup

Angka 61 % - 80 % = Kuat

Angka 81 % - 100 % = Sangat Kuat

(Riduwan, 2008:15).

Selanjutnya pernyataan-pernyataan bernilai kualitatif akan diolah sehingga bernilai kuantitatif sehingga dapat diketahui hubungan antara insentif dan kepemimpinan dengan produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar kelapa sawit dan bagaimana jenis hubungannya. Analisis data yang digunakan untuk menjawab permasalahan agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai yaitu sebagai berikut :

1. Bentuk dari analisis pertama yaitu analisis data dengan menggunakan uji *Chi-Kuadrat* atau *Chi-Square*. Dilambangkan dengan " χ^2 " dari huruf Yunani "*Chi*" dilafalkan "Kai". Analisis ini digunakan untuk membuktikan hipotesis I dan II.

Uji *Chi-Square* (χ^2) adalah analisis yang berguna untuk menguji hubungan atau pengaruh dua buah variabel nominal dan mengukur kuatnya hubungan antara variabel yang satu dengan variabel nominal lainnya (*C = Coefisien of contingency*) (Usman dan Akbar, 2000). Pengujian ini menggunakan aplikasi program komputer SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) yaitu SPSS 19.0.

Rumus dari *Chi-Kuadrat* :

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_h)^2}{f_h}$$

Dimana : χ^2 = *Chi – Kuadrat*

f_o = Frekuensi yang diobservasi

f_h = Frekuensi yang diharapkan

(Iqbal, 2002).

Hipotesis I berbunyi sebagai berikut :

H_0 : $\chi = 0$ atau Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara Insentif dengan Produktivitas Kerja.

H_1 : $\chi \neq 0$ atau Terdapat hubungan yang signifikan antara Insentif dengan Produktivitas Kerja.

Hipotesis II berbunyi sebagai berikut :

H_0 : $\chi = 0$ atau Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja.

H_1 : $\chi \neq 0$ atau Terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja.

Pengujian hubungan antara insentif dengan produktivitas kerja dan hubungan antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja dilakukan dengan membandingkan nilai χ^2 hitung dengan χ^2 tabel dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Apabila χ^2 hitung < χ^2 tabel, maka H_0 diterima.
- b. Apabila χ^2 hitung > χ^2 tabel, maka H_0 ditolak.

Atau

- a. Jika angka Signifikansi $> \alpha$, maka H_0 diterima.
- b. Jika angka Signifikansi $< \alpha$, maka H_0 ditolak.

(Trihendradi, 2011:117)

Tingkat signifikansi ditetapkan dengan derajat bebas (db) = 1, dan $\alpha = 0,05$.

Selanjutnya untuk mengetahui derajat keeratan hubungan antara kedua variabel tersebut digunakan koefisien kontingensi dengan rumus sebagai berikut :

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Dimana : C = Koefisien kontegensi

χ^2 = harga *Chi quadrat* yang diperoleh

n = jumlah responden

Nilai C berkisar antara 0 - 1,000. Semakin besar nilai koefisien kontingensinya berarti hubungan antara dua variabel makin erat. Pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien kontingensi digunakan batasan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2007:231), seperti terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 6 : Interval Koefisien dan Tingkat Keeratan Hubungan antar Variabel Bebas dan Terikat

Interval Koefisien	Tingkat Keeratan Hubungan
--------------------	---------------------------

0,00 – 0,19	Sangat lemah
0,20 – 0,39	lemah
0,40 – 0,59	Cukup kuat
0,60 – 0,79	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

2. Bentuk dari analisis kedua menggunakan uji korelasi Spearman. Analisis ini digunakan untuk membuktikan hipotesis III yaitu untuk mengetahui faktor mana diantara insentif dan kepemimpinan yang paling berhubungan dengan produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar kelapa sawit.

Analisis korelasi (r^2) adalah istilah statistik yang menyatakan derajat hubungan linier (searah bukan timbal balik) antara dua variabel atau lebih yang sifatnya kuantitatif. Hubungan yang dimaksudkan adalah adanya perubahan pada suatu variabel yang akan mengakibatkan perubahan pada variabel lainnya dan sebaliknya.

Koefisien korelasi rank Spearman (r_s atau ρ) adalah uji statistik yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel data yang berskala Ordinal (Yamin dan Kurniawan, 2009).

Secara matematis fungsi analisis korelasi dengan menggunakan rumus korelasi *Spearman* dapat dituliskan dalam persamaan berikut :

$$r_s \text{ atau } \rho \text{ (rho)} = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dimana : r_s atau ρ = koefisien korelasi Spearman
 b_i = selisih rank antar sumber data
 n = jumlah responden

Uji signifikansi terhadap r_s digunakan uji - t dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \rho \sqrt{\frac{n-2}{1-\rho^2}}$$

Hipotesis I berbunyi :

H_0 : $r = 0$ atau Tidak terdapat hubungan signifikan antara Insentif dengan Produktivitas Kerja.

H_1 : $r \neq 0$ atau Terdapat hubungan signifikan antara Insentif dengan Produktivitas Kerja.

Hipotesis II berbunyi :

H_0 : $r = 0$ atau Tidak ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja

H_1 : $r \neq 0$ atau ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja

Angka signifikansi hasil perhitungan akan dibandingkan dengan angka signifikansi ($\alpha = 0,05$). Keputusan menggunakan kriteria sebagai berikut :

- Jika angka signifikansi hasil riset $< 0,05$, maka H_0 ditolak.
- Jika angka signifikansi hasil riset $> 0,05$, maka H_0 diterima

Nilai korelasi berada pada interval $-1 \leq r \leq 1$. Nilai r menunjukkan kekuatan hubungan linear. Tanda (+) dan (-) menunjukkan arah

hubungan, apakah menunjukkan arah yang sama atau berlawanan. Sedangkan nilai nol berarti tidak ada hubungan linear antar variabel. Adapun interpretasi koefisien korelasi berdasarkan D.A. de Vaus (2002:259) sebagai berikut :

- 1) 0,00 : Tidak ada hubungan
- 2) 0,01 – 0,09 : Terdapat hubungan yang kurang berarti
- 3) 0,10 – 0,29 : Hubungan lemah
- 4) 0,30 – 0,49 : Hubungan moderat
- 5) 0,50 – 0,69 : Hubungan kuat
- 6) 0,70 – 0,89 : Hubungan sangat kuat
- 7) > 0,90 : Hubungan mendekati sempurna

Pengujian korelasi Spearman dibantu dengan menggunakan software SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) yaitu SPSS 19.0.

F. Konsep Operasional

Untuk memudahkan dalam pengambilan data dan menyamakan persepsi dalam penelitian ini, maka disusun konsep operasional sebagai berikut :

1. Pemanen Tandan Buah Segar kelapa sawit adalah karyawan yang berstatus karyawan tetap unit kebun sawit di PTPN XIV (Persero), Unit PKS Luwu I - Burau, Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan.

2. Insentif adalah imbalan tambahan dalam bentuk finansial yang diberikan setiap bulannya oleh PKS Luwu I - Burau kepada karyawan tetap unit kebun sawit khususnya pemanen sesuai dengan hasil output yang dihasilkannya dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas pemanen untuk menambah jumlah pasokan Tandan Buah Segar (TBS) ke pabrik Pengolahan Kelapa Sawit (PKS) sehingga produksi CPO pun meningkat. Sistem pembayaran insentif dihitung dari jumlah output TBS yang dihasilkan perharinya kemudian diakumulasikan berapa banyak TBS yang dihasilkan selama satu bulan. Dalam penelitian ini lebih diarahkan untuk mengetahui persepsi pemanen PKS Luwu I – Burau terhadap insentif yang mereka terima. Adapun insentif ini diukur melalui pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

- Tingkat kepuasan terhadap insentif yang diterima.
- Insentif yang diberikan sudah adil dan layak.
- Insentif yang diberikan sesuai dengan beban fisik.
- Insentif yang diberikan sesuai dengan pencapaian output.
- Insentif yang diberikan sesuai dengan pencapaian kerja.

Untuk mengetahui persepsi insentif dapat diukur berdasarkan penjumlahan skor dari jawaban responden yang disusun berdasarkan Skala Likert kemudian dibagi dengan keseluruhan jumlah pertanyaan.

3. Kepemimpinan adalah tipe pemimpin dalam berinteraksi dengan pemanen seperti yang dipersepsikan para pemanen PKS Luwu I - Burau. Adapun tipe kepemimpinan terdiri dari direktif, partisipatif, dan

supportif. Pemimpin yang akan dilihat pola kepemimpinannya adalah Asisten Afdeling pada PKS Luwu I - Burau.

4. Direktif adalah tipe kepemimpinan Asisten Afdeling yang sifatnya membimbing, memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan dapat mengontrol kerja pemanen seperti yang dipersepsikan para pemanen PKS Luwu I - Burau. Untuk mengetahui persepsi mengenai kepemimpinan direktif dapat diukur berdasarkan penjumlahan skor dari jawaban responden yang disusun berdasarkan Skala Likert kemudian dibagi dengan keseluruhan jumlah pertanyaan.
5. Partisipatif adalah tipe kepemimpinan Asisten Afdeling yang bersifat terbuka dengan pemanen seperti berkonsultasi langsung dengan mereka dan mengharapkan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan seperti yang dipersepsikan para pemanen PKS Luwu I – Burau. Untuk mengetahui persepsi mengenai kepemimpinan partisipatif dapat diukur berdasarkan penjumlahan skor dari jawaban responden yang disusun berdasarkan Skala Likert kemudian dibagi dengan keseluruhan jumlah pertanyaan.
6. Supportif adalah tipe kepemimpinan Asisten Afdeling yang bersikap ramah dan menunjukkan kepedulian dan perhatian terhadap pemanen seperti yang dipersepsikan para pemanen PKS Luwu I - Burau. Untuk mengetahui persepsi mengenai kepemimpinan supportif dapat diukur

berdasarkan penjumlahan skor dari jawaban responden yang disusun berdasarkan Skala Likert kemudian dibagi dengan keseluruhan jumlah pertanyaan.

7. Produktivitas kerja adalah nilai tambah yang dihasilkan atau total output yang dihasilkan oleh masing-masing pemanen. Output yang dihasilkan adalah Tandan Buah Segar (TBS) kelapa sawit untuk diolah ke pabrik pengolahan kelapa sawit (PKS) menjadi *Crude Palm Oil* (minyak sawit) dan kernel. Adapun indikator-indikator dalam produktivitas adalah :

- *Quality* (kualitas hasil kerja) yaitu kesesuaian antara spesifikasi TBS yang dihasilkan dengan kriteria yang ditetapkan.
- *Quantity of work* (kuantitas hasil kerja) yaitu kesesuaian jumlah yang dihasilkan dengan standar jumlah yang ditetapkan.
- *Knowledge of job* (pengetahuan tentang pekerjaan), yaitu pengetahuan pemanen mengenai seluk beluk pekerjaan yang ditanganinya.
- *Dependability* (ketergantungan), yaitu mengukur kemampuan tiap pemanen untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tidak bergantung pada pemanen lainnya sehingga tidak diperlukan lagi pendampingan (training tambahan).
- *Cooperation* (kerjasama) yaitu kemampuan pemanen untuk bekerja dalam sebuah team kerja.

- *Adaptability* (adaptasi/penyesuaian diri) yaitu kemampuan pemanen untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan di lingkungan pekerjaan.
- *Attendance* (kehadiran/absensi) menunjukkan tingkat absensi pemanen dalam satu periode dimana pemanen hadir di lingkungan pekerjaan untuk menjalankan tugas yang dibebankan.
- *Versatility* (pengetahuan serba guna) yaitu pemahaman pemanen mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan lingkup pekerjaan secara umum.
- *Safety* (keselamatan) yaitu kemampuan pemanen untuk menghindari berbagai kesalahan, baik kesalahan teknis di lingkungan pekerjaan maupun kesalahan dalam pengerjaan tugas sehingga mampu menghindari kecelakaan kerja.

Untuk mengetahui persepsi mengenai produktivitas kerja dapat diukur berdasarkan penjumlahan skor dari jawaban responden yang disusun berdasarkan Skala Likert kemudian dibagi dengan keseluruhan jumlah pertanyaan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero) adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Sub Sektor Perkebunan, selanjutnya disebut Perseroan, yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tanggal 14 Pebruari 1996 dan Akta Notaris Harun Kamil, SH Nomor 47 tanggal 11 Maret 1996 yang telah disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor : C2-9087.HT.01.01.TAHUN 96 tanggal 24 September 1996.

Perseroan merupakan peleburan dari 3 (tiga) BUMN, yaitu PT Perkebunan XXVIII (Persero), PT Bina Mulya Ternak (Persero), PT Perkebunan XXXII (Persero), ditambah Eks Proyek-proyek Pengembangan PT Perkebunan XXIII (Persero) di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara. Peleburan ini memberikan cakupan kendali yang sangat luas bagi PTPN XIV (Persero) dengan unit-unit usaha yang tersebar di 7 Propinsi di Kawasan Timur Indonesia (Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Maluku Utara, Maluku, dan NTT). Perseroan atau kantor Direksi berkedudukan di Jalan Urip Sumoharjo Km. 4, Makassar, Sulawesi Selatan, Kotak Pos 1167 dan mempunyai areal yang strategis untuk kawasan perkantoran dengan luas yang mencapai ± 1 Ha.

Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I berawal dari perusahaan perkebunan Belanda yang dinasionalisasikan dengan UU No. 84 tahun 1958 yang pelaksanaannya tahun 1959 menjadi Perusahaan Perkebunan Negara (PPN) Aneka Tani cabang Maluku. Tahun 1965 diubah menjadi Pilot Proyek Kebun-Kebun di Indonesia Bagian Timur (PIPREK-INTIM) dengan SK Menteri Perkebunan RI No. SP.05/Men.Pon/65 tanggal 22 Juni 1969. Dengan Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1965 menjadi Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) XXVIII (Persero).

Berdirinya Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I merupakan proyek Nukleus Estate and Smallholder (NES VII-Luwu) yang dikelola PTP XXVIII (Persero). Tahun 1990 Perkebunan Kelapa Sawit NES VII dibagi menjadi tiga unit usaha masing-masing Kebun Luwu I di Burau, Pabrik Kelapa Sawit (PKS) di Burau dan Kebun Luwu II di Mangkutana.

Tahun 1994 PT Perkebunan XXVIII (Persero) bergabung dengan PT Perkebunan XXXII berdasarkan SK Menteri Keuangan No. 171/KMK/061.1994 menjadi PT Perkebunan XXXII Group. Tahun 1996 berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 19 mulai tanggal 14 Pebruari 1996 dilakukan peleburan PT Perkebunan XXVIII, PT Perkebunan XXXII, PT Perkebunan XXIII dan PT Bina Mulya Ternak menjadi PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero).

Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I – Burau terletak di Desa Lagego, Kecamatan Burau, Kabupaten Luwu Timur. Luas areal PKS Luwu I Burau terdiri dari Hak Guna Usaha (HGU) seluas 9.073 Ha yang tersebar pada 13 kecamatan dan 13 desa. Hak Guna Usaha (HGU) diterbitkan dalam 13 sertifikat dengan nomor SK No. 67/HGU/BPN/1995 pada tahun 1995 yang berlaku sampai tahun 2030. Sementara itu tidak ditemukan penjabaran mengenai Hak Guna Bangunan (HGB), HGB sudah termasuk di dalam HGU PKS Luwu I – Burau.

Berikut uraian lokasi HGU PKS Luwu I – Burau di Kabupaten Luwu.

Tabel 7 : Lokasi HGU PKS Luwu I – Burau.

No.	Unit	Lokasi	Luas Lahan Menurut Hak (Ha)
1.	Kec. Mangkutana 1	Desa Margolembo	814
2.	Kec. Mangkutana 2	Desa Maleku	330
3.	Kec. Mangkutana 3	Desa tomoni	459
4.	Kec. Mangkutana 4	Desa Bayondo	516
5.	Kec. Wotu 5	Desa Tarengge	550
6.	Kec. Wotu 6	Desa Lewonu I	496
7.	Kec. Wotu 7	Desa Lewonu II	260
8.	Kec. Wotu 8	Desa Jalajja I	591
9.	Kec. Wotu 9	Desa Jalajja II	1.448
10	Kec. Wotu 10	Desa Burau	1.047
11.	Kec. Masamba 11	Desa Mappadeceng	2.020
12.	Kec. Masamba 12	Desa Kasimbong	254
13.	Kec. Masamba 13	Desa Kappuna	288
Jumlah HGU			9.073

Sumber : PTPN XIV, 2012

Berikut adalah luas areal tanam dan tahun tanam per afdeling.

Tabel 8 : Luas Areal dan Tahun Tanam Tiap Afdeling di PKS Luwu I – Burau.

No.	Afdeling	Tahun Tanam	Luas Areal (Ha)
1.	Tarengge	1983	160
		1984	340
		1988	22

2.	Bayondo	1983	400
		1984	76
		1986	8
3.	Bureau Barat	1984	270
		1988	50
4.	Bureau Timur	1985	67
		1986	333
5.	Kappuna	1985	40
		1986	39
		1988	43
6.	Lewonu	1985	207
		1986	167
		1988	40
7.	Tomoni	1985	350
		1986	10
8.	Jalajja III	1986	246
		1988	44
9.	Jalajja I dan II	1987	90
		1988	233
10.	Maleku	1987	125
		1988	192
11.	Margolembo	1988	514
Jumlah			4.066

Sumber : PTPN XIV, 2012

Dari tabel 7 di atas dapat dilihat total luas areal tanam PKS Luwu I – Bureau sebesar 4.066 Ha, namun afdeling Kappuna saat ini sudah tidak

produktif lagi dikarenakan luas arealnya yang sempit dan alokasi pemanen yang dipusatkan pada kebun inti.

B. Visi dan Misi Perusahaan

Pernyataan visi sangat penting bagi perusahaan untuk pengembangan di masa yang akan datang dalam upaya untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Pentingnya visi bagi perusahaan adalah bahwa visi tersebut merupakan arah atau tujuan perusahaan dalam melakukan kegiatan sehari-hari. Visi tersebut juga bisa dijadikan pemicu dan motivasi bagi para pelaku yang terlibat dalam organisasi perusahaan untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

Ada pun visi dari PTPN XIV (Persero) yaitu *“Menjadi perusahaan agribisnis dan agroindustri di Kawasan Timur Indonesia yang kompetitif, mandiri, dan memberdayakan ekonomi rakyat”*.

Misi merupakan sesuatu yang penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Misi perusahaan merupakan landasan dasar bagi perusahaan untuk dapat bergerak dalam kehidupannya sehari-hari. Misi perusahaan biasanya dicetuskan saat berdirinya suatu perusahaan oleh pendirinya atau perencana awal bagi sebuah perusahaan.

Misi perusahaan dapat dijadikan sebagai alat evaluasi dari aktivitas akhir yang telah dilakukan oleh perusahaan. Misi perusahaan PTPN XIV (Persero) adalah :

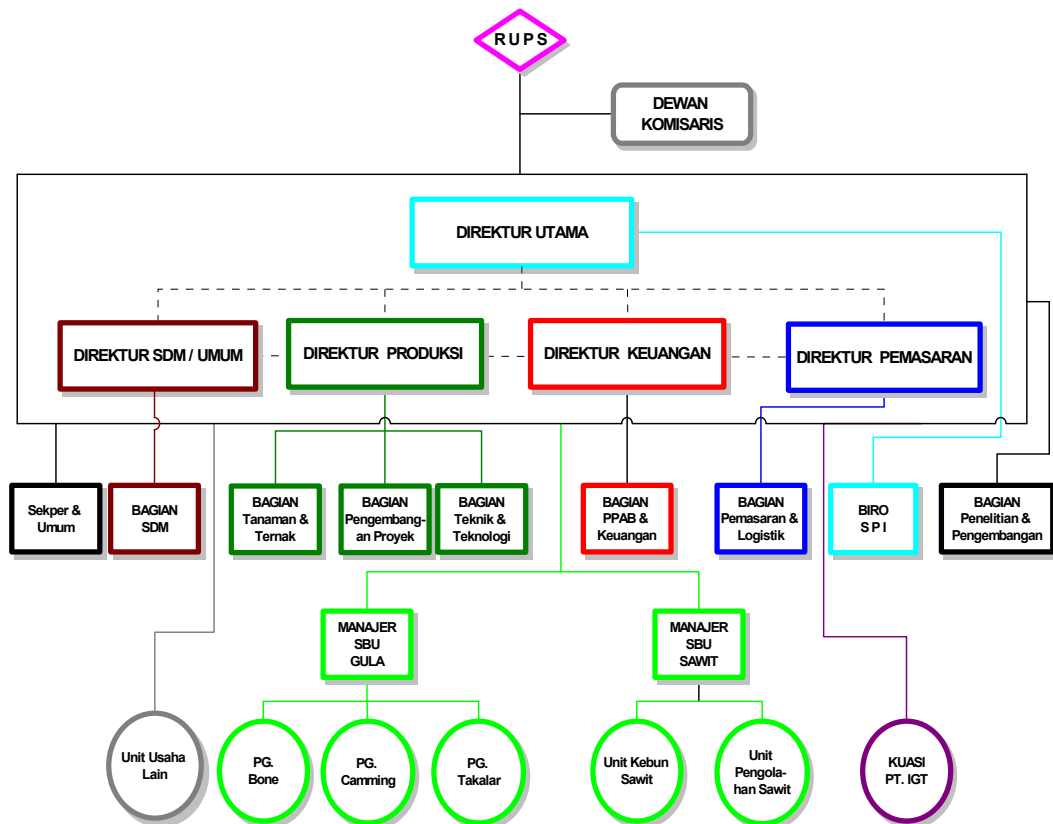
1. Menghasilkan produk utama perkebunan berupa gula dan minyak sawit, serta produk lain seperti karet, kopra dan ternak sapi yang berdaya saing tinggi untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik dan internasional,
2. Mengelola bisnis dengan teknologi akrab lingkungan yang memberikan kontribusi nilai kepada produk dan mendorong pembangunan berwawasan lingkungan,
3. Melalui kepemimpinan, *teamwork*, inovasi, dan SDM yang kompeten, dalam meningkatkan nilai secara terus-menerus kepada *shareholder* dan *stakeholders*,
4. Menempatkan Sumberdaya Manusia sebagai pilar utama penciptaan nilai (*value creation*) yang mendorong perusahaan tumbuh dan berkembang bersama mitra strategis.

C. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan yang bersifat formal dari dua atau lebih orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai suatu organisasi, perusahaan memiliki struktur kepengurusan yang berfungsi untuk menjalankan perusahaan tersebut. Struktur organisasi merupakan hubungan bagian-bagian dalam suatu

organisasi atau perusahaan dengan maksud untuk memudahkan dalam melakukan koordinasi dan pelimpahan wewenang antar bagian-bagian dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi, maka pembagian tugas dan tanggung jawab setiap bagian dalam perusahaan menjadi jelas, sehingga tidak menimbulkan kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas masing-masing bagian dalam perusahaan.

Sejalan dengan Program Kementerian BUMN untuk meningkatkan kinerja BUMN maka telah dilakukan pula restrukturisasi organisasi pada PTPN XIV (Persero) dengan struktur organisasi sebagai berikut :



Gambar 2. Struktur Organisasi PTPN XIV (Persero)

Sementara itu di Perkebunan Kelapa Sawit Luwu I - Burau yang dimanajeri SBU sawit terbagi atas dua unit yaitu Unit kebun Sawit dan Unit Pengolahan Sawit. Masing-masing unit dipimpin oleh manajer sebagai pimpinan tertinggi. Struktur organisasi yang dibahas di sini adalah yang berkompeten dengan penelitian yang dilaksanakan yaitu pada Unit Kebun Sawit saja. Unit Kebun Sawit dipimpin oleh seorang Manajer Tanaman yang kemudian membawahi Kepala Dinas yang terdiri dari Asisten Kepala Wilayah Barat yang membawahi lima afdeling inti (kebun inti) dan Asisten Kepala Wilayah Timur yang juga membawahi lima afdeling inti (kebun inti), kepala TUK/Umum, kepala Dinas pengolahan (PLH) dan Kepala Dinas Teknik. Namun struktur organisasi yang dibahas adalah Unit Kebun Sawit bagian Tanaman yaitu orang-orang yang berhubungan dengan kegiatan produksi TBS Kelapa Sawit yang bekerja di lapangan. Asisten Kepala Wilayah kemudian membawahi Asisten Afdeling masing-masing kebun. Asisten Afdeling inilah yang memimpin jalannya kegiatan panen, mengarahkan dan menginstruksikan kepada para mandor dan pemanen di masing-masing wilayah kebun. Asisten Afdeling memberi pengarahan dan memotivasi pemanen agar kegiatan produksi TBS Kelapa Sawit berjalan dengan lancar.

Struktur organisasi unit kebun sawit yang lengkap dapat dilihat pada Lampiran 2.

D. Sumberdaya Perusahaan

Perusahaan atau agrosistem sebagai suatu struktur atau organisasi sumberdaya terdiri dari beberapa dimensi dan jenis sumberdaya. Sumberdaya perusahaan merupakan posisi perusahaan dalam pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki perusahaan berupa sarana dan prasarana (aset tetap) atau berupa investasi yang dimiliki oleh perusahaan yang berhubungan selama proses produksi. Sumberdaya perusahaan ini sangat penting dalam menjalankan kegiatan perusahaan sehari-harinya. Sumberdaya tersebut dapat berupa sumberdaya lahan, bangunan, peralatan, manusia dan sumberdaya finansial.

1. Sumberdaya Lahan dan Bangunan

Sumberdaya lahan dan bangunan merupakan sumberdaya yang digunakan untuk mendukung proses produksi. Sumberdaya lahan dan bangunan sangat penting karena merupakan tempat dilaksanakannya seluruh aktivitas perusahaan. Selain itu, sumberdaya lahan dan bangunan merupakan harta tetap perusahaan yang sewaktu-waktu dapat digunakan.

Ada pun sumberdaya lahan dan bangunan yang dimiliki oleh PKS Luwu I - Burau yaitu :

Tabel 9. Sumberdaya Lahan dan Bangunan PTPN XIV (Persero) Unit PKS Luwu I - Burau.

No	Penggunaan Lahan dan Bangunan	Luas (Ha)	Nilai Nominal (Rp)
1.	Pabrik dan Emplacement	-	6.881.749.027
2.	Kebun	4.066	
3.	Hak Guna Bangunan	9.073	7.176.998.152
4.	Hak Guna Usaha		

Sumber : PTPN XIV (Persero), 2012

Dari tabel 9 di atas dapat dilihat penggunaan lahan berupa pabrik dan emplacement serta kebun yang mempunyai luas sebesar 4.066 hektar mempunyai nilai nominal sebesar Rp 6.881.749.02,-. Penggunaan

bangunan untuk Hak Guna Bangunan dan Hak Guna Usaha sebesar 9.073 hektar dengan nilai nominal sebesar Rp 7.176.998.152,-.

Jumlah sumber daya (aset) bangunan yang dimiliki oleh PKS Luwu – I Burau dapat dilihat pada lampiran 3.

2. Sumberdaya Peralatan

Sumberdaya peralatan adalah semua sarana dan fasilitas yang berupa alat yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan. Dilihat dari sumberdaya peralatannya, teknologi yang digunakan oleh PKS Luwu I - Burau sudah modern sehingga menghasilkan mutu produk yang berkualitas. Namun tidak jarang juga teknologi/peralatan yang digunakan pabrik mengalami kerusakan, dan kadang kala pabrik juga tidak mengambil tindakan segera setelah mesin-mesin tersebut rusak karena biaya reparasi yang tinggi dan dampaknya akan berpengaruh pada proses produksi CPO dan kernel.

Untuk peralatan pada unit kebun sawit, teknologi yang digunakan masih tradisional karena kegiatan pemanenan masih membutuhkan tenaga manusia (pemanen). Setiap pemanen memiliki peralatan panen masing-masing seperti alat chisel (jojoh) atau egrek, alat untuk memotong pelepah penyangga TBS kelapa sawit pada pohonnya dan gerobak dorong, alat untuk mengangkut TBS kelapa sawit. Biasanya pemanen

mengeluarkan adanya alat yang rusak dan sudah tak layak pakai Hal ini juga mempengaruhi kegiatan pemanenan dan keselamatan kerja pemanen.

Jumlah sumber daya (aset) peralatan yang dimiliki oleh PKS Luwu – I Burau dapat dilihat pada lampiran 4.

3. Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama dengan unsur lainnya seperti bahan, modal, mesin, dan teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Noor, Noer Bahry, 2005).

Sumberdaya manusia yang dimiliki merupakan aset industri yang paling penting, tanpa sumberdaya manusia usaha tidak dapat berjalan. Sumberdaya manusia yang dimaksud adalah tenaga kerja yang merupakan salah satu faktor produksi utama dan merupakan syarat utama berdirinya perusahaan.

Adapun sumberdaya manusia yang terlibat pada PKS Luwu I - Burau sebanyak 677 orang karyawan tetap dengan perincian pimpinan staff perusahaan berjumlah 26 orang dan karyawan berjumlah 651 orang. Perincian jumlah karyawan PKS Luwu I – Burau dapat dilihat pada tabel.

Tabel 10. Jumlah Karyawan PKS Luwu I – Burau.

No.	Uraian Karyawan	Jumlah (orang)
	Pimpinan Staff	
1.	Tata Usaha Keuangan (TUK) dan Umum	3
2.	Tanaman	12
3.	Pabrik	4
4.	Pengolahan	7
	Karyawan	
5.	TUK dan Umum	21
6.	Teknik kebun	45
7.	Kantor Asisten Kepala Barat	5
8.	Burau Timur	35
9.	Burau Barat	34
10.	Kasimbong	21
11.	Jalajja I/II	38
12.	Jalajja III	27
13.	Lewonu	31
14.	Kantor Asisten Kepala Timur	19
15.	Tarengge	55
16.	Bayondo	39
17.	Tomoni	24
18.	Maleku	19
19.	Margolembo	41
20.	Pabrik	164
21.	ITT palopo	8

Jumlah	677
--------	-----

Sumber : PTPN XIV (Persero), 2012

Terdapat dua tingkatan karyawan pada PKS Luwu I – Burau yang pertama karyawan tetap, dan kedua tenaga kerja harian lepas (THL) yang disebut karyawan tidak tetap. Karyawan tetap merupakan karyawan yang memiliki hubungan kerja dengan perusahaan untuk jangka waktu tak tertentu. Sedangkan karyawan tidak tetap adalah karyawan yang mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang bekerja berdasarkan kontrak. Karyawan harian lepas diangkat melalui tes internal perusahaan dengan pertimbangan mereka keluarga karyawan, masyarakat sekitar pabrik, dan dari lamaran kerja. Total sebanyak 168 orang THL yang dimiliki PKS Luwu I - Burau.

Adapun ketentuan perusahaan dalam hal Sumberdaya Manusia telah diatur berdasarkan Sistem Manajemen Karir PTPN XIV (Persero), termasuk di dalamnya Pedoman Strata, Golongan, Pangkat dan Jabatan Karyawan, Pedoman pengangkatan karyawan, Pedoman Jalur Karir Karyawan, Pedoman Persyaratan Jabatan, Pedoman Pembinaan Karir, Promosi dan Mutasi, Kenaikan golongan/berkala Karyawan, Pedoman Perencanaan, Pengorganisasian dan Pengendalian Karir.

Sistem Manajemen Karir adalah sistem untuk merencanakan, mengorganisir, mengatur dan mengendalikan perjalanan karir karyawan sejak proses penerimaan (rekruting) sampai dengan pensiun (PHK).

Karyawan di PTPN XIV (Persero) termasuk pada unit PKS Luwu I - Burau tebagi atas strata, golongan, pangkat, dan jabatan yang mempengaruhi gaji mereka. Strata, golongan, pangkat, dan jabatan karyawan di PTPN XIV (Persero) adalah sebagai berikut :

Tabel 11. Strata, Golongan, Pangkat, dan Jabatan Karyawan di PTPN XIV (Persero).

STRATA	GOLONGAN	PANGKAT	JABATAN
VI	IV D	PEMBINA UTAMA	MANAJER SBU, KEPALA BAGIAN, ADMINISTRATUR/KA. UNIT MANAJER, KEPALA BAGIAN*
	IV C	PEMBINA MADYA	
V	IV B	PENATA UTAMA	KEPALA BAG.UNIT, KEPALA URUSAN KD, S K K, KA. SUB. UNIT
	IV A	PENATA MADYA	
IV	III D	PENGATUR UTAMA	ASISTEN, STAF BAGIAN, STAF URUSAN
	III C	PENGATUR MADYA	
	III B	PENGATUR MUDA	
	III A	PENGATUR PRATAMA	
III	II D	PENYELIA UTAMA	MANDOR KEPALA, JURU TULIS KEPALA, TUKANG KEPALA
	II C	PENYELIA MADYA	
	II B	PENYELIA MUDA	

	II A	PENYELIA PRATAMA	
II	I D I C	JURU MUDA JURU PRATAMA	MANDOR, JURU TULIS, TUKANG, PEMB. MANDOR I, PEM. JURU TULIS I, PEMB. TUKANG I.
I	I B I A	PELAKSANA MUDA PELAKSANA PRATAMA	PEMANEN, PEMB. MANDOR II & III, PEMB. TUKANG II & III, PEMB. JURU TULIS II & III

* Kepala Bagian dengan golongan IVC berada pada Strata-VI dan Kepala bagian dengan golongan IVD berada pada Strata-VI.

Sumber : PTPN XIV (Persero), 2012

Dari tabel 11 di atas dapat dilihat strata Jabatan di PTPN XIV terdiri atas 6 Strata, Golongan di PT Perkebunan Nusantara XIV terdiri atas 16 Golongan, dan pangkat Karyawan di Perkebunan Nusantara XIV terdiri atas 16 sebutan. Gaji yang diperoleh oleh karyawan tiap golongan terdiri dari gaji pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan lembur serta tunjangan jabatan khusus karyawan golongan III A sampai IV D yang dipotong untuk jaminan pensiun dan Jamsostek untuk beban perusahaan dan pribadi maka tiap karyawan memperoleh *Take Home Pay* (THP) per bulannya yang merupakan gaji bersih (gaji yang dibawa pulang ke rumah/diterima) mereka. Sedangkan untuk karyawan golongan I A sampai II D selain mendapatkan gaji pokok, tunjangan tetap juga mendapatkan insentif atau premi dari hasil produksi TBS kelapa sawit yang mereka hasilkan.

Sumberdaya manusia yang terlibat pada PKS Luwu I - Burau memiliki jadwal hari kerja mulai dari hari Senin hingga Sabtu. Jam kerja telah ditentukan oleh perusahaan secara jelas. Adapun jadwal jam kerja yang berlaku bagi karyawan bagian kantor yaitu mulai dari jam 07.30 sampai jam 15.00 WITA untuk hari senin hingga kamis, jam 07.30 sampai jam 11.00 untuk hari jum'at, dan jam 07.30 sampai jam 13.00 untuk hari sabtu. Jumlah jam kerja berbeda untuk hari senin sampai kamis, jum'at dan sabtu. Untuk hari senin sampai kamis hanya 7,5 jam/hari, hari jum'at hanya 3,5 jam, dan hari sabtu 5,5 jam. Jadi dalam seminggu terdapat 39 jam kerja. Jam kerja tersebut merupakan jam kerja yang baru diperbaharui dengan tujuan untuk mengejar target 40 jam kerja seminggu yang telah ditetapkan menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan. Selain itu tidak ada jam istirahat pada perusahaan. Untuk makan dan waktu shalat termasuk dalam jam kerja sehingga karyawan yang telah makan dan shalat dapat melanjutkan pekerjaannya kembali.

Khusus karyawan bagian pabrik jam kerjanya 20 jam setiap harinya namun terbagi dalam 2 shift. Shift A pkl 07.00 sampai 17.00 dan shift B pkl 17.00 sampai 07.00. Sudah termasuk jam istirahat selama 4 jam. Apabila karyawan tidak membagi-bagi shift maka proses produksi tidak akan berjalan. Karyawan juga diharuskan *stand by* untuk mengawasi jalannya proses produksi. Tiap shift mempunyai jam kerja 10 jam/hari.

Khusus karyawan bagian kebun inti sawit terutama yang bekerja di lapangan seperti mandor dan pemanen tidak memiliki jam kerja yang

dibatasi. Mereka mengatur jam kerjanya sendiri. Biasanya mereka memulai melakukan kegiatan pemanenan di pagi hari lalu pulang ke rumah siang harinya untuk beristirahat. Apabila target harian TBS yang dipanen sudah memenuhi target sebesar 40 TBS mereka tidak akan kembali lagi ke kebun, namun ada juga pemanen yang bekerja siang sampai sore hari guna memanen TBS sebanyak yang mereka bisa. Hal ini dilakukan agar jumlah insentif yang mereka dapatkan lebih banyak jumlahnya.

Ada pun jenis absen berupa absen tanda tangan. Evaluasi absen kerja dilakukan tiap 100 hari kerja, dihitung berapa hari mereka izin, sakit atau mangkir kerja. Peraturan standar kerja apabila karyawan 6 hari berturut-turut mangkir kerja (tanpa pemberitahuan) maka karyawan tersebut dikenakan sanksi PHK dan apabila tidak masuk kerja selama maksimal 6 bulan karena sakit maka karyawan tersebut akan dikenakan pemotongan gaji. Sedangkan karyawan yang mangkir sehari hanya dikenakan pemotongan gaji. Istilah izin hanya berlaku 1 hari per bulan, lebih dari 1 hari sudah disebut cuti. Bila izin sakit harus menyertai surat keterangan dokter. Ada pun izin cuti sudah ditentukan 12 hari kerja dalam setahun. Izin khusus kematian diberi waktu 2 hari. Cuti haid bagi perempuan diberi waktu 2 hari dalam sebulan. Sedangkan cuti hamil bagi perempuan diberi waktu 3 bulan.

4. Sumberdaya Finansial

Sumberdaya finansial adalah salah satu sumberdaya yang keberadaannya sangat penting dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kunci keberhasilan untuk mendapatkan finansial yang

optimum dan untuk mempertahankan kelangsungan usaha adalah tersedianya aset atau kekayaan perusahaan dalam jumlah yang cukup dan kombinasi tepat (Sartono, 2001).

Selain itu, sumberdaya finansial yang merupakan harta yang dimiliki perusahaan, baik yang berupa uang tunai maupun barang-barang berharga lainnya yang dapat diuangkan sewaktu-waktu, kemudian dapat diinvestasikan kembali pada proses produksi selanjutnya (Sartono, 2001).

Alokasi sumberdaya finansial PTPN XIV (Persero) unit PKS Luwu I - Burau dapat dijelaskan dalam tabel 12 di bawah ini.

Tabel 12. Analisis Posisi Sumberdaya Finansial Pada PKS Luwu I - Burau.

No.	Sumberdaya Finansial	Ukuran Fisik	Nilai (Rp)
1.	AKTIVA		
	Aktiva Tetap		
	Lahan dan Bangunan		
	- Lahan	9.073 ha	6.881.749.027
	- Bangunan Perusahaan		7.176.998.152
Peralatan Produksi, dll			
- Mesin dan Instalasi			
- Alat pengangkutan			

	- Alat pertanian	239 unit	49.289.374.457
	- Inventaris kantor/rumah	42 unit	1.399.992.395
	Aktiva Lancar	-	3.535.231.836
		-	996.166.868
		-	
	Total Aktiva		69.279.512.735
2.	PASSIVA		
	Utang	-	-
	Modal	-	69.279.512.735
	Total Passiva		69.279.512.735

Sumber Data : PTPN XIV (Persero), 2011.

Tabel 12 menunjukkan harta tetap yang dimiliki oleh PKS Luwu I - Burau dari sumberdaya lahan dan bangunan dan peralatan adalah sebesar Rp 69.279.512.735,-. Modal yang dimiliki oleh PKS Luwu I - Burau seluruhnya berasal dari pemerintah, saham dengan hak suara khusus dan saham biasa.

E. Kegiatan Operasional Perusahaan

1. Pengadaan Bahan Baku

Bahan baku adalah bahan yang digunakan sebagai bahan pokok untuk produksi. Persediaan bahan baku sangat memegang peranan penting dalam menjamin kesinambungan proses produksi suatu perusahaan. Bahan baku ini sebagai sumber pokok produksi dalam suatu perusahaan sangat menentukan kualitas dari produk yang dihasilkan dari perusahaan.

Tanaman yang dikenal sebagai penghasil minyak adalah tanaman kelapa sawit (*Elaeis guineensis*) terutama Tandan Buah Segar kelapa sawit yang dapat menghasilkan dua jenis minyak, yakni minyak kelapa sawit mentah (CPO) yang diekstraksi dari mesokarp buah kelapa sawit, dan minyak inti sawit (*Palm Kernel Oil*, PKO) diekstraksi dari biji atau inti kelapa sawit. Bagian yang paling utama untuk diolah dari kelapa sawit adalah buahnya. Bagian daging buah menghasilkan minyak kelapa sawit mentah yang diolah menjadi bahan baku minyak goreng.

Jumlah produksi TBS kelapa sawit selama 5 tahun terakhir pada tahun 2007-2011 dan kuartal 2012 di PKS Luwu I - Burau dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Jumlah Produksi TBS kelapa sawit (buah) Tahun 2007-2011 PKS Luwu I - Burau.

No.	Tahun	Produksi TBS (buah)
1.	2007	48.868.309
2.	2008	37.724.479
3.	2009	55.102.600

4.	2010	45.966.976
5.	2011	40.237.227
6.	2012 (bulan januari - april)	11.003.630

Sumber : PTPN XIV (Persero), 2012

Dari Tabel 13 didapat diketahui hasil dari produksi TBS pada tahun 2007 sebanyak 48.868.309 buah, tahun 2008 sebanyak 37.724.479 buah, tahun 2009 sebanyak 55.102.600 buah, tahun 2010 sebanyak 45.966.976 buah, dan pada tahun 2011 sebanyak 40.237.227 buah. Sedangkan pada kuartal tahun 2012 dari bulan Januari sampai April telah menghasilkan 11.003.630 buah TBS. Tandan Buah Segar kelapa sawit yang menjadi bahan baku tersebut berasal dari kebun inti (milik perusahaan) dan kebun plasma (milik warga).

Tanaman kelapa sawit (*Elaeis guineensis*) membutuhkan perkembangan faktor-faktor lingkungan tertentu, agar tumbuh dan berkembang dengan baik. Faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi pertumbuhan kelapa sawit adalah letak tinggi tempat, dari atas muka laut, keadaan tanah, topografi, drainase dan iklim. Proses kehidupan tebu secara fisiologi meliputi pekecambahan, pertumbuhan dan kematangan buahnya.

Kelapa sawit berkembang biak dengan cara generatif. Buah sawit matang pada kondisi tertentu embrionya akan berkecambah menghasilkan tunas (plumula) dan bakal akar (radikula). Kelapa sawit

tumbuh di daerah tropis, pada ketinggian 0-500 meter di atas permukaan laut. Kelapa sawit dapat tumbuh baik pada tanah dengan pH antara 4,0 – 6,0 dimana pH 5,0 – 5,5 adalah pH optimum. Dapat tumbuh pada berbagai macam tanah seperti lempung berpasir sampai tanah yang bertekstur liat/berat dan tanah gambut. Struktur tanah gembur dan solum dalam lebih dari 80 cm. Kelapa sawit tumbuh di tempat terbuka dengan kelembaban tinggi. Kelembaban tinggi itu antara lain ditentukan oleh adanya curah hujan yang tinggi yaitu berkisar antara 2.000-2.500 mm/tahun dan temperatur 22-33°C.

Pengadaan bahan baku sendiri dilakukan dengan proses pemanenan, pengumpulan buah dan brondolan sawit, pengangkutan hasil dari lapangan (kebun sawit) ke pabrik. Proses-prosesnya telah dijelaskan pada bab 2 kegiatan pemanenan.

2. Proses Produksi

Proses produksi pada pabrik PKS Luwu I merupakan tahapan rangkaian kegiatan untuk mengubah kelapa sawit menjadi CPO dan kernel.

Berikut adalah tahapan proses produksi di PKS Luwu I secara singkat :

1. Jembatan timbang, sebagai tempat/alat penimbangan TBS yang dibawa ke pabrik dan hasil produksi pabrik (minyak/inti sawit) serta penimbangan barang lain yang terkait dengan aktivitas kebun. Data hasil penimbangan TBS dapat juga dimanfaatkan sebagai alat kontrol untuk evaluasi capaian rendemen dan kapasitas olah pabrik.
2. *Loading ramp*, sebagai tempat untuk melakukan sortasi dan penampungan TBS sementara menunggu proses pengolahan dan sebagai tempat untuk merontokkan/menurunkan sampah dan pasir yang terikut tandan. Sampah yang tidak mengandung minyak bila terikut diolah dapat menyerap minyak dan berarti menurunkan pencapaian rendemen.
3. Stasiun Perebusan (*sterilizer*)
Perebusan merupakan awal proses pengolahan buah yang hasilnya sangat menentukan terhadap keberhasilan proses pengutipan atau kehilangan (losis) minyak/inti pada proses selanjutnya. Proses perebusan yang sempurna akan memaksimalkan efektivitas pengutipan minyak, sedangkan perebusan yang kurang sempurna akan menyebabkan peningkatan losis. Oleh karena itu proses perebusan yang sempurna mutlak harus dilakukan sehingga capaian rendemen dapat meningkat dan losis dapat ditekan.
4. Stasiun Penebah TBS, untuk memisahkan brondolan dari tandan dengan cara memutar dan membanting di dalam tromol *Thresher*.

Mesin/peralatan yang digunakan : *Hoisting Crane, Auto Feeder, Thresher, Bottom Cross Conveyor, Fruit elevator, Bunch Crusher, Top Cross conveyor, Conveyor Tandan Kosong (Empty Bunch Conveyor)*.

5. *Hopper* tandan Kosong, sebagai tempat penampung sementara tandan kosong hasil olahan pabrik sebelum dikirim ke lapangan atau diolah menjadi kompos.

6. Stasiun Pemurnian Minyak

Stasiun pemurnian minyak terdiri dari beberapa alat yang berfungsi untuk mengutip dan memurnikan minyak dengan bantuan panas dan secara *centrifuge*. Instalasi pemurnian minyak dapat bekerja lebih efektif bila pengutipan minyak dalam *Continuous Settling Tank (CST)* dilakukan pada ketebalan ≥ 50 cm. Ketebalan minyak pada saat pengutipan < 50 cm menghasilkan minyak dengan kadar air dan kadar kotoran lebih tinggi dibandingkan dengan pengutipan pada ketebalan > 50 cm. Dalam kondisi seperti ini ada kemungkinan instalasi pemurnian tidak dapat menghasilkan kualitas minyak sesuai spesifikasi. Pengutipan minyak di stasiun pemurnian harus efektif agar jumlah minyak di tangki *Fat pit* seminimal mungkin.

7. Tangki Timbun Minyak Sawit

Tangki timbun adalah suatu alat dengan berbagai kapasitas yang berfungsi untuk menampung produksi minyak hasil olahan pabrik

sebelum dikirim ke pembeli. Disamping itu fungsi tangki timbun adalah untuk :

- Menjaga kualitas CPO tetap standar.
- Sebagai fasilitas yang efisien dan cepat untuk pengiriman CPO.

Jumlah minimal tangki timbun yang dioperasikan di satu pabrik adalah 2 unit, yaitu untuk tangki produksi dan tangki pengiriman secara bergantian setiap hari. Pemisahan dan pergantian tangki timbun ini dimaksudkan untuk mempermudah kontrol bagi manajemen unit kebun terhadap kebenaran volume produksi atau pengiriman.

8. Laboratorium, Peralatan, Bahan Kimia Dan Analisa Sampel

Fungsi laboratorium adalah untuk memonitor hasil kinerja alat dan mesin dengan cara menganalisa hasil olahannya di laboratorium. Hasil olahan diambil secara *sampling* untuk dianalisa komposisi bahan yang terkandung didalamnya. Dari hasil analisa, dapat diketahui komposisi *sample* secara kuantitatif sebagai indikator efisiensi/ efektifitas dari alat dan mesin. Bila hasil analisa laboratorium menunjukkan adanya penyimpangan (ketidak sesuaian mutu), maka harus segera ditindaklanjuti untuk menghindari kerugian yang lebih besar. *Sample* yang diambil di PKS dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian yaitu :

- a) Bahan baku air untuk proses.
- b) Hasil olahan alat dan mesin.

c) Produksi

9. Stasiun pabrik biji, pabrik biji berfungsi memisahkan cangkang dan inti (*kernel*) dalam biji (*nut*) untuk menghasilkan inti sawit dengan mutu (kadar air dan kadar kotoran) sesuai spesifikasi.
10. Stasiun ketel uap (Boiler), Ketel uap atau *Boiler* adalah bejana bertekanan penghasil uap dalam suatu pabrik kelapa sawit yang diibaratkan sebagai jantung pabrik. Hal ini disebabkan karena uap yang dihasilkan *Boiler* merupakan sumber energi potensial uap untuk menggerakkan turbin dan kebutuhan proses yang diperlukan pabrik. Oleh karena itu, kestabilan tekanan uap di *Boiler* merupakan faktor yang sangat penting diperhatikan untuk keberhasilan proses pengolahan.

Bila tekanan uap yang dihasilkan *Boiler* tidak normal, maka dapat dipastikan:

- a) Turbin uap tidak dapat menghasilkan arus listrik maksimum sehingga harus dibantu genset/PLN/PLTA.
- b) Tekanan uap di *Back Pressure Vessel* (BPV) dan *sterilizer* turun sehingga proses perebusan dan proses pengolahan di instalasi lainnya tidak sempurna serta mempengaruhi capaian rendemen.

Sebaliknya bila produksi uap mencukupi, maka operasional pabrik dipastikan akan lancar dan kinerja pabrik akan optimal.

11. Stasiun pemurnian Air, mengolah air dari sumber air sehingga memenuhi persyaratan untuk digunakan di pabrik dan perumahan (domestik). Selain itu, mengolah air sehingga didapatkan air yang memenuhi persyaratan untuk air umpan *Boiler*.
12. Stasiun kamar mesin, fungsinya :
 - a) Mengubah energi potensial uap ke dalam energi *kinetic*. Kemudian energi *kinetic* dirubah menjadi energi listrik dengan menggunakan *alternator*.
 - b) Mengubah energi kimia dari bahan bakar diesel kedalam energi listrik dengan menggunakan *alternator* diesel.
 - c) Mendistribusikan energi listrik ke semua instalasi yang membutuhkannya.
 - d) Menyimpan dan mendistribusikan uap dengan tekanan rendah untuk proses pengolahan di pabrik.

(PTPN XIV (Persero), 2012)

Untuk lebih jelasnya mengenai sistem proses produksi yang dilaksanakan pada PKS Luwu I – Burau dapat dilihat pada lampiran 5.

Adapun jumlah produksi CPO dan kernel selama 5 tahun terakhir pada tahun 2007-2011 di PKS Luwu I - Burau dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Jumlah Produksi CPO (Ton) Tahun 2007-2011 PKS Luwu I - Burau.

No.	Tahun	Produksi CPO (ton)	Produksi Kernel (ton)
1.	2007	22.914	4.134
2.	2008	18.379	3.613
3.	2009	18.722	3.790
4.	2010	15.906	2.535
5.	2011	18.693	3.660

Sumber : PTPN XIV (Persero), 2012

Dapat dilihat pada tabel 14 diatas, produksi CPO dan kernel pada tahun 2007 sebanyak 22.914 ton dan 4.134 ton, tahun 2008 sebanyak 18.379 ton dan 3.613 ton, tahun 2009 sebanyak 18.722 ton dan 3,790 ton, tahun 2010 sebanyak 15.906 ton dan 2.535 ton, dan pada tahun 2011 sebanyak 18.693 ton dan 3.660 ton.

F. Fasilitas Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan agar sumberdaya manusia yang dimiliki itu senantiasa dapat bekerja secara produktif sehingga pencapaian

tujuan perusahaan dapat terealisasi dengan baik. Dengan tingkat kesejahteraan yang tinggi akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

PTPN XIV (Persero) senantiasa memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawannya dengan selalu berupaya memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih produktif dan bersemangat untuk bekerja. Fasilitas kesejahteraan yang diberikan perusahaan juga sebagai salah satu cara untuk mempertahankan dan meningkatkan karyawan untuk semakin berprestasi di dalam kerjanya. Karyawan yang dipekerjakan dengan status pegawai tetap mulai dari karyawan paling rendah sampai pimpinan pemegang jabatan puncak diberi tunjangan/santunan sosial berdasarkan jabatan atau golongan yang dijabatnya. Fasilitas kesejahteraan karyawan ini hanya berlaku untuk karyawan tetap. Berikut fasilitas yang diberikan perusahaan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan di PKS Luwu I - Burau :

A. Fasilitas Finansial

1. Upah/gaji yang dibayarkan tiap bulan untuk karyawan tetap, dan karyawan tidak tetap, tingkat upah ini disesuaikan dengan ketentuan Upah Minimum Propinsi. Selain itu perusahaan juga menetapkan jam lembur yang upahnya disesuaikan dengan ketentuan perusahaan.
2. Insentif yang dibayarkan tiap bulan kepada karyawan unit kebun sawit golongan I A sampai II D yang bekerja di lapangan.

3. Tunjangan sewa rumah, air, listrik, dan bahan bakar bagi yang tidak menempati rumah dinas.
4. Tunjangan pemondokan anak diberikan kepada karyawan yang memiliki batih sekolah (anak) pada tingkat SD, SLTP, SLTA dan Perguruan Tinggi yang di tempat kerjanya tidak memiliki sekolah yang dimaksud, besarnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku yaitu Rp 150.000,- bagi siswa SMP, Rp 250.000,- bagi siswa SMA, dan Rp 350.000,- bagi Mahasiswa.
5. Tunjangan kesehatan bagi karyawan, isteri, dan batihnya sampai masa pensiun. Termasuk tanggungan biaya melahirkan sampai anak ketiga, pemeriksaan kesehatan dan pengobatan serta rawat inap atas biaya perusahaan.
6. Tunjangan hari besar agama sekali setahun sebesar satu bulan gaji.
7. Tunjangan cuti pendek (12 hari kerja dalam setahun sekali) sebesar 40% dari gaji pokok maupun cuti panjang (30 hari kerja per 6 tahun sekali) sebesar 50% dari gaji pokok sesuai golongan.
8. Mendapatkan bonus jika perusahaan meraup keuntungan dari hasil penjualan sebanyak 15% dari 100% keuntungan perusahaan yang dibagikan kepada semua karyawan.
9. Pemberian santunan hari tua serta manfaat pensiun setelah memasuki masa purna bakti bagi semua karyawan.
10. Tunjangan kedukaan sebesar 3 bulan gaji, berlaku untuk keluarga (istri/suami/anak kandung (hingga anak ke tiga)/orang tua kandung).

Selain itu sumbangan duka juga diperoleh dari partisipasi sosial seluruh karyawan dengan mengadakan pengumpulan dana solidaritas para karyawan.

11. Kecelakaan kerja bagi seluruh karyawan ditanggung perusahaan (biaya pengobatan), selain itu bagi karyawan harian tetap dan lepas yang masih dalam pengobatan upahnya tetap dibayar walaupun tidak bekerja.

B. Fasilitas Non-Finansial :

Berupa fasilitas untuk membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan untuk menciptakan suasana aman, nyaman dan menyenangkan, fasilitas yang diberikan yaitu sebagai berikut :

1. Fasilitas infrastruktur untuk menuju lokasi pabrik, listrik dari PLN, dan jaringan air bersih dari PDAM bagi seluruh karyawan yang tinggal di lokasi perkebunan.
2. Fasilitas perumahan karyawan bagi karyawan tetap (rumah dinas). Pondasinya terbuat dari batu kali, rangka bangunan berstruktur beton, dinding terbuat dari pasangan bata dan diplester dan dicat. Lantai terbuat dari ubin (khusus rumah manager dipasang keramik), pintu terbuat dari double triplek, plafond dari triplek, dan atap terbuat dari asbes bergelombang. Pada umumnya perumahan dinas tersebut masih dalam kondisi yang terawat. Hal tersebut tergantung dari

karyawan yang menempati rumah tersebut apakah hendak merawatnya atau membiarkannya hingga rusak. Adapun rumah yang tidak dihuni, kondisinya memprihatinkan dikarenakan tidak ada yang merawat rumah tersebut.

4. Fasilitas olahraga berupa lapangan tenis.
5. Setiap karyawan berhak mendapat pakaian dinas sebanyak satu pasang setiap tahun.
6. Kendaraan roda empat dan roda dua bagi pimpinan golongan III D sampai IV D yang menjabat sebagai karyawan pimpinan dan supervisor.
7. Fasilitas peribadahan (masjid) dan perayaan hari-hari besar keagamaan dalam semangat kekeluargaan.
8. Cuti umum tahunan dan cuti melahirkan bagi seluruh karyawan.
9. Pelatihan karyawan di dalam maupun di luar kota, serta pelatihan lokal dengan mendatangkan tenaga pelatihan guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan dasar karyawan.
10. Izin melanjutkan studi ke jenjang S1 pada perguruan tinggi setempat maupun di luar daerah bagi karyawan.
11. Koperasi karyawan yang menyediakan seluruh kebutuhan karyawan baik *cash* maupun kredit.
12. Adanya sebuah lembaga yang dapat memfasilitasi para pekerja dalam menyampaikan aspirasi dan memberikan perlindungan terhadap hak-

hak para karyawan yaitu Lembaga Serikat Pekerja Perkebunan (SP-Bun).

13. Fasilitas penunjang lainnya : Pasar \pm 2 Km dari lokasi perkebunan, Balai Pertemuan, Mess tamu, dan taman.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Identitas Responden

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang terpenting dalam suatu perusahaan, tanpa mereka betapa sulitnya perusahaan dalam mencapai tujuan, merekalah yang menentukan maju mundurnya suatu perusahaan, selain beberapa faktor lain seperti bahan baku, modal, dan peralatan. Dengan memiliki tenaga-tenaga kerja yang terampil dengan motivasi tinggi, perusahaan telah mempunyai aset yang sangat mahal, yang sulit dinilai dengan uang (Sidayani, 2008).

Menyadari akan hal tersebut, sangat penting untuk mengetahui karakteristik responden yang menggambarkan kondisi atau keadaan serta status seseorang. Karakteristik seseorang perlu diketahui untuk membantu dalam proses penelitian karena dapat memberikan informasi mengenai keadaan atau kondisi responden yang berkaitan dengan obyek yang diteliti dalam hal ini jumlah insentif dan kepemimpinan yang diterima oleh responden ketika bekerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi responden dalam memberikan hasil yang maksimal dalam proses kerjanya (produktivitas).

Keberadaan karyawan atau tenaga kerja merupakan hal yang sangat penting sebagai penggerak jalannya setiap unit kegiatan dalam perusahaan. Tenaga kerja yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah tenaga kerja bagian tanaman PKS Luwu I Burau khususnya pemanen TBS Kebun Inti sebanyak 100 orang.

Karakteristik responden yang dimaksud adalah umur, tingkat pendidikan, jumlah tanggungan, masa kerja, status perkawinan, dan jumlah insentif yang diterima.

1. Umur

Karakteristik responden dilihat dari aspek umur atau usia berkaitan erat dengan produktivitas karyawan sehingga variabel ini juga sering mendapat perhatian untuk dikaji. Usia atau umur merupakan faktor yang cukup menentukan didalam melakukan suatu pekerjaan, baik mutu pekerjaan berupa fisik maupun kemampuan menerima hal-hal baru (non fisik) karena ada pekerjaan tertentu yang akan lebih efektif apabila dilakukan oleh tenaga kerja dalam batas umur tertentu.

Ada kecendrungan bahwa tenaga kerja yang berusia muda mempunyai kemampuan fisik yang relatif kuat dan tingkat penerimaan terhadap hal-hal baru lebih tinggi dan lebih luwes disebabkan karena adanya kecenderungan golongan pada usia muda senantiasa memperbaiki dengan cara mencari hal-hal baru

diluar kebiasaan mereka sedangkan pada usia tua ada kecenderungan tertutup terhadap hal-hal baru, karena selalu terperangkap pada sesuatu yang tradisional. Namun sebaliknya tenaga kerja yang lebih muda pada umumnya belum berpengalaman dan mempunyai tanggung jawab yang relatif rendah.

Usia tua juga membawa sejumlah kualitas positif kedalam pekerjaan mereka yaitu pengalaman sehingga semakin banyak pula kesabaran dan pengertian yang dimiliki, penuh pertimbangan dalam menyelesaikan masalah pada pekerjaan, etika kerja yang kuat, dan komitmen dalam bekerja lebih tinggi. Oleh karena itu, usia sangat mempengaruhi kematangan seseorang dalam berfikir dan bertindak. Selain itu kemungkinan baginya untuk berhenti/keluar dari pekerjaan karena semakin sedikit alternatif kesempatan kerja sehingga mereka menunjukkan kemantapan kerja yang lebih tinggi dengan kerja lebih teratur dan disiplin (Marthin, 2008).

Namun responden yang mewakili populasi pemanen TBS Kebun Inti PKS Luwu I Burau dapat dikategorikan dalam karyawan usia produktif. Hal ini dapat dilihat dari Tabel 15 di bawah ini.

Tabel 15. Karakteristik Pemanen Responden Berdasarkan Tingkat Umur pada PKS Luwu I - Burau.

No	Kisaran Umur (Tahun)	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1.	20-30	10	10

2.	31-41	58	58
3.	≥ 42	32	32
	Jumlah	100	100

Sumber: Data Responden, 2012.

Tabel 15 menunjukkan bahwa umur karyawan responden yang paling banyak berada pada kisaran umur 31-41 tahun yaitu sebanyak 58 orang dengan persentase 58 %. Sedangkan responden yang berada pada kisaran umur 20-30 tahun sebanyak 10 orang dengan persentase 10%, sementara responden pada kisaran umur ≥ 42 tahun sebanyak 32 orang dengan persentase 32%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ke-100 responden masih berada pada usia produktif, sesuai dengan teori kependudukan yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik yaitu umur produktif berada pada kisaran 15 tahun sampai 55 tahun. Kelompok umur responden yang masih berada pada usia produktif ini sangat mempengaruhi keberhasilan kegiatan pemanenan Tandan Buah Segar Sawit yang memang membutuhkan kemampuan fisik yang kuat dari para tenaga kerja, tingkat ketelitian dan ketelatenan yang tinggi untuk menghindari kecelakaan kerja.

Karyawan responden yang mempunyai umur termuda yaitu berada pada umur 20 tahun dan yang tertua berumur 52 tahun. Responden dengan kisaran umur 31-41 dan ≥ 42 tahun rata-rata ada yang masih tahunan masa pengabdianya namun ada juga yang sudah berpuluh-puluh lamanya. Masa pengabdian paling lama adalah 22 tahun lamanya.

Hal itu disebabkan pemanen responden baru diangkat menjadi karyawan tetap pada tahun 2009 di saat usia mereka tidak muda lagi dan ada yang menjelang masa pensiun. Ada pun sebanyak 32 orang karyawan yang berada dalam kisaran umur ≥ 42 tahun telah menjelang masa pensiun yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu pada umur 55 tahun.

2. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Walaupun seorang tenaga kerja memiliki kemampuan fisik yang memadai tetapi bila tidak ditunjang dengan pengetahuan yang memadai pula, maka tingkat inovasi dalam bekerja akan lebih rendah bila dibandingkan dengan tenaga kerja dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, sehingga hasil yang diperoleh pun akan semakin rendah.

Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki maka semakin luas pengetahuan yang diperoleh sehingga akan mempengaruhi cara pandang serta sikap seseorang dalam mengambil keputusan. Sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola pikir dan kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Karakteristik responden pada PKS Luwu I - Burau berdasarkan tingkat pendidikan, dapat diuraikan pada Tabel 16.

Tabel 16. Karakteristik Pemanen Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan pada PKS Luwu I - Burau.

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1.	Tamat SD	79	79
2.	Tamat SLTP	16	16
3.	Tamat SLTA	5	5
	Jumlah	100	100

Sumber : Data Responden, 2012.

Hasil penelitian pada Tabel 16 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan ke-100 responden yang tamat SD sebanyak 79 orang dengan persentase sebanyak 79 %, tamat SLTP sebanyak 16 orang dengan persentase 16 %, dan tamat SLTA hanya 5 orang dengan persentase 5 %. Dari Tabel di atas dapat diketahui bahwa responden rata-rata hanya menamatkan pendidikan sampai tamat SD saja yaitu sebesar 79 orang. Rendahnya kesadaran responden untuk menamatkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi dikarenakan faktor ekonomi mereka yang tidak mampu sehingga rata-rata responden memiliki pendidikan rendah. Pekerjaan yang para pemanen tekuni hanya menuntut kemampuan fisik sehingga sampai mana tingkat pendidikan yang mereka dapatkan tidak dipermasalahkan oleh perusahaan. Walaupun responden rata-rata

hanya mengenyam pendidikan sampai tingkat SD saja, tetapi mereka memiliki pengetahuan yang cukup, keterampilan, keuletan serta ketelatenan dikarenakan pekerjaan yang mereka tekuni tidak hanya mengandalkan kemampuan fisik saja. Hal ini untuk menghindari kecelakaan kerja selain mereka sudah berpengalaman dalam menguasai teknik-teknik penggunaan alat dalam kegiatan pemanenan.

Hakekatnya, pekerjaan yang dilakukan oleh pemanen tidak terlalu membutuhkan tenaga kerja yang memiliki pendidikan tinggi, namun yang terpenting adalah tenaga kerja tersebut memiliki keterampilan dalam pekerjaannya dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan.

3. Jumlah Tanggungan Keluarga

Tanggungan keluarga merupakan salah satu indikator ekonomi yang menunjukkan kecenderungan semakin tinggi jumlah tanggungan keluarga semakin berat ekonomi yang harus ditanggung. Hal ini disebabkan biaya konsumsi semakin tinggi sehingga sebagian besar pendapatan keluarga digunakan untuk makan dan memenuhi kebutuhan pokok sehingga sangat kecil kemungkinan dapat menabung. Jumlah tanggungan keluarga menunjukkan banyaknya orang yang ditanggung oleh kepala keluarga. Adapun orang yang ditanggung adalah istri, anak, orang tua, saudara dan orang lain yang tinggal serumah atau di luar

rumah tetapi menjadi tanggungan kepala keluarga (Listianto dan Setiaji, 2009).

Tanggungan keluarga dapat menjadi beban dalam menjalani hidup mereka dan keamanannya. Jumlah tanggungan yang semakin banyak menyebabkan produktivitas kerja lebih tinggi, hal ini disebabkan karena tuntutan untuk membiayai kehidupan orang-orang yang harus ditanggung semakin besar pula, sehingga mendorong karyawan bekerja lebih keras dan ulet demi mencari penghasilan yang setinggi-tingginya untuk memenuhi kebutuhan keluarga (Suprihanto, 2003).

Karakteristik responden pada PKS Luwu I - Burau berdasarkan jumlah tanggungan keluarga, dapat diuraikan pada Tabel 17.

Tabel 17. Karakteristik Pemanen Responden Berdasarkan Jumlah Tanggungan Keluarga pada PKS Luwu I - Burau.

No	Jumlah Tanggungan (Orang)	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1.	< 3	52	52
2.	≥ 3	48	48
	Jumlah	100	100

Sumber : Data Responden, 2012.

Tabel 17 menunjukkan bahwa kisaran jumlah tanggungan keluarga yang paling banyak yaitu berada pada kisaran < 3 orang dengan jumlah

responden sebanyak 52 orang dengan persentase 52 % dan jumlah tanggungan terkecil yaitu pada kisaran ≥ 3 orang sebanyak 48 responden dengan persentase 48 %. Tanggungan keluarga responden meliputi semua orang yang tinggal serumah dengan responden dan menjadi tanggungjawab responden, umumnya merupakan keluarga inti responden (anak, istri atau orang tua). Responden yang tidak memiliki tanggungan keluarga karena mereka belum berkeluarga (menikah) dan tidak tinggal serumah dengan orang tua mereka.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan responden memiliki jumlah tanggungan keluarga yang cukup banyak sehingga hal ini dapat berakibat pada bertambahnya dorongan mereka untuk berkembang karena pada umumnya besarnya jumlah tanggungan keluarga merupakan faktor utama dalam menentukan besarnya aktivitas ekonomi dalam upaya pemenuhan kebutuhan hidupnya. Selain itu diantara responden ada yang memperoleh pendapatan lain diluar gaji dan insentif perusahaan melalui usaha berdagang kecil-kecilan.

4. Masa (Lama) Kerja

Masa kerja adalah lamanya seseorang bekerja pada suatu perusahaan terhitung sejak seseorang tersebut diterima dan mulai terlibat serta bekerja dalam kegiatan operasional perusahaan tempatnya bekerja. Masa kerja terkait dengan pengalaman kerja dimana seseorang akan semakin baik dengan semakin lamanya

seseorang bekerja di perusahaan. Pengalaman kerja ini akan sangat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam bekerja baik kecepatannya, ketelitiannya, keterampilannya, kedisiplinannya serta hasil kerjanya, sehingga akan sangat mempengaruhi produktivitas tenaga kerjanya.

Menurut PP No. 7 Tahun 1977, pengalaman kerja diukur berdasarkan pengelompokan terhadap masa kerja rendah dan masa kerja tinggi. Yang termasuk masa kerja rendah adalah yang belum mencapai 5 tahun, sedangkan masa kerja 5 tahun ke atas dikelompokkan masa kerja tinggi (Listianto dan Setiaji, 2009).

Karakteristik responden pada PKS Luwu I - Burau berdasarkan masa kerja, dapat diuraikan pada Tabel 18.

Tabel 18. Karakteristik Pemanen Responden Berdasarkan Masa Kerja pada PKS Luwu I - Burau.

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Responden (org)	Persentase (%)
1.	< 11	85	85
2.	≥ 11	15	15
	Jumlah	100	100

Sumber: Data Responden, 2012.

Berdasarkan Tabel 18 distribusi responden berdasarkan masa (lama) kerja terlihat bahwa karyawan responden terbanyak adalah yang memiliki pengalaman atau masa kerja < 11 tahun dengan jumlah responden sebanyak 85 orang dengan persentase 85%, sedangkan yang terkecil yaitu responden yang memiliki masa kerja \geq 11 tahun sebanyak 15 orang dengan persentase sebesar 15 %.

Pemanen responden umumnya adalah pemanen yang baru diangkat menjadi karyawan tetap PKS Luwu I - Burau pada tahun 2009 dengan masa pengalaman kerja 4 sampai 7 tahun sedangkan pemanen yang telah lama bekerja pada perusahaan (masa bekerja paling lama 22 tahun) akan lebih paham dan telah berpengalaman selama bertahun-tahun mengenai seluk beluk perusahaan dan dapat lebih mudah mencari solusi apabila menghadapi suatu masalah. Namun dilain pihak semakin lamanya seseorang bekerja pada suatu perusahaan dapat menimbulkan kejenuhan yang muncul akibat pekerjaan yang dilakukan setiap hari sama, berulang-ulang dan tidak banyak menuntut kreatifitas selama bertahun-tahun, maka membuat karyawan akan cepat merasa bosan dan tidak dapat mengerjakan pekerjaan secara maksimal. Untuk itulah dibutuhkan suatu motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka.

5. Status Perkawinan

Status perkawinan ini diduga dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja tenaga kerja. Tenaga kerja yang telah menikah lebih

sedikit tingkat absensinya, dari pada rekan sekerja yang bujangan, hal ini dikarenakan tenaga kerja yang telah menikah memiliki hidup yang lebih teratur dan memiliki tanggung jawab yang lebih dalam memenuhi kebutuhan keluarganya sehingga lebih memacu semangat mereka dalam bekerja.

Karakteristik responden pada PKS Luwu I Burau berdasarkan status perkawinan, dapat diuraikan pada Tabel 19.

Tabel 19. Karakteristik Pemanen Responden Berdasarkan Status Perkawinan pada PKS Luwu I - Burau.

No	Status Perkawinan	Jumlah Responden (org)	Persentase (%)
1.	Menikah	94	94
2.	Belum menikah	6	6
	Jumlah	100	100

Sumber : Data Responden, 2012.

Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui bahwa pemanen responden rata-rata telah menikah yaitu sebanyak 94 orang dengan Persentase 94% dan yang belum menikah hanya 6 orang dengan Persentase 6%. Dikaitkan dengan karakteristik umur dan jumlah tanggungan keluarga, pemanen responden berada dalam umur atau usia menikah dan rata-rata memiliki tanggungan keluarga. Oleh karena itu, dengan status telah menikah dan mempunyai tanggungan untuk dinafkahi maka pemanen responden memiliki tanggung jawab dan motivasi yang besar untuk

memenuhi kebutuhan keluarganya sehingga seharusnya produktivitas kerja mereka meningkat.

B. Insentif

Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda. Jadi dua orang karyawan yang mempunyai jabatan yang sama bisa menerima upah yang berbeda dikarenakan prestasi kerja yang berbeda (Heidjrachman dan Husnan, 2002:161).

Dalam teori dikatakan bahwa ukuran pemberian insentif yang efektif diindikasikan dalam dua hal : Keadilan pembayaran upah (*Internal Consistency*) dan kelayakan pembayaran upah (*External Consistency*) (Heidjrachman dan Husnan, 2002).

Keadilan pembayaran (*Internal Consistency*) mengacu kepada pembayaran yang pantas diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan bayaran yang diperoleh oleh orang lain, atau memiliki prinsip pembagian sama rata yang merupakan hubungan pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan.

Kelayakan pembayaran (*External Consistency*) adalah kelayakan tingkat pembayaran yang diterima karyawan dibandingkan dengan pembayaran dari perusahaan lain yang sejenis.

Bagi PKS Luwu I Burau, tujuan utama dari pemberian insentif kepada pemanen pada dasarnya adalah untuk memotivasi mereka agar bekerja lebih baik dan dapat menunjukkan prestasi yang baik dengan meningkatkan jumlah TBS Sawit. Insentif diberikan apabila produktivitas pemanen dapat melebihi target 40 buah TBS tiap harinya. Insentif per bulan akan diberikan apabila pemanen dapat memanen lebih dari 40 buah TBS maka per TBS-nya akan dihitung dan dihargai Rp 1.400,-/buah yang merupakan regulasi yang ditetapkan PKS Luwu I Burau, kemudian dikalikan dengan jumlah TBS yang dihasilkan tiap bulannya. Cara seperti ini adalah cara yang sangat efektif untuk meningkatkan produksi TBS Kelapa Sawit. Jumlah rutinif yang diterima pemanen diberikan tiap bulannya bersamaan dengan keluarnya upah/gaji mereka. Jumlahnya diakumulasikan dari jumlah TBS Sawit yang dipanen tiap harinya pada bulan tersebut. Jumlah rutinif yang dimasukkan pada karakteristik responden adalah rutinif yang diterima pada bulan penelitian yaitu bulan Maret.

Karakteristik responden pada PKS Luwu I Burau berdasarkan insentif yang diterima, dapat diuraikan pada Tabel 20.

Tabel 20. Karakteristik Pemanen Responden Berdasarkan Insentif yang Diterima (Bulan Maret 2012) PKS Luwu I - Burau.

No	Jumlah Insentif (Rp.)	Jumlah Responden (org)	Persentase (%)
1.	< 902.710	57	57
2.	≥ 902.710	43	43
	Jumlah	100	100

Sumber : Data Responden, 2012.

Tabel 20 memperlihatkan bahwa besarnya insentif yang paling banyak diterima karyawan responden sebesar < Rp. 902.710,- adalah 57 orang dengan persentase 57 %, kemudian besarnya insentif yang diterima ≥ Rp. 902.710,- sebanyak 43 orang dengan persentase 43 %. Berdasarkan Tabel maka diperoleh data jumlah insentif terkecil yang terima yaitu ≥ Rp 902.710,- sebanyak 43 orang. Pemanen yang menerima insentif adalah pemanen yang berhasil memanen TBS kelapa sawit lebih dari 40 TBS kelapa sawit (target harian produksi TBS). Insentif yang diterima pada bulan maret bukanlah sebagai patokan produktivitas kerja pemanen sepanjang bekerja di PKS Luwu I Burau karena tiap bulannya insentif yang mereka terima jumlahnya berbeda-beda sesuai jumlah TBS kelapa sawit yang mereka hasilkan. Namun dapat dilihat mereka yang menghasilkan TBS kelapa sawit lebih banyak adalah pemanen yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi, mereka bekerja lebih rajin guna

menghasilkan lebih banyak TBS kelapa sawit agar rutinif yang mereka terima pun lebih banyak jumlahnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, persepsi ke-100 pemanen responden terhadap keadilan dan kelayakan insentif yang diterima dapat dilihat pada Tabel 21 berikut :

Tabel 21. Persepsi Responden Terhadap Keadilan dan Kelayakan Insentif yang diterima di PKS Luwu I - Burau, 2012.

No.	Pertanyaan	Total Skor Jawaban Responden	Persen (%)	Kriteria
• Keadilan				
1.	Tingkat kepuasan terhadap insentif yang diterima sebesar Rp 1.400/TBS.	224	44,8	Cukup
2.	Jumlah insentif yang diterima sama adilnya dengan jumlah insentif yang diterima pemanen yang lain.	407	81,4	Sangat Kuat
3.	Sistem pemberian insentif atas dasar banyaknya jumlah tandan buah segar kelapa sawit yang dipanen.	385	77	Kuat
4.	Terdapat perbedaan jumlah total pembayaran insentif bagi pemanen yang memenuhi target dengan yang tidak memenuhi target panen.	386	77,2	Kuat
5.	Perusahaan memberikan insentif tambahan apabila memperoleh keuntungan besar.	442	88,4	Sangat Kuat
• Kelayakan				
6.	Insentif yang diterima sudah memenuhi kelayakan dibandingkan dengan insentif perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit lainnya.	330	66	Kuat
7.	Insentif yang diberikan perusahaan sudah layak.	335	67	Kuat

8.	Insentif yang diterima mampu mencukupi kebutuhan pemanen dan keluarga.	301	60,2	Cukup
9.	Pemanen tidak berkeinginan menuntut kenaikan jumlah insentif.	284	56,8	Cukup
10.	Pemanen tidak berkeinginan keluar dari perusahaan untuk mencari perusahaan lain yang mampu memberikan insentif yang lebih besar.	385	77	Kuat
	Nilai Rata-rata	347,9	69,6	Kuat

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2012.

Berdasarkan Tabel 21 di atas, dapat dilihat keadilan dan kelayakan insentif yang diterima oleh pemanen memiliki persepsi “kuat” terhadap insentif yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini diperkuat dari total skor jawaban responden 347,9 (69,6 %). Dari pertanyaan 1, responden rata-rata menganggap tingkat kepuasan insentif yang mereka terima sebesar Rp 1.400,-/TBS/hari sudah cukup. Dapat dilihat dari jumlah total skor 224 (44,8%) dengan kriteria cukup. Rata-rata diantara pemanen merasa tidak puas terhadap jumlah insentif yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp 1.400,-/TBS/hari namun pemanen responden menyatakan bahwa insentif yang diterima patut dihargai dan disyukuri. Mereka menerimanya walaupun sebenarnya mereka merasa belum berkecukupan.

Responden rata-rata menyetujui pertanyaan 2 yaitu jumlah insentif yang diterima sama adilnya dengan jumlah insentif yang diterima pemanen yang lain. Dapat dilihat dari hasil total skor 407 (81,4 %) dengan kriteria sangat kuat. Begitu pula dengan pertanyaan 3 rata-rata

mereka menyetujui sistem pemberian insentif atas dasar banyaknya jumlah tandan buah segar kelapa sawit yang dipanen dengan nilai total skor 385 (77 %) dengan kriteria kuat. Hal ini dikarenakan perusahaan telah menetapkan sistem pemberian insentif sebesar Rp 1.400,-/TBS/hari apabila dapat memetik lebih dari 40 TBS. Rata-rata pemanen responden memetik TBS sebanyak ratusan buah TBS per bulannya bahkan ada yang telah mencapai 1000 TBS per bulannya. Oleh karena itu sistem pemberian insentif sudah adil, tidak ada perbedaan jumlah insentif yang diberikan terhadap pemanen yang satu dengan pemanen yang lainnya karena sistem pembayarannya melihat jumlah perolehan TBS yang dipetik pemanen setiap bulannya.

Dari pertanyaan 4, terdapat perbedaan jumlah total pembayaran insentif bagi pemanen yang memenuhi target dengan yang tidak memenuhi target panen. Rata-rata disetujui oleh responden dilihat dari nilai total skor jawaban responden sebesar 86 (77,2%) dengan kriteria Kuat. Hal ini dikarenakan pemanen yang produktivitas kerjanya rendah adalah pemanen yang tidak mencapai target sebesar 40 TBS per harinya. Oleh karena itu mereka yang tidak mencapai target panen tidak berhak mendapatkan insentif dan hanya memperoleh gaji UMP atas perolehan TBS yang dipetiknya.

Dari pertanyaan 5, responden rata-rata menyetujui perusahaan memberikan insentif tambahan apabila memperoleh keuntungan besar. Hal ini dapat dilihat dari nilai total skor yang kriterianya Sangat Kuat

dengan nilai 442 (88,4 %). PKS Luwu I – Burau telah menetapkan komitmen kepada para pekerjanya, apabila perusahaan memperoleh laba yang besar maka semua karyawan berhak mendapatkan bonus. Perusahaan memberikan bonus tahunan apabila perusahaan mendapatkan keuntungan hasil penjualan (laba). Namun apabila perusahaan tidak mendapatkan keuntungan maka bonus tahunan yang semestinya mereka terima tidak diberikan.

Rata-rata responden menyetujui pertanyaan 6 yang menyatakan bahwa Insentif yang diterima sudah memenuhi kelayakan dibandingkan dengan insentif perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit lainnya. Dilihat dari total skor 330 (66%) dengan kriteria Kuat. Begitu pula dengan pertanyaan 7 yang menyatakan bahwa Insentif yang diberikan perusahaan sudah layak dengan total skor 335 (67%) dengan kriteria Kuat. Dari beberapa pemanen responden yang diwawancarai mereka menyatakan jumlah insentif yang diberikan sudah layak dibandingkan dengan jumlah insentif dari perusahaan perkebunan kelapa sawit lainnya. Beberapa diantara responden telah merasakan bekerja di perusahaan perkebunan kelapa sawit lainnya, mereka rela meninggalkan keluarga demi merantau ke Kalimantan. Padahal mereka masih bersatus sebagai karyawan di PKS Luwu I – Burau, namun mereka nekad dengan cara mengambil cuti panjang untuk memperoleh pengalaman bekerja di perusahaan kelapa sawit lainnya. Namun mereka merasakan ketidakpuasan ketika bekerja di tempat lain di luar dari PKS Luwu I – Burau, hal itu karena upah yang

mereka terima tidak sebanding dengan ongkos yang mereka keluarkan untuk memenuhi kebutuhan mereka selama tinggal di perantauan. Sementara PKS Luwu I – Burau telah memberikan mereka berbagai fasilitas sehingga akhirnya mereka menyadari PKS Luwu I – Burau lebih baik dari perusahaan perkebunan kelapa sawit lainnya. Selain itu sistem insentif yang diterapkan perusahaan membuat mereka kembali betah bekerja di PKS Luwu I – Burau.

Dari pertanyaan 8, hasil total skor tentang “Insentif yang diterima mampu mencukupi kebutuhan pemanen dan keluarga” sebesar 301 (60,2%) dengan kriteria Cukup. Hal ini dikarenakan sebagian pemanen responden menganggap insentif yang diterima tidak mampu mencukupi kebutuhan pemanen dan keluarga mereka. Namun sebagian responden ada pula yang menganggap insentif yang mereka terima dapat memenuhi kebutuhan keluarganya terutama yang mempunyai jumlah tanggungan keluarga yang tidak sedikit. Selain itu tingkat pendidikan dan status atau golongan mereka pun membuat mereka menerima insentif yang mereka rasa tidak cukup. Dari hasil wawancara dengan beberapa pemanen, mereka mencukupi kebutuhan keluarga mereka dengan bekerja di luar jam kerja perusahaan atau mengambil pekerjaan sampingan. Ada yang membuka warung kecil di rumahnya, ada yang menjadi petani, dan ada yang menjadi buruh bangunan. Selain itu mereka juga mengandalkan pemasukan lain dari penghasilan istri atau anak mereka yang juga turut bekerja di instansi lain.

Sebagian dari responden berkeinginan untuk menuntut kenaikan jumlah insentif, hal ini dapat dilihat dari total skor pertanyaan 9 sebesar 284 (56,8%) dengan kriteria Cukup. Walaupun mereka menganggap insentif yang mereka terima sudah layak namun mereka masih saja merasa tidak puas terhadap jumlah insentif yang diberikan perusahaan padahal perusahaan telah memaksimalkan jumlah insentif yang dapat diberikan kepada pemanen. Hal ini dikarenakan kebutuhan hidup yang semakin banyak, apalagi bagi pemanen yang mempunyai tanggungan keluarga yang tidak sedikit. Namun keinginan untuk menuntut kenaikan jumlah insentif hanyalah sebatas keinginan, mereka tidak berani untuk mengungkapkannya pada perusahaan secara langsung. Pemanen pun mensyukuri akan adanya kebijakan pemberian insentif oleh perusahaan dengan demikian mereka semakin terpacu untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Dari pertanyaan 10, responden rata-rata tidak berkeinginan keluar dari perusahaan untuk mencari perusahaan lain yang mampu memberikan insentif yang lebih besar. Hal ini dapat dilihat dari total skor sebesar 385 (77%) dengan kriteria Kuat. Sebagian pemanen responden yang bekerja di PKS Luwu I - Burau adalah pemanen yang telah puluhan tahun mengabdikan pada perusahaan. Mereka telah mengetahui bagaimana seluk beluk perusahaan dan apa yang telah dialami oleh perusahaan. Walaupun ada yang merasa tidak puas dengan penghasilan mereka, tidak ada diantara mereka yang berniat melepaskan pekerjaan mereka karena

mereka menyadari pekerjaan atau posisi yang sedang mereka sandang saat ini 'diperebutkan' oleh orang lain. Dengan kata lain masih banyak pengangguran di luar sana yang ingin bekerja seperti mereka. Maka mereka menjalani saja dan mensyukuri apa yang telah diberikan oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan telah berupaya untuk mensejahterakan mereka dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Salah satunya pemanen responden telah diangkat menjadi karyawan tetap PKS Luwu I – Burau. Dengan mensejahterakan pemanen dengan cara memberikan fasilitas finansial dan non-finansial maka mereka merasa perusahaan telah memperhatikan mereka dan menunjang kehidupan mereka selama mereka bekerja di PKS Luwu I - Burau. Fasilitas rumah dinas yang mereka dapatkan pun sangat layak untuk dihuni walaupun ada beberapa keluarga pemanen yang tidak merawat rumah yang mereka tempati sehingga rumah tersebut terlihat kotor dan kumuh. Hal tersebut tergantung dari masing-masing keluarga yang menempati rumah dinasnya.

C. Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan situasional yaitu kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan situasi yang berbeda sehingga kepemimpinan situasional merupakan tipe kepemimpinan yang paling efektif

dilakukan. Selain itu penerapan tipe ini disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan/pengikutnya. Hal ini didasari asumsi bahwa setiap bawahan/orang lain akan memiliki tingkat kematangan yang berbeda satu sama lain.

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House bahwa kepemimpinan situasional terbagi atas kepemimpinan direktif, supportif dan partisipatif. Melalui pengamatan dan

wawancara di lapangan, Asisten Afdeling menerapkan kepemimpinan situasional dalam mengarahkan dan membimbing pemanen dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, persepsi 100 pemanen responden terhadap kepemimpinan Asisten Afdeling dapat dilihat pada Tabel 22 berikut :

Tabel 22. Persepsi Responden Terhadap Kepemimpinan Asisten Afdeling di PKS Luwu I - Burau, 2012.

No.	Pertanyaan	Total Skor jawaban Responden	Persen (%)	Kriteria
	• Direktif			
1.	Asisten Afdeling sudah memberikan petunjuk yang jelas mengenai pekerjaan agar pemanen dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik dan benar.	400	80	Kuat
2.	Asisten Afdeling telah menyusun dan membagi tugas kerja dengan	441	88,2	Sangat Kuat

3.	<p>jelas. Instruksi atau pengarahan yang diberikan oleh Asisten Afdeling sudah jelas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supportif 	406	81,2	Sangat Kuat
4.	Asisten Afdeling sering memberikan motivasi atau dorongan yang baik.	425	85	Sangat Kuat
5.	Asisten Afdeling selalu menunjukkan sikap yang ramah dan bersahabat.	415	83	Sangat Kuat
6.	Asisten Afdeling bersedia menerima keluhan tentang masalah pekerjaan.	420	84	Sangat Kuat
	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipatif 			
7.	Asisten Afdeling sering memperhatikan jika terjadi konflik/pertentangan diantara pemanen.	380	76	Kuat
8.	Asisten Afdeling selalu melibatkan pemanen dalam merumuskan tujuan/rencana kerja tertentu.	396	79,2	Kuat
9.	Asisten Afdeling sering memberikan kesempatan untuk berdiskusi dengannya.	425	85	Sangat Kuat
	Nilai Rata-rata	412	82,4	Sangat Kuat

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2012.

Berdasarkan Tabel 22 di atas, dapat dilihat persepsi responden terhadap kepemimpinan Asisten Afdeling memiliki persepsi “Sangat Kuat”. Hal ini diperkuat dari hasil total skor jawaban responden 412 (82,4 %).

Dari pertanyaan-pertanyaan mengenai kepemimpinan Direktif, nampak bahwa pemanen responden mempersepsikan bahwa Asisten

Afdeling telah mampu membimbing serta mengarahkan mereka dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari pertanyaan 1, Asisten Afdeling sudah memberikan petunjuk yang jelas mengenai pekerjaan agar pemanen dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik dan benar dari perolehan total skor 400 (80%) kriteria Kuat, pertanyaan 2 Asisten Afdeling telah menyusun dan membagi tugas kerja dengan jelas, nilai total skor 441 (88,2 %) dengan kriteria Sangat Kuat, dan pertanyaan mengenai Instruksi atau pengarahan yang diberikan oleh Asisten Afdeling sudah jelas, total skor 406 (81,2 %) dengan kriteria sangat Kuat. Pertemuan secara rutin mulai dilakukan oleh Asisten Afdeling sejak era keterbukaan dimana pemanen dianggap sebagai mitra perusahaan. Walaupun pada salah satu Afdeling, pemanen baru mengenal Asisten Afdelingnya selama satu bulan karena mereka dipimpin oleh Asisten Afdeling yang baru. Asisten Afdeling ini sedang dalam proses mengenal lebih dekat para pemanennya dan sebagian besar responden belum terlalu mengetahui bagaimana sistem kepemimpinan Asisten Afdeling mereka dikarenakan baru beberapa kali bertemu dengannya.

Hubungan kerja yang baik antar pemanen dan Asisten Afdeling akan berlangsung selama mereka bekerja. Hubungan itu sudah terjalin bertahun-tahun lamanya sehingga mereka sudah menjadi tim dan rekan kerja yang baik. Hubungan yang baik antara Asisten Afdeling dan pemanen juga dapat dilihat dari pertanyaan mengenai kepemimpinan Supportif dan Partisipatif. Hubungan Asisten Afdeling terhadap pemanen

yang sangat dekat dapat dilihat dari pertanyaan 4 dengan skor 425 (85%), pertanyaan 5 dengan skor 415 (83%) dan pertanyaan 6 dengan skor 420 (84%). Kriteria ketiga pertanyaan itu semuanya Sangat Kuat.

Selain itu hubungan kerja antara mereka yang tidak kaku dapat dibuktikan dari pertanyaan 7 dengan skor 380 (76 %) kriteria Kuat, pertanyaan 8 dengan skor 396 (79,2 %) kriteria Kuat dan pertanyaan 9 dengan skor 425 (85 %) kriteria Sangat Kuat. Asisten Afdeling selalu mengkomunikasikan segala tugas yang akan dikerjakan agar diperoleh hasil yang sesuai dan atasan selalu mampu mengatasi dan memecahkan masalah yang timbul antara sesama pemanen yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan responden sangat menghormati atasan mereka dan memandang atasan mereka sebagai contoh yang baik. Selisih paham antar karyawan biasa terjadi namun mereka biasanya tidak berlangsung lama dan dapat diselesaikan tanpa bantuan atasan. Kerjasama antar karyawan juga menjadi sistem penilaian prestasi kerja.

D. Produktivitas Kerja

Secara umum, produktivitas menyangkut hubungan antara keluaran (output) dengan masukan (input) yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Selain itu produktivitas juga sering diartikan orang sebagai kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang atau jasa, yang ditujukan untuk

menjadikan hari esok lebih baik dibandingkan hari ini. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas karena peralatan produksi, teknologi serta sistem manajemen pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.

Pada PKS Luwu I – Burau yang menjadi output pada penelitian ini adalah Tandan Buah Segar kelapa sawit yang dipanen oleh pemanen, sedangkan inputnya adalah tenaga pemanen itu sendiri disertai dengan subsistem agribisnis yaitu subsistem produksi/budidaya yang menunjang pekerjaan mereka.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, persepsi 100 pemanen responden terhadap produktivitas kerja pemanen dapat dilihat pada Tabel 23 berikut :

Tabel 23. Persepsi Responden Terhadap Produktivitas Kerja Pemanen di PKS Luwu I - Burau, 2012.

No.	Pertanyaan	Total Skor Jawaban Responden	Persen (%)	Kriteria
1.	Rencana kerja dalam memanen tandan buah segar kelapa sawit dapat tercapai.	383	76,6	Kuat
2.	Tandan Buah Segar kelapa sawit yang dipanen selalu melebihi target harian 40 TBS/hari yang sudah ditetapkan.	390	78	Kuat
3.	Tata cara dalam memanen tandan buah segar kelapa sawit sudah sesuai prosedur.	405	81	Sangat Kuat
4.	Ketelitian dalam memanen Tandan Buah Segar kelapa sawit	405	81	Sangat Kuat
5.	Pekerjaan memanen Tandan Buah Segar kelapa sawit sudah sesuai target waktu penyelesaian.	400	80	Kuat
6.	Pemanen bersedia menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja normal (lembur).	415	83	Sangat Kuat
7.	Pemanen tidak pernah menunda-nunda waktu dalam melakukan pekerjaan.	405	81	Sangat Kuat
8.	Pemanen selalu hadir di tempat kerja.	400	80	Kuat
9.	Sikap yang baik ditunjukkan di tempat kerja terhadap Asisten Afdeling.	400	80	Kuat
10.	Sikap yang baik ditunjukkan di tempat kerja terhadap sesama pemanen.	405	81	Sangat Kuat

11. Interaksi yang baik terhadap Asisten Afdeling dan pemanen lainnya.	400	80	Kuat
Nilai Rata-rata	400,7	80,1	Kuat

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2012.

Dari tabel 23 diatas, dapat dilihat pertanyaan 1 sampai 8 persepsi responden terhadap produktivitas kerja mereka sangat positif dengan kriteria Kuat dan Sangat Kuat saja. Responden menilai produktivitas kerja mereka selama ini sudah baik. Rata-rata mereka dapat memetik TBS melebihi target 40 TBS/hari. Pemanen responden telah disiplin karena tidak pernah menunda-nunda waktu dalam melakukan pekerjaan, teliti, selalu hadir di tempat kerja dan dapat menghindari kecelakaan kerja mengingat pekerjaan yang mereka lakukan penuh dengan resiko oleh karena itu tata cara pemanenan harus sesuai dengan prosedur dan membutuhkan ketelitian serta pengawasan dari mandor.

Pertanyaan ke 9, 10, dan 11 dengan kriteria masing-masing Kuat, Sangat Kuat dan Kuat juga membuktikan bahwa pemanen responden dapat berinteraksi dengan baik dengan rekan sesama pemanen dan Asisten Afdeling. Komunikasi yang baik dan keterbukaan juga sangat penting untuk membentuk rasa kerjasama dan kepercayaan. Selain itu, poemanen perlu diberikan pemahaman tentang pentingnya kebersamaan dan rasa memiliki yang tinggi baik antar sesama rekan pemanen, dengan Asisten Afdeling dan pimpinan lainnya maupun perusahaan, sehingga diharapkan semangat untuk berprestasi dapat disadari oleh para

pemanen. Dengan demikian persepsi responden "kuat" (skor 400,7, persentase 80,1 %) terhadap produktivitas kerjanya.

E. Hubungan Insentif dengan Produktivitas Kerja Pemanen

Hubungan antara variabel insentif dengan variabel produktivitas kerja dapat dilihat dengan menggunakan analisis *Chi-Square* (χ^2). Dengan analisis ini akan dilihat apakah terdapat hubungan yang signifikan antara insentif dengan produktivitas kerja. Dengan menggunakan software SPSS 19.0 didapatkan hasil *Chi-Square* antara variabel insentif dengan produktivitas kerja pada tabel 24 berikut ini :

Tabel 24. Output *Chi-Square test* antara Insentif dengan Produktivitas Kerja.

Test Statistics		
	Insentif	Produktivitas Kerja
Chi-square	34.860 ^a	117.320 ^b
df	10	5
Asymp. Sig.	.000	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9.1.

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 16.7.

Dari hasil *Chi-Square test* di atas, Signifikansi bisa ditentukan lewat baris Asymp Sig. Jika nilai Asymp Sig < α (0,05), maka hubungan yang

terdapat pada χ^2 dianggap signifikan. Hasil uji signifikansi Nilai χ^2 dari hubungan insentif dengan produktivitas kerja adalah 0,000. Artinya, $0,000 < 0,05$, dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara insentif dengan produktivitas kerja.

Kemudian dengan menggunakan analisis korelasi ingin dilihat seberapa besar hubungan antara variabel insentif dengan variabel produktivitas kerja dan bagaimana jenis hubungannya. Dalam hal ini akan digunakan analisis korelasi Spearman. Dengan menggunakan software SPSS 19.0 didapatkan hasil koefisien korelasi (r_s) antara variabel insentif dengan produktivitas kerja seperti pada tabel 25 berikut ini :

Tabel 25. Output *Korelasi Spearman* antara Insentif dengan Produktivitas Kerja.

Correlations				
			Insentif	Produktivitas Kerja
Spearman's	Insentif	Correlation	1.000	.904**
rho		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	100	100

Produktivitas Kerja	Correlation Coefficient	.904**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dapat dilihat dari tabel 25 diatas bahwa signifikansi bisa ditentukan lewat baris Sig. (2-tailed). Jika nilai Sig. (2-tailed) < 0,05, maka hubungan yang terdapat pada r dianggap signifikan. Hasil uji signifikansi Nilai r dari hubungan insentif dengan produktivitas kerja adalah 0,000. Artinya, $0,000 < 0,05$ dan dengan demikian korelasi antara kedua variabel signifikan.

Jika suatu hubungan tidak sama dengan 0, maka dapat dikatakan terjadi hubungan. Dilihat dari baris-baris *Spearman Correlation*, di mana dihasilkan hasil-hasil korelasi yang menyatakan variabel insentif berhubungan secara positif dengan produktivitas kerja yaitu sebesar 0,904 ($r_s = 0,904$). Dengan demikian, terdapat hubungan antara variabel insentif dengan produktivitas kerja. Hipotesis 0 = Tidak terdapat hubungan signifikan antara insentif dengan produktivitas kerja, ditolak.

Diperoleh $r_s = 0,904$ dengan tingkat signifikansi 0,000 berarti hubungan antara insentif dengan Produktivitas Kerja mendekati sempurna (berdasarkan interpretasi koefisien korelasi oleh D.A. de Vaus). Karena bertanda “+” maka diperoleh adanya hubungan yang searah, artinya jika

insnetif yang diberikan semakin besar, maka nilai Produktivitas Kerja juga semakin tinggi, begitu pula sebaliknya.

F. Hubungan Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja Pemanen

Hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel produktivitas kerja dapat dilihat dengan menggunakan analisis *Chi-Square* (χ^2). Dengan analisis ini akan dilihat apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja. Dengan menggunakan software SPSS 19.0 didapatkan hasil *Chi-Square* antara variabel kepemimpinan dengan produktivitas kerja pada tabel 26 berikut ini :

Tabel 26. Output *Chi-Square test* antara Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja.

Test Statistics		
	Kepemimpinan	Produktivitas Kerja
Chi-square	86.120 ^a	117.320 ^a
df	5	5
Asymp. Sig.	.000	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 16.7.

Dari hasil *Chi-Square test*, diketahui nilai Signifikansi bisa ditentukan lewat baris Asymp Sig. Jika nilai Asymp Sig < α (0,05), maka hubungan yang terdapat pada χ^2 dianggap signifikan. Hasil uji signifikansi Nilai χ^2 dari hubungan kepemimpinan dengan produktivitas kerja adalah 0,000. Artinya, $0,000 < 0,05$, dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja.

Kemudian dengan menggunakan analisis korelasi ingin dilihat seberapa besar hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel produktivitas kerja dan bagaimana jenis hubungannya. Dalam hal ini akan digunakan analisis korelasi Spearman. Dengan menggunakan software SPSS 19.0 didapatkan hasil korelasi antara variabel Kepemimpinan dengan Produktivitas kerja seperti pada tabel 27 di bawah ini.

Tabel 27. Output *Korelasi Spearman* antara Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja.

Correlations				
			Kepemimpinan	Produktivitas Kerja
Spearman's rho	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	.757**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	100	100
	Produktivitas	Correlation Coefficient	1.000	.757**

Kerja	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dapat dilihat dari hasil korelasi Spearman di atas, nilai Signifikansi bisa ditentukan lewat baris Sig. (2-tailed). Jika nilai Sig. (2-tailed) < 0,05, maka hubungan yang terdapat pada r dianggap signifikan. Hasil uji signifikansi nilai r dimana hubungan kepemimpinan dengan produktivitas kerja adalah 0,000. Artinya, $0,000 < 0,05$ dan dengan demikian korelasi antara kedua variabel signifikan.

Jika suatu hubungan tidak sama dengan 0, maka dapat dikatakan terjadi hubungan. Dari baris-baris *Spearman Correlation*, di mana dihasilkan hasil-hasil korelasi yang menyatakan variabel kepemimpinan berhubungan secara positif dengan produktivitas kerja sebesar 0,757 ($r_s = 0,757$). Dengan demikian, terdapat hubungan antara variabel kepemimpinan dengan produktivitas kerja. Hipotesis 0 = Tidak ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja, ditolak.

Diperoleh $r_s = 0,757$ dengan tingkat signifikansi 0,000 berarti hubungan antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja sangat kuat (berdasarkan interpretasi koefisien korelasi oleh D.A. de Vaus). Karena

bertanda “+” maka diperoleh adanya hubungan yang searah, artinya jika kepemimpinan Asisten Afdeling semakin bagus, maka nilai produktivitas kerja juga semakin tinggi, begitu pula sebaliknya.

G. Pembahasan Penelitian

Melihat dari pengujian hipotesis sebelumnya memperlihatkan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara insentif dengan produktivitas kerja dan antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja. Makna hubungan disini berarti bahwa insentif dan kepemimpinan merupakan variabel yang benar-benar nyata dalam mempengaruhi produktivitas kerja pemanen. Artinya jika kebijakan insentif yang diterima pemanen baik dan kepemimpinan yang diperlakukan kepada pemanen juga baik maka produktivitas kerja pemanen akan meningkat. Hasil ini juga dipertegas dengan makna positif yang terjadi dalam model korelasi sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar kelapa sawit di PKS Luwu I – Burau ditentukan oleh insentif dan kepemimpinan yang mereka terima.

Sebagaimana yang diketahui, bahwa peranan manusia didalam organisasi merupakan sesuatu yang perlu mendapat perhatian, mengingat

manusia merupakan salah satu faktor produksi yang sangat vital sebagai penggerak diantara berbagai faktor-faktor produksi lainnya didalam mencapai tujuan organisasi. Seperti telah diuraikan sebelumnya, insentif merupakan salah satu sarana sebagai pendorong karyawan agar lebih giat dan bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga dapat tercapai produktivitas kerja karyawan yang lebih tinggi secara lebih efektif dan lebih efisien. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Didalam perkembangan dunia usaha, telah banyak teknik-teknik atau langkah-langkah yang dicoba untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan guna mencapai tingkat produktivitas tenaga kerja yang tinggi secara lebih efektif. Berbagai metode dan cara telah dikembangkan, dan salah satu diantaranya adalah dengan pemberian insentif yang dianggap sebagai faktor strategis yang cukup tinggi.

Heidjrachman dan Husnan (2002:212) mengemukakan : "Insentif merupakan daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu karena bisa mendapatkan imbalan yang memuaskan kebutuhan".

Hani Handoko (2001:176) mengemukakan : "Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas Karyawan atau profitabilitas organisasi atau kedua kriteria tersebut. Oleh karena itu, para karyawan yang bekerja dibawah sistem insentif finansial berarti prestasi kerja

mereka menentukan, secara keseluruhan atau sebagian penghasilan mereka".

Dalam memberikan insentif, perusahaan harus mengetahui kebutuhan pemanen. Dengan adanya kebutuhan, seseorang akan termotivasi melakukan pekerjaan dan berarti dapat membantu dalam upaya memenuhi kebutuhannya. Apabila pemanen merasa kebutuhannya dapat terpenuhi dengan melakukan suatu pekerjaan, maka ia akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan secara otomatis berarti produktivitasnya meningkat. Pada hakekatnya insentif dapat mendorong pemanen bekerja lebih baik dengan memanfaatkan unsur-unsur kerja yang lebih optimal, karena terdorong keinginan untuk memperoleh insentif yang lebih baik dan tinggi. Hal ini dapat dicapai bila pemanen memenuhi bahkan melampaui target pemetikan TBS yang ditetapkan perusahaan.

Pengujian hipotesis pertama memperlihatkan bahwa hubungan antara Insentif dan Produktivitas kerja sangat kuat. Karena bertanda "+" maka diperoleh adanya hubungan yang searah, artinya jika Insentif meningkat, maka nilai Produktivitas kerja juga semakin tinggi, begitu pula sebaliknya.

Pemanen responden TBS kelapa sawit di PKS Luwu I – Burau rata-rata menganggap insentif yang mereka terima sudah cukup adil dan layak. Hal ini dikarenakan mereka rata-rata adalah pemanen yang berstatus

sebagai karyawan tetap dimana mereka mendapatkan gaji sebesar Rp 1.200.000,- (gaji golongan I A) belum termasuk dengan berbagai fasilitas dari perusahaan yang mereka dapatkan seperti fasilitas kesejahteraan berupa finansial dan non-finansial misalnya tanggungan biaya kesehatan, Jamsostek, rumah dan kesejahteraan ketika mereka pensiun nantinya. Namun beberapa diantara pemanen responden ada pula yang merasa bahwa insentif yang mereka terima tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga mereka ditambah dengan gaji pokok. Hal ini dikarenakan produktivitas mereka yang stagnan, yang tidak berusaha untuk mendapatkan TBS kelapa sawit lebih banyak dibandingkan dengan pemanen lainnya atau dari aspek individu pemanen sendiri yang tidak cukup mensyukuri apa yang telah mereka terima.

Selain itu bila masa paceklik tiba maka pendapatan insentif pemanen pun berkurang dikarenakan buah yang dipanen berkurang jumlahnya. Bila masa paceklik otomatis buah yang didapatkan tidak mencapai target 40 TBS/hari atau 35 TBS/hari (bila buah besar) maka kegiatan pemanenan diganti dengan kegiatan penyiangan/pembersihan kebun. Jadi dapat disimpulkan faktor insentif memang sangat berhubungan dalam peningkatan produktivitas kerja pemanen di PKS Luwu I - Burau.

Kepemimpinan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan/pegawai. Hal ini didukung oleh Sinungan (2005) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan

organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan tipe kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional.

Dari beberapa tipe yang di tawarkan para ahli, maka kepemimpinan situasional yang paling baru dan sering di gunakan pemimpin saat ini. Kepemimpinan situasional dianggap para ahli manajemen sebagai model yang sangat cocok untuk diterapkan saat ini. Sedangkan untuk bawahan yang tergolong pada tingkat kematangan yaitu bawahan yang tidak mampu tetapi berkemauan, maka kepemimpinan yang seperti ini memberikan pengarahan, karena kurang mampu, juga memberikan perilaku yang mendukung. Dalam hal ini pimpinan/pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.

Selanjutnya, yang mampu tetapi tidak mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Bawahan seperti ini sebenarnya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, akan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan. Dengan penerapan kepemimpinan situasional ini, maka bawahan/pegawai merasa

diperhatikan oleh pemimpin, sehingga diharapkan produktivitas kerjanya akan meningkat.

Pengujian hipotesis kedua memperlihatkan variabel kepemimpinan berhubungan secara positif dengan produktivitas kerja. Karena bertanda “+” maka diperoleh adanya hubungan yang searah, artinya jika kepemimpinan semakin bagus, maka nilai produktivitas kerja juga semakin tinggi, begitu pula sebaliknya.

Pemanen responden TBS kelapa sawit di PKS Luwu I – Burau rata-rata menganggap Asisten Afdeling sudah memberikan bimbingan dan memberikan struktur tugas yang jelas kepada pemanen. Selain itu Asisten Afdeling bersikap ramah dan bersahabat dengan mereka. Pemanen merasa dihargai pendapatnya dan sering memberikan masukan dalam pekerjaan. Hal ini dapat terlihat jelas pada saat penulis menyambangi kantor afdeling Jalajja I/II dan Jalajja III. Tampak jelas tidak ada batasan antara Asisten Afdeling, mandor panen dan pemanen. Seusai bekerja mereka sering berkumpul di kantor afdeling dan berdiskusi mengenai pekerjaan yang telah mereka lalui. Asisten Afdeling tidak setiap hari mengunjungi dan mengawasi pekerjaan pemanen di lapangan. Asisten Afdeling biasanya mengumpulkan mandor dan pemanen di kantor afdeling setiap seminggu sekali guna membahas rencana kerja seperti rotasi panen yang tiap minggu berganti-ganti. Tugas Asisten Afdeling dibantu oleh mandor yang setiap harinya berinteraksi langsung dengan pemanen guna mengawasi jalannya kegiatan panen. Jadi dapat disimpulkan faktor

kepemimpinan sangat berhubungan dalam peningkatan produktivitas kerja pemanen di PKS Luwu I - Burau.

- **Kaitan Subsistem Agribisnis Terhadap Produktivitas Kerja Pemanen**

Agribisnis kelapa sawit harus dilakukan secara terpadu dan selaras dengan semua subsistem yang ada didalamnya. Agribisnis kelapa sawit akan berkembang dengan baik apabila tidak ada gangguan pada salah satu subsistem. Pada konteks sistem yang holistik dengan mekanisme input-proses-output, keberadaan suatu sistem mutlak didukung oleh keberadaan subsistem penyusunnya, sehingga tidak ada subsistem yang lebih penting dari subsistem lainnya.

Apabila dihubungkan dengan subsistem agribisnis kelapa sawit, subsistem penyediaan input/saprodi, subsistem produksi/budidaya, dan subsistem penunjang, kinerjanya cukup berarti dalam mendukung meningkatnya produktivitas kerja pemanen TBS kelapa sawit di PKS Luwu I - Burau. Sedangkan yang kinerjanya tidak berhubungan secara signifikan dengan produktivitas kerja mereka adalah subsistem pengolahan (penanganan pasca panen) dan subsistem pemasaran tandan buah sawit. Berikut penjelasan subsistem agribisnis yang berkaitan erat dengan produktivitas kerja pemanen TBS kelapa sawit di PKS Luwu I - Burau.

Dalam kaitannya dengan produktivitas kerja, apabila subsistem penyediaan input atau sarana produksi perkebunan berjalan dengan lancar maka pemanen dapat melakukan pekerjaan produksi (panen) dengan baik. Tanaman kelapa sawit di PKS Luwu I – Burau rata-rata sudah berusia 25 tahun, yang artinya proses penanaman untuk pertama kalinya kurang lebih dilakukan 25 tahun yang lalu. Hal ini dapat dilihat dari tanaman kelapa sawit yang menjulang tinggi. Namun tanaman yang sudah tidak produktif lagi atau mati diganti dengan tanaman yang baru dengan cara dilakukan penanaman ulang.

Dalam subsistem produksi/budidaya, unit kebun sawit di PKS Luwu I - Burau dibantu oleh tenaga ahli di bidang tanaman kelapa sawit yang bekerja untuk perusahaan dalam penyediaan input, ketika dimulainya kegiatan usaha tani, dan pada tahap produksi/budidaya terutama pemupukan dan pemberantasan hama dan penyakit. Pemanen sangat berperan dalam kegiatan produksi atau budidaya usahatani kelapa sawit khususnya dalam tahap pemanenan TBS. Bibit yang unggul akan menghasilkan tanaman dan Tandan Buah Sawit yang unggul pula, dibantu dengan pemupukan secara berkala dan pemberantasan hama dan penyakit sehingga pemanen dapat memanen TBS yang berkualitas dan dalam jumlah yang banyak.

Siklus produksi tanaman kelapa sawit 25 tahun, dengan rata-rata produktivitas 18.000 ton TBS/tahun. Selama umur produksinya 1 batang

kelapa sawit akan menghasilkan 3.300 kg TBS. Apabila rendemen minyaknya 22%, inti 6% dan tingkat harga CPO Rp 700,-/kg, inti Rp 450,-/kg, maka nilai produksi sebatang kelapa sawit adalah sebesar Rp 597.300,- (Bidang Tanaman PT Perkebunan X (Persero), 1993).

Kapasitas olah pabrik terpasang di PKS Luwu I – Burau adalah sebanyak 30 ton TBS/jam atau 600 ton TBS/hari (30 ton TBS x 20 jam kerja), 15.000 ton TBS/bulan (30 ton TBS x 20 jam kerja x 25 hari kerja) atau 180.000 ton TBS/tahun (30 ton TBS x 20 jam kerja x 25 hari kerja x 12 bulan). Namun karena usia pabrik yang sudah tua (sejak tahun 1983) kapasitas olah TBS diturunkan menjadi maksimal 26 ton TBS/jam saja. Sementara itu pabrik hanya mengolah setengah dari kapasitas olah maksimal dikarenakan kurangnya pasokan TBS yang masuk ke pabrik.

Sebagai contoh pada tahun 2010, PKS Luwu I – Burau hanya mampu mengolah 79.377 ton TBS per tahun (dapat dilihat pada tabel 1, halaman 4) yang artinya pada saat itu pabrik hanya mengolah 13,2 ton TBS/jam nya. Hal ini dapat mengakibatkan peluang laba perusahaan yang berkurang akibat kurangnya pasokan TBS ke Pabrik Minyak Kelapa Sawit. Maka dari itu untuk menambah pasokan TBS ke pabrik selain dilakukan pembenahan terkait subsistem produksi/budidaya dengan meningkatkan pemeliharaan tanaman dan pemupukan secara kultur teknis. Misalnya ketika kondisi keuangan perusahaan merugi, kegiatan pemupukan yang dilakukan menjadi tidak sesuai dengan kultur teknis. Seharusnya pemupukan dilakukan setahun 2 kali namun karena tidak ada anggaran

dana untuk pembelian pupuk dikarenakan kondisi keuangan perusahaan merugi, pemupukan hanya dilakukan setahun sekali. Tentu saja hal ini berakibat pada produksi TBS yang berkurang karena tanaman yang tumbuh kurang sempurna sehingga hasil TBS yang dipanen pun berkurang. Ketika kondisi keuangan perusahaan membaik, maka pemupukan kembali dilakukan sesuai program yaitu 2 kali dalam setahun.

Selain pembenahan pada subsistem produksi dan budidaya, PKS Luwu I - Burau membuat regulasi berupa pemberian insentif (premi) kepada pemanen. Insentif diberikan apabila pemanen menghasilkan lebih dari 40 TBS/hari (apabila buah TBS ukurannya besar maka target 35 TBS/hari), dengan perhitungan target 40 TBS/hari itu sama dengan gaji UMP Rp 48.000,-/hari dibagi target 40 TBS menghasilkan sebesar Rp 1.200,-/TBS saja. Maka nilai insentif lebih besar dibandingkan gaji UMP per hari ini yaitu sebesar Rp. 1.400,-/TBS yang diberikan apabila dapat memanen lebih dari target 40 TBS/hari. Tujuan pemberian insentif ini untuk meningkatkan hasil produksi TBS dan produktivitas kerja pemanen.

Sebelumnya pada tahun 2009 PKS Luwu I – Burau sudah melakukan upaya untuk meningkatkan jumlah pasokan TBS ke pabrik dengan memberi rangsangan kepada pemanen berupa pengangkatan status mereka menjadi karyawan tetap PTPN XIV (Persero). Ternyata hal itu tidak terlalu berpengaruh pada peningkatan produksi TBS dikarenakan persepsi pemanen yang sudah mendapatkan gaji tetap dan fasilitas dari

perusahaan sehingga mereka tidak terlalu mengusahakan peningkatan produksi TBS.

Selain itu dari manajemen PKS Luwu I – Burau sendiri sudah mengubah sistem kepemimpinan. Pada era birokrasi yang ketat pemanen tidak mengenal dan mengetahui pimpinan tertinggi (Manajer Tanaman) tempat mereka bekerja, yang mereka tahu sebagai pimpinan mereka sebatas Asisten Kepala Wilayah dan Asisten Afdeling saja, itupun pertemuan mereka tidak terlalu rutin. Namun semua itu berubah sejak diterapkannya era keterbukaan. Dimana tiap bulan sekali, Manajer Tanaman menyempatkan untuk mengamati langsung pekerjaan mereka selain itu bertujuan untuk mengenal dekat dan bersilaturahmi dengan para pemanen. Asisten Afdeling pun makin rutin berinteraksi dengan pemanen dengan memberikan pengarahan langsung mengenai pekerjaan di lapangan kepada mereka. Dalam hal ini Asisten Afdeling sudah mulai menerapkan kepemimpinan situasional, ada saatnya ia harus berperilaku direktif, ada kalanya dia harus bertindak supportif dan ada kalanya dia bertindak partisipatif. Hal ini berdampak positif terhadap produktivitas kerja pemanen karena mereka merasa diperhatikan dan dihargai oleh pimpinannya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Faktor insentif memiliki hubungan yang signifikan terhadap produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar kelapa sawit di PKS Luwu I – Burau yang diindikasikan dengan uji signifikansi χ^2 . Hal ini dapat dilihat dari jumlah produksi TBS kelapa sawit, dimana produksi TBS pada tahun 2010 menghasilkan 114.956 ton TBS dan mengalami peningkatan drastis pada tahun 2011 menjadi 133.114 ton TBS sejak sistem insentif diberlakukan pada tahun 2011 di PKS Luwu I – Burau.
2. Faktor kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan terhadap produktivitas kerja pemanen Tandan Buah Segar kelapa sawit di PKS Luwu I – Burau yang diindikasikan dengan uji signifikansi χ^2 . Hal ini dapat dilihat sejak terjadinya perubahan sistem birokrasi kepemimpinan pada tahun 2009 dimana pemanen dianggap bukan lagi sebagai tenaga kerja namun sebagai mitra perusahaan sehingga pemanen lebih dekat dan bersahabat dengan pimpinannya.

3. Faktor Insentif memiliki hubungan yang mendekati sempurna dengan produktivitas kerja dimana nilai korelasinya sebesar 0,904 dibandingkan faktor kepemimpinan yang memiliki hubungan sangat kuat dengan produktivitas dengan nilai korelasi 0,757.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat disarankan :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja pemanen TBS kelapa sawit di PKS Luwu I – Burau memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap insentif yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini berarti produktivitas kerja pemanen akan semakin tinggi apabila semakin banyak insentif yang mereka peroleh dari hasil produksi TBS mereka. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk meningkatkan produktivitas kerja pemanen, perusahaan disarankan mengedepankan keadilan dan kelayakan dalam pemberian insentif kepada pemanen dan juga mengoptimalkan target produksi yang harus dicapai oleh pemanen yang akan datang. Untuk itu perusahaan dan manajemen secara transparan dan terbuka mengkaji ulang program pemberian insentif, cara penghitungan dan ketepatan pembayaran agar pemanen dan karyawan lainnya mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan pemberian insentif.
2. Kepemimpinan sebaiknya harus selalu diterapkan secara situasional dan proporsional. Hal ini dilakukan agar pemanen selalu merasa nyaman dalam

berinteraksi dengan pemimpinannya sehingga kepemimpinan berbungan erat dengan produktivitas kerja pemanen.

3. Bagi peneliti lain yang akan meneliti hal yang sama dapat lebih memfokuskan penelitiannya pada besarnya proporsi penerapan kepemimpinan direktif, supportif dan partisipatif pimpinan di setiap jenjang karyawan bukan hanya satu jenjang saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim^a, 2011. [Ekspor: Kelapa Sawit Capai 19,76 Juta Ton.](http://wartapedia.com/bisnis/finansial/1584-ekspor-kelapa-sawit-capai-1976-juta-ton.html) <http://wartapedia.com/bisnis/finansial/1584-ekspor-kelapa-sawit-capai-1976-juta-ton.html>. Diakses 8 Juli 2011.
- Anonim^b, 2009. *Insentif : Definisi, Tujuan, Jenis, Proses dan Syarat Pemberian Insentif*. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/insentif-definisi-tujuan-jenis-proses.html>. Diakses 8 Juli 2011.
- Anonim^c, 2009. [Pengupahan Insentif ; Definisi, tujuan dan metodenya.](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/05/pengupahan-insentif-definisi-tujuan-dan_05.html) http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/05/pengupahan-insentif-definisi-tujuan-dan_05.html. Diakses 8 Juli 2011.
- Anonim^d, 2008. *Vademecum (Buku Pintar) Kelapa Sawit*. PT International Contact Business System, Inc. Jakarta.
- Anonim^e. 2010. *Bab III Profil Komoditi Kelapa Sawit*. www.google.com. Diakses 8 Juli 2011.
- Anoraga, Pandji. 2001. *Psikologi Kepemimpinan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Antaraneews, 2011. *Produksi Kelapa Sawit Sulsel Belum Optimal*. <http://www.antara-sulawesiselatan.com/berita/24109/produksi-kelapa-sawit-sulsel-belum-optimal>. Diakses 8 Juli 2011.
- Asmara, Husnal. 1985. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Ghalia. Jakarta.
- Badrun, Muhammad, 2010. *Lintasan 30 Tahun Pengembangan Kelapa Sawit*. Direktorat Jenderal Perkebunan, Kementerian Pertanian Republik Indonesia bekerja sama dengan Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia. Jakarta.

Bidang Tanaman PT. Perkebunan X (Persero), 1993. *Vademecum Budidaya Kelapa Sawit dan Karet*. PT. Perkebunan X (Persero). Bandar Lampung

D.A. de Vaus. 2002. *Survey in Social Research, 5th Edition*. Allen and Unwin. New South Wales.

Dessler. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid II*. Jakarta.

Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF Press. Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu SP.. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.

Heidjrahman, Ranupandojo dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. BPF Press. Jakarta.

Hersey, Paul. 1994. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta : Delaprasata.

Iskandarini, 2002. *Sistem Agribisnis Kelapa Sawit Di Indonesia*. <http://www.scribd.com/doc/51380945/SISTEM-AGRIBISNIS-KELAPA-SAWIT-DI-INDONESIA>. Diakses pada 20 Juli 2012.

Iqbal, Hasan. 2002. *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali. Jakarta.

Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi Buku 1 Edisi Kelima*. Salemba Empat. Jakarta.

Leo. 2008. *Pengertian Insentif*.
<http://bisnisntips.blogspot.com/2008/02/pengertian-insentif.html>. Diakses
8 Juli 2011.

Listianto, Tony dan Bambang Setiaji. 2009. *Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan*.
eprints.ums.ac.id/1461/TONI_LISYANTO.pdf. Diakses 5 Maret 2012.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT.Remaja Rosdakarya. Bandung.

Manullang, M dan Marihot AMH Manullang. 2004. *Manajemen Personalia Edisi 3*.
Gajah Mada University Press. Yogyakarta.

Mamduh, H. 1997. *Manajemen*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.

Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.

Nitisemito, Alex. 1996. *Manajemen Personalia*. Erlangga. Jakarta.

Ramadhan, Muhammad. 2005. *Memimpin Sesuai Keadaan*. Makalah, Jakarta.

Riduwan. 2008. *Skala Pengukuran Variabel-variabel penelitian*. Alfabeta.
Bandung.

Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi Kedua, Cetakan Kedua*. Raja Grafindo Persada.
Jakarta.

Sedarmayanti. 1995. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Ilham Jaya. Bandung.

Siagian, S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sinungan, Muchdarsyah. 2005. *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. CV Alfabeta. Bandung.

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Teorionline, 2010. *Populasi dan Sampel*. <http://teorionline.wordpress.com/2010/01/24/populasi-dan-sampel/>. Diakses 10 Oktober 2011.

Thoha, Miftah. 2006. *Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Tim Tanaman Perkebunan Besar Departemen Pertanian, 2005. *Prospek dan Arah Pengembangan Agribisnis Kelapa Sawit*. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Departemen Pertanian. <http://google.com>. Diakses 8 Juli 2011.

Tjiptono, Fandy. 2001. *Total Quality Manajement*. Andi. Yogyakarta.

Trihendradi, C. 2011. *Langkah Mudah Melakukan Analisis Statistik Menggunakan SPSS 19*. Andi. Yogyakarta.

- Tryfino, 2006. *Potensi dan Prospek Industri Kelapa Sawit : Economic Review*, No. 206, Desember 2006. <http://google.com>. Diakses 8 Juli 2011.
- Umar, Husein. 2003. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Usman, H. dan R. Purnomo Setiady Akbar. 2000. *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2009. *SPSS Complete : Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Salemba Infotek. Jakarta.
- Yogi, 2004. *Ekonomi Manajerial Pendekatan Analisis Praktis*. Prenada Media. Jakarta.
- Yukl, A.G. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerbit Prenhallindo. Jakarta.
- Zulkifli, Arif. 2012. *Agribisnis* (2). <http://bangazul.blogspot.com/2012/03/agribisnis2.html> Diakses pada 20 Juli 2012.

Yuli (2005)

(Danim, 2004)

Salim, 1996:76)

