

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA
KELOMPOK NELAYAN PENERIMA PROGRAM PEMBERDAYAAN
EKONOMI MASYARAKAT PESISIR (PEMP)
DI KOTA KENDARI**

*THE INFLUENCE OF CULTURAL ORGANISATION AND INDIVIDUAL
CHARACTERISTIC TO THE WORK OF FISHERMAN GROUP WHO RECEIVES THE
MAKING EFFICIENT USE OF ECONOMICAL COASTAL
AREA SOCIETY PROGRAM IN KENDARI CITY*

RAHMAN NAPIRAH



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA
KELOMPOK NELAYAN PENERIMA PROGRAM PEMBERDAYAAN
EKONOMI MASYARAKAT PESISIR (PEMP)
DI KOTA KENDARI**

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumberdaya Manusia

Disusun dan diajukan oleh

RAHMAN NAPIRAH

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

T E S I S

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU
TERHADAP KINERJA KELOMPOK NELAYAN PENERIMA PROGRAM
PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT PESISIR (PEMP)
DI KOTA KENDARI**

Disusun dan diajukan oleh :

RAHMAN NAPIRAH

Nomor Pokok P2100201449

Telah dipertahankan didepan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 5 Pebruari 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Penasehat,

Prof. Dr. H.M. Yusuf Abadi, SE., MS.
Ketua

Drs. Anwar Guricci, DESS
Anggota

Ketua Program Magister
Manajemen

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Muh. Yunus Zain, MA.

Prof. Dr. dr. Abdul Razak Thaha, M.Sc.

ABSTRAK

RAHMAN NAPIRAH. Pengaruh Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Kelompok Nelayan Penerima Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir (PEMP) Di Kota Kendari (dibimbiung oleh H.M. Yusuf Abadi dan Anwar Guricci).

Penelitian ini bertujuan untuk 1) mengetahui jenis karakteristik budaya organisasi dan karakteristik individu kelompok nelayan penerima program PEMP di Kota Kendari, 2) mengetahui sejauhmana pengaruh budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja kelompok nelayan, dan 3) mendapatkan gambaran tentang kinerja kelompok nelayan dalam pengembangan dana bergulir.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan temuan berikut. 1) Meskipun banyak faktor yang mempengaruhi kinerja kelompok nelayan, budaya organisasi seperti individualisme, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian dan maskulinitas serta karakteristik individu seperti umur, jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan, jumlah tanggungan dan pendapatan rata-rata tidak dapat diabaikan peranannya dalam menentukan kinerja kelompok nelayan. 2) Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan regresi linear berganda menunjukkan koefisien determinasi (R^2) adalah 0,81 yang berarti bahwa 81% kinerja nelayan dipengaruhi oleh variabel umur, jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan, jumlah tanggungan, pendapatan rata-rata, individualisme, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian dan maskulinitas; sedangkan sisanya 19% dipengaruhi oleh variabel lain yang turut menentukan tetapi tidak dimuat dalam model. 3) Nilai intercept (konstanta) berdasarkan hasil analisis -15,70 yang menunjukkan bahwa kinerja kelompok nelayan dalam pengembangan dana bergulir program PEMP adalah dibawah 0 (nol), maka ini berarti prestasi kerja kelompok nelayan dalam kurun waktu tertentu terhadap pengembalian dana bergulir PEMP belum dapat terselesaikan baik jumlah maupun kualitasnya, yang dibuktikan banyaknya tunggakan terhadap pengembalian pinjaman dana bergulir program PEMP yang sudah melewati 4 bulan terhitung sejak Pebruari 2003 sampai dengan Pebruari 2005.

ABSTRACT

RAHMAN NAPIRAH. *The Influence of Cultural Organisation and Individual Characteristic to the Work of Fisherman Group Who Receives The Making Efficient Use of Economical Coastal Area Society Program in Kendari City (leded by H.M. Yusuf Abadi and Anwar Guricci).*

The purpose of this research are 1). Knowing the kind of characteristic of cultural organisation and individual characteristic of fisherman group who receives the making efficient use of economical coastal area society program in Kendari City, 2). Knowing how far the influence of cultural organisation and individual characteristic to the work of fisherman group, and 3). Getting illustration about work of fisherman group in developing of rolling fund.

The analysis method thad used in this research is descriptif analysis method and double linear regression method.

The research's result show the finding of 1). Eventhought there are many factors that influence, the work of fisherman group, culttural organisation such as individualism, range of power, uncertainty avoidance and masculinity, and the individual characteristic such as age, sex, marital status, education, burden and average income are not able to ignore their role in determine the fisherman group's work. 2) Based on the analysis's result using double linear regression method show that the determination coefficient (R^2) is 0,81 that mean 81% work of fisherman is influenced by age variable, sex, marital status, education, burden, average income, individualism, range of power, uncertainty avoidance, and masculinity, whereas the 19% left is influenced by other variables that determine but it is not contained in the model. 3). The intercept value (constant) based on the analysis's result is -15,70, show that the work of fisherman group in the rolling fund's developing of the making efficient use of economical coastal area society program is under 0 (zero), so, it mean that the work achievement of fisherman group in a specified time to the return of the making efficient use of economical coastal area society program's rolling fun is not able to be completed neither the quantity nor the quality yet, which is showed by the quantity of delinquet payment to the rolling fund loan's return of the making efficient use of economical coastal area society program that had happened for 4 months, counted since February 2003 till February 2005.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat limpahan rahmat dan taufik-Nya jualah, sehingga penelitian dan penulisan Karya Tulis Utama ini dapat terselesaikan dengan baik.

Karya Tulis Utama ini sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Makassar. Karya Tulis ini dapat terselesaikan dengan baik berkat bimbingan dan arahan dari dosen pembimbing. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada **Prof. DR.H.M.Yusuf Abadi, SE.,MS** sebagai Pembimbing Pertama dan **Drs. Anwar Guricci, DESS** sebagai Pembimbing Kedua atas segala bimbingan, dorongan dan saran yang diberikan mulai dari persiapan penelitian sampai selesainya Karya Tulis ini.

Ucapan terima kasih juga penulis tujukan kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana, Ketua Program Studi Magister Manajemen dan seluruh staf pengajar Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang telah banyak memberikan masukan dan saran baik pada waktu seminar maupun pada waktu kuliah berlangsung.
2. Walikota Kendari dan segenap masyarakat nelayan yang telah memberikan bantuan dan dukungannya selama penelitian ini berlangsung.

3. Seluruh keluarga, utamanya (istri dan anak tercinta), atas do'a dan pengorbanan serta dorongan moril maupun materil selama penulis mengikuti pendidikan hingga selesai.
4. Semua pihak yang tidak sempat penulis sebutkan satu persatu.

Atas segala bantuan, pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan oleh semua pihak sebagaimana tersebut diatas, melalui kesempatan ini penulis mohonkan do'a semoa Allah SWT senantiasa memberikan imbalan pahala yang berlipat ganda, Amin.

Akhirnya, semoga kehadiran Karya Tulis Utama ini kiranya dapat memberikan manfaat sesuai dengan tujuannya. Penulis menyadari bahwa Karya Tulis ini tidak luput dari kekurangan sehingga dengan kerendahan hati, penulis menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif demi kesempurnaannya.

Makassar, Pebruari 2007

P e n u l i s

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
COVER TESIS PERTAMA	i
COVER TESIS KEDUA	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK INDONESIA	iv
ABSTRAK INGGERIS	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Pengertian Budaya Organisasi	8
B. Pengertian Karakteristik Individu	11
C. Pengertian Kinerja	13
D. Pengertian Pengembangan	16
E. Pengertian Pemberdayaan	20
BAB III. KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS	24
A. Kerangka Pikir	24
B. Hipotesis	26
BAB IV. METODE PENELITIAN	27
A. Jenis Penelitian	27
B. Populasi dan Sampel	27

C.	Metode Pengumpulan Data	28
D.	Identifikasi dan Pengukuran Variabel	29
E.	Metode Analisis Data	32
F.	Defenisi Operasional	34
BAB V.	GAMBARAN OBYEK PENELITIAN	38
A.	Gambaran Umum Wilayah Kota Kendari	38
B.	Gambaran Umum Program PEMP	41
BAB VI.	HASIL DAN PEMBAHASAN	44
A.	Karakteristik Responden	44
B.	Pengujian Hipotesis	48
C.	Pembahasan	49
BAB VII.	KESIMPULAN DAN SARAN	58
A.	Kesimpulan	58
B.	Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN	63

DAFTAR TABEL

	<i>Halaman</i>
1. Jumlah dan Luas Kecamatan di Kota Kendari, Sulawesi Tenggara Tahun 2004	39
2. Jumlah Penduduk dan Penyebaran Penduduk di Kota Kendari Tahun 2004	39
3. Umur Kelompok Nelayan Responden di Kota Kendari	35
4. Tingkat Pendidikan Formal Nelayan Responden di Kota Kendari	36
5. Jumlah Tanggungan Keluarga Kelompok Nelayan Responden di Kota Kendari	37
6. Estimasi dengan Cara Regresi Pengaruh Karakteristik Individu Nelayan Terhadap Kinerja Program PEMP di Kota Kendari	38
7. Estimasi dengan Cara Regresi Pengaruh Karakteristik Individu dan Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Program PEMP di Kota Kendari	56

DAFTAR LAMPIRAN

	<i>Halaman</i>
1. Daftar Inventarisasi Kelompok Nelayan Penerima Paket Program PEMP Tahun 2002 di Kota Kendari	63
2. Summary Output Analisis Pengaruh Karakteristik Individu (Umur, Jenis Kelamin, Status Perkawinan, Pendidikan, Jumlah Tanggungan, Pendapatan Rata-Rata Perbulan, Individualisme, Jarak Kekuasaan, Pengaruh Ketidakpastian dan Maskulinitas) Terhadap Kinerja Program PEMP di Kota Kendari	67
3. Pendapatan Rata-Rata Kelompok Nelayan Penerima Program PEMP Kota Kendari dan Besar Pinjaman serta Jumlah Pengembalian Dana Menurut Kelompok Umur, Jenis Kelamin dan Pendidikan	68
4. Kuisisioner Profil Nelayan Penerima Paket Program PEMP Tahun 2002 di Kota Kendari	69

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Memasuki Millenium ketiga, tantangan dan persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat yang ditandai dengan perubahan lingkungan yang cepat dengan kemajuan teknologi informasi yang menuntut kepekaan organisasi dalam merespon perubahan yang akan terjadi agar tetap eksis dalam kancah persaingan global. Globalisasi mengakibatkan terjadinya perubahan dalam manajemen serta perubahan peran dan tantangan manajer dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Globalisasi bagi organisasi membawa konsekuensi perhatian akan keseimbangan perspektif global dengan fleksibilitas lokal. Globalisasi juga membuat organisasi-organisasi lokal harus tetap mewaspadaikan perubahan dan perkembangan global yang berlangsung cepat dan terus menerus agar dapat mempertahankan keberadaannya.

Tumpuan utama organisasi dalam menghadapi perubahan global tersebut adalah pada Sumberdaya Manusianya (SDM). Kemampuan organisasi untuk berkembang tidak lebih daripada kemampuan SDM-nya untuk berkembang. SDM-lah yang menunaikan tugas-tugas organisasi dalam kerangka kerja yang terarah. SDM merupakan modal Non-Material dan Non-Finansial dalam organisasi yang mutlak sifatnya karena ia merupakan asset utama organisasi.

Oleh karena itu, pengembangan SDM bukan lagi beban tetapi merupakan modal perkembangan organisasi (**Suharto**, 1998).

Rokhman dalam **Pfeffer** (2002) menyatakan bahwa perubahan paradigma dari persaingan berdasarkan materi menjadi persaingan berdasarkan pengetahuan menuntut organisasi untuk memiliki Sumberdaya Manusia yang berkualitas tinggi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Sumberdaya manusia menentukan survive-nya organisasi di era yang ditandai kompetisi yang sangat ketat. Sumberdaya Manusia harus kreatif dan inovatif dalam merespon lingkungan yang berubah. Pemberdayaan adalah salah satu strategi untuk memperbaiki sumberdaya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan mereka mencapai kinerja yang lebih tinggi di era yang selalu berubah.

Perhatian atas Sumber Daya Manusia mencakup kemampuan yang unggul dan motivasi kerja yang tinggi. Dua aspek ini merupakan perwujudan daripada sikap dan perilaku kerja karyawan yang mempengaruhi kinerja dan secara operasional dapat dilihat pada aspek produktivitas, kemangkiran, tingkat perputaran, termasuk kepuasan kerjanya.

Schein dalam **Hatch** (1997) meyakini bahwa arti penting budaya organisasi menjadi sangat besar bagi kelangsungan hidup organisasi terutama bila dikaitkan dengan upaya organisasi untuk mengatasi berbagai masalah dalam adaptasi atas berbagai perkembangan dan perubahan eksternal dan integrasi terhadap kekuatan internal. Budaya dapat memiliki pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi, terutama karena budaya melakukan sejumlah fungsi dalam suatu organisasi.

Salah satu fungsi yang menarik untuk disimak adalah bahwa budaya organisasi merupakan mekanisme pembuat makna dan kendali memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, disamping tentunya juga menyangkut aspek kinerja anggota organisasi. Namun demikian, budaya organisasi bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan kinerja anggota organisasi karena bisa mungkin masih ada faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja orang-orang di dalam suatu organisasi, salah satu diantaranya adalah karakteristik individu. **Robbins** (1996) mengemukakan pandangan bahwa meskipun banyak faktor yang menentukan prestasi atau kinerja individu dan organisasi, akan tetapi karakteristik individu seperti faktor usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja tidak dapat diabaikan peranannya dalam mengelola faktor manusia di dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu sangat diperlukan adanya suatu analisis untuk dapat mengetahui faktor-faktor yang secara nyata memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggota organisasi.

Sementara itu Indonesia merupakan negara yang memiliki beraneka ragam suku bangsa dengan karakteristik budaya yang berbeda-beda. Keanekaragaman budaya ini membawa dampak atas pembentukan budaya organisasi. Dengan demikian pemahaman dan penyesuaian atas budaya organisasi merupakan hal yang esensial bagi anggota organisasi dan pihak-pihak yang terlibat dan berkepentingan dengan organisasi tersebut. Selain itu, setiap jenis organisasi memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan organisasi lainnya dengan budaya organisasi yang khas pula. Dalam hal ini, kelompok nelayan sebagai suatu jenis organisasi tentu memiliki karakteristik tersendiri

yang membedakannya dengan jenis organisasi lainnya, baik yang bergerak di bidang pelayanan publik maupun yang berorientasi pada penciptaan laba.

Harun (1997) memberikan pengertian bahwa Kelompok Tani/Nelayan adalah kumpulan petani/nelayan yang tumbuh berdasarkan keakraban dan keserasian, serta kesamaan kepentingan dalam memanfaatkan sumberdaya pertanian/perikanan untuk bekerja sama meningkatkan produktifitas usaha tani/nelayan dan kesejahteraan anggotanya. Dikatakan lebih lanjut bahwa pembinaan Kelompok Tani/Nelayan diarahkan untuk memberdayakan anggotanya agar memiliki kekuatan mandiri, yang mampu menerapkan inovasi (teknis, social dan ekonomi), mampu memanfaatkan azas skala ekonomi dan mampu menghadapi resiko usaha, sehingga mampu memperoleh tingkat pendapatan dan kesejahteraan yang layak. Untuk itu, fungsi Kelompok Tani/Nelayan sebagai kelas belajar mengajar, sebagai unit produksi, dan sebagai wahana kerjasama menuju Kelompok Tani/Nelayan sebagai kelompok usaha, dibina agar dapat berlangsung dengan baik.

Kelompok Nelayan sebagai organisasi tempat berhimpun para nelayan yang hadir dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, memiliki kekhasan sebagai organisasi pembelajaran untuk memupuk kerja sama usaha para nelayan anggotanya. Melalui wadah organisasi kelompok ini para nelayan saling berinteraksi dan bertukar pengalaman, informasi, teknologi dan keterampilan yang bertujuan untuk meningkatkan skala usaha dalam rangka upaya memperbaiki taraf hidup dan kesejahteraan mereka bersama keluarganya. Dengan wadah organisasi kelompok ini juga memudahkan bagi pemerintah dalam melakukan pembinaan di bidang teknis, organisasi maupun

permodalan sehingga membangkitkan kegairahan usaha yang bermuara pada upaya peningkatan produksi.

Salah satu kendala yang dihadapi kelompok nelayan di seluruh Indonesia dewasa ini adalah keterbatasan modal untuk pengembangan usaha baik di bidang penangkapan ikan maupun pembudidayaan ikan. Untuk membantu mengatasi kendala permodalan ini, Pemerintah Pusat melalui Departemen Kelautan dan Perikanan mulai Tahun Anggaran 2000 meluncurkan Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir (PEMP) yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat pesisir khususnya nelayan yang berdiam di pesisir pantai. Di Kota Kendari Program PEMP ini dimulai pelaksanaannya pada tahun 2002 dan menyerap sebanyak 116 KK nelayan di lokasi 4 Kelurahan masing-masing Lapulu, Talia, Bungkutoko dan Anggoeya. Program ini telah menyalurkan Dana Ekonomi Produktif (DEP) sebesar Rp. 800.000.000,- kepada 116 KK nelayan di 4 Kelurahan sebagai pinjaman modal usaha untuk membiayai kebutuhan modal usaha bagi kegiatan ekonomi produktif mereka seperti pengadaan sarana penangkapan ikan, pengolahan ikan, jual-beli hasil-hasil perikanan, kios BBM dan lain-lain.

Berdasarkan hal tersebut diatas, mengingat sampai saat ini masih terdapat beberapa kelompok nelayan penerima bantuan Program PEMP di Kota Kendari yang belum dapat menyelesaikan kewajibannya terutama dalam hal mengembalikan dana pinjaman program ini. Oleh karena itu, untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja kelompok nelayan terhadap pengembangan dana bergulir

Program PEMP perlu dilakukan penelitian terutama menyangkut karakteristik individu dan budaya organisasinya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan Uraian Latar Belakang yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang hendak dijawab dengan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Apakah Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja Kelompok Nelayan penerima program PEMP di Kota Kendari ?”

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui jenis karakteristik budaya organisasi dan karakteristik Individu kelompok nelayan penerima Program PEMP di Kota Kendari.
2. Mengetahui sejauh mana pengaruh budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja Kelompok Nelayan penerima Program PEMP di Kota Kendari.
3. Mendapatkan gambaran tentang kinerja Kelompok Nelayan dalam pengembangan Dana Bergulir Program PEMP tahun 2002 di Kota Kendari.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Memperkaya teori budaya organisasi yang telah ada.

2. Sebagai bahan masukan bagi Pemerintah (Pusat/Daerah) dalam merumuskan strategi dan kebijaksanaan pengembangan usaha kelompok nelayan khususnya penerima Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir (PEMP).
3. Sebagai referensi pembanding bagi peneliti lain dalam penelitian-penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Budaya Organisasi

Robbins (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “ suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu dan menjadi suatu sistem dari makna bersama “. Namun sementara kalangan merasa kurang puas dengan definisi tersebut karena ia tidak dapat menjelaskan bagaimana budaya tersebut berkembang, bagaimana budaya itu berproses menjadi seperti sekarang ini, dan bagaimana budaya dapat diubah jika kelangsungan hidup organisasi sedang dipertaruhkan. Untuk itu diperlukan definisi yang dapat membantu memahami kekuatan-kekuatan evolusi dinamik yang mempengaruhi suatu budaya berkembang dan berubah. **Schein** (1991) memberikan definisi yang dapat diterima oleh berbagai pihak bahwa “ budaya organisasi merupakan suatu asumsi dasar yang membentuk anggota organisasi dalam melakukan adaptasi pada setiap perubahan, dinamika dan perkembangan eksternal (lingkungan) dan menjadi suatu sistem atau persepsi bersama dalam bekerja, berfikir dan merasakan masalah-masalah yang timbul “.

Selanjutnya **Kluckhohn** dan **Strodtbeck** dalam **Robbins** (1996) mengemukakan enam dimensi dasar budaya dimana masing-masing dimensi ini memiliki variasi yang membedakan antara budaya satu dengan budaya lainnya. Dimensi **Pertama** adalah hubungan dengan lingkungan yang memiliki variasi dominan terhadap lingkungan, harmoni dengan lingkungan, dan tunduk atau didominasi oleh lingkungan. Dimensi

Kedua adalah orientasi waktu yang memiliki variasi tentang orientasi pada masa lalu, masa kini dan masa depan. Dimensi **Ketiga** adalah kodrat atau sifat dasar manusia yang bervariasi tentang pandangan bahwa pada dasarnya manusia itu baik, atau buruk, atau campuran antara baik dan buruk. Dimensi **Keempat** adalah orientasi kegiatan yang memiliki variasi adanya penekanan untuk melakukan tindakan, penekanan untuk menjadi atau mengalami sesuatu, dan penekanan pada upaya mengendalikan kegiatan. Dimensi **Kelima** ialah fokus tanggung jawab yang mempunyai variasi individualistis, kelompok, atau hierarkis. Dan terakhir dimensi **Keenam** yaitu konsep ruang yang tumpuan variasinya terletak pada kepemilikan ruang yang terbagi pada variasi pribadi, publik atau umum, dan campuran antara keduanya.

Sebelum itu, **Hofstede** (1984) mengetengahkan empat dimensi budaya, yaitu : individualisme, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, dan tingkat maskulinitas. **Individualisme** berarti kecenderungan akan kerangka sosial yang terajut longgar dalam masyarakat dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri mereka sendiri dan keluarga dekatnya. Kolektivitas berarti kecenderungan akan kerangka sosial yang terajut ketat dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atau loyalitas mutlak. Isu utama dalam dimensi ini adalah derajat kesalingtergantungan suatu masyarakat diantara anggota-anggotanya. Hal ini berkait dengan konsep diri masyarakat : **saya** atau **kami**. **Jarak kekuasaan** merupakan suatu ukuran dimana anggota dari suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Orang-orang

dalam masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan besar menerima tatanan hierarkis dimana setiap orang mempunyai suatu tempat yang tidak lagi memerlukan Justifikasi. Orang-orang dalam masyarakat yang berjarak kekuasaan kecil menginginkan persamaan kekuasaan dan menuntut Justifikasi atau perbedaan kekuasaan. Isu utama dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan antara penduduk ketika hal tersebut terjadi. **Penghindaran Ketidakpastian** merupakan tingkatan dimana anggota masyarakat merasa tak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Masyarakat yang mempunyai penghindaran ketidakpastian yang lemah menjaga suasana yang lebih santai dimana praktek dianggap lebih dari prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi. Isu utama dalam dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat bereaksi atas fakta yang datang hanya sekali dan masa depan yang tidak diketahui. Apakah ia mencoba mengendalikan masa depan atau membiarkannya berlalu. Seperti halnya jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian memiliki konsekuensi akan cara orang-orang mengembangkan lembaga dan organisasi mereka. **Maskulinitas** berarti kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan material. Lawannya Feminitas berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

Schein dalam **Hatch** (1997) mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkatan. Tingkatan pertama adalah artifak (artifacts) dimana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan. Tingkat kedua adalah nilai (value) yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Tingkat ketiga adalah asumsi dasar dimana budaya diterima begitu saja (taken for granted), tidak kasat mata, dan tidak disadari.

B. Pengertian Karakteristik Individu

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Individu-individu tersebut mempunyai latar belakang yang berbeda-beda diantaranya adalah pengalaman kerja dan kebutuhan yang pada akhirnya memberikan ciri-ciri tertentu pada setiap individu.

Berkaitan dengan karakteristik individu, **Thoha** (1992) berpendapat bahwa individu membantu kedalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, penghargaan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya.

Robbins (1996) mengemukakan lima variabel karakteristik individu meliputi umur/usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja. Ini semuanya adalah karakteristik yang dimiliki setiap individu, dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya.

Sementara itu **Bashaw dan Grant** (1994) mengemukakan beberapa ciri-ciri pribadi yang meliputi jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan, pendapatan keluarga dan masa jabatan. Sedangkan **Azwar** (1997) berpendapat bahwa karakteristik

individu meliputi berbagai variabel seperti motif, nilai-nilai, sifat kepribadian, dan sikap yang saling berinteraksi satu sama lain dan kemudian berinteraksi dengan faktor-faktor lingkungan dalam menentukan perilaku.

Hasil penelitian **Rhodes** (1990) mengungkapkan bahwa hubungan usia dengan absensi karyawan sebagian merupakan suatu fungsi apakah absensi itu dapat dihindari atau tidak. Umumnya karyawan tua mempunyai tingkat absensi yang dapat dihindari yang lebih rendah daripada karyawan muda, tetapi mereka mempunyai tingkat absensi yang dapat dihindari, akan berpengaruh positif dengan prestasi kerja.

Berdasarkan studi yang telah dilakukan, **Robbins** (1996) berpendapat bahwa pada umumnya, pekerja berusia lanjut lebih stabil dan tidak kurang produktif dibandingkan rekan sekerjanya yang lebih muda. Diungkapkan pula oleh **Werbel dan Bedeian** (1989) bahwa makin tua usia karyawan maka makin kecil kemungkinan berhenti dari pekerjaan.

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan. Seperti dikatakan **Furtunoto** (1981) bahwa pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk menilai kemampuan seseorang. **Poerwono** (1982) mengemukakan bahwa pendidikan sebagai suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia untuk berfikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya. Dikatakan lebih lanjut bahwa untuk menjamin agar tiap-tiap bidang dalam bentuk badan usaha dilaksanakan oleh tenaga-tenaga dengan kecakapan dan keahlian dalam bidangnya masing-masing maka telah menjadi keyakinan dalam tata personalia perlunya pendidikan. Sedangkan **Nadler** (1990) berpendapat

bahwa pendidikan adalah proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang. Pendidikan didesain untuk memungkinkan pekerja belajar tentang perbedaan pekerjaan dalam organisasi yang sama.

C. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi (**Hariman dan Hilgert**, 1982). Pengertian yang sama dikemukakan **Bernadin** dan **Russel** (1993) bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari suatu fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu.

Guna pengukuran kinerja, oleh **Swasto** (1996) mengemukakan bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Pengertian ini mengandung makna adanya jumlah dan kualitas pekerjaan oleh seseorang individu selama satu kurun waktu tertentu.

Schuller (1983) mengemukakan bahwa salah satu indikator kinerja individu atau organisasi yang mudah untuk diukur adalah produktivitas, dapat diukur dengan tingkat absensi dan tingkat keluar-masuknya karyawan. Mengenai tingkat absensi atau ketidakhadiran kerja dimaksud, oleh **Flippo** (1990) dan **Schuller** (1983) memberikan pengertian bahwa tingkat absensi adalah suatu keadaan dimana seseorang tidak datang

bekerja sesuai dengan jadwal yang tepat untuk bekerja. Ukuran yang paling umum adalah prosentase kehilangan waktu yang dijadwalkan dan dihitung dengan rumus:

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{S hari kerja perorangan yang hilang selama 1 periode}}{\text{S karyawan} \times \text{S hari kerja 1 periode}}$$

Absensi atau ketidak-hadiran seseorang karyawan dapat digolongkan dalam 3 kategori, yaitu:

- a. *Alpa*, yaitu tidak hadir tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu.
- b. *Izin*, yaitu tidak hadir dengan pemberitahuan dan alasan tertentu.
- c. *Sakit*, yaitu tidak hadir karena kesehatannya terganggu (**Flippo**, 1990).

Salah satu studi yang dilakukan **Steers** dan **Rhodes** yang dikutip oleh **Flippo** (1990) mengungkapkan bahwa salah satu dari delapan faktor penyebab tingkat absensi karyawan adalah cirri-ciri perorangan yang meliputi pendidikan, masa kerja, umur, jenis kelamin, dan besarnya keluarga. Ukuran lain yang dapat digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan atau organisasi adalah efektifitas, dimana efektifitas menurut **Steers** (1985) dan **Komaruddin** (1996) diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan output yang sesuai dengan standar yang ditentukan dalam satuan waktu atau kemampuan mengerjakan beban kerja sesuai dengan waktu standar. Atas dasar pengertian tersebut, maka **Steers** (1985) mengemukakan suatu formula pengukuran efektifitas sebagai berikut :

$$Ek = \frac{\text{Volume kerja actual}}{\text{Waktu penyelesaian}} \bigg/ \frac{\text{volume kerja standar}}{\text{waktu standar}} \times 100 \%$$

Dimana : Ek = Efektivitas Kerja

Kriterianya adalah :

97 % - 100 %	= sangat efektif
93 % - 96 %	= Cukup efektif
89 % - 92 %	= kurang efektif
85 % - 88 %	= tidak efektif
$\leq 84 %$	= sangat tidak efektif

Ukuran lain secara kualitatif yang dapat digunakan untuk mengetahui efektifitas kerja sekaligus merupakan kinerja produktifitas adalah kualitas produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang karyawan atau organisasi (**Steers**, 1985 dan **Syarief**, 1987). Mengenai kriteria mutu (kualitas) kerja dimaksud, oleh **Syarief** (1987) mengemukakan beberapa ukuran kualitatif sebagai berikut :

- | | |
|----------------------------------|--|
| - Kriteria mutu : | - Standar mutu : |
| 1. Pelayanan | 1. Memuaskan |
| 2. Proses | 2. Sistematis, cepat, jelas |
| 3. Keserasian | 3. Serasi dengan persyaratan yang ditetapkan |
| 4. Keserasian dengan rekomendasi | 4. Tidak menyimpang dari rekomendasi |

Dalam penelitian empiris terutama yang bersifat kuantitatif, pengukuran indikator kualitatif seperti tersebut diatas, biasanya dilakukan modifikasi dari kategori tertentu dengan suatu bobot tertentu yang disepakati oleh peneliti. Kategori dimaksud biasanya menggunakan skala likert yang dinyatakan dalam lima kategori, misalnya: sangat tidak setuju, tidak setuju, tanpa pendapat, setuju, sangat setuju (**Pietrietveld** dan **Trisunaryanto**, 1994).

D. Pengertian Pengembangan

Hasibuan (2000) mendefinisikan pengembangan sebagai “ suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan/organisasi.

Menurut **Inpres** Nomor 15 Tahun 1974 bahwa pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia. Jasmaniah dan rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Sedangkan latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Tap MPR Nomor : 11/MPR/1993 menggariskan tujuan pendidikan nasional adalah untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja profesional, bertanggung jawab dan produktif, serta sehat jasmani dan rohani. Pendidikan nasional juga harus mampu menumbuhkan jiwa patriotik dan mempertebal rasa cinta tanah air, meningkatkan semangat kebangsaan dan kesetiakawanan sosial, serta kesadaran pada sejarah bangsa

dan sikap menghargai jasa para pahlawan serta berorientasi masa depan. Iklim belajar dan mengajar yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan budaya belajar di kalangan masyarakat harus dikembangkan agar tumbuh sikap dan perilaku yang kreatif, inovatif, dan keinginan untuk maju.

Flippo (1984) menyatakan bahwa pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Sedangkan **Sikula** (1981) berpendapat bahwa pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Bella dalam **Hasibuan** (2000) mengemukakan bahwa pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab **why**. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab **how**.

Selanjutnya **Hasibuan** (2000) mengemukakan bahwa pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang

mengonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Dikatakan lebih lanjut bahwa tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

a. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan manajerial skill karyawan yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. Kecelakaan Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

d. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

e. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

f. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

g. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan manajerial skillnya lebih baik.

h. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

i. Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

j. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Ranupandojo dan **Husnan** (2000) memberikan definisi pengembangan karyawan sebagai usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Dalam pengertian ini maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian latihan dan pendidikan yaitu sebagai sarana peningkatan ketrampilan dan pengetahuan umum bagi karyawan.

E. Pengertian Pemberdayaan

Ada berbagai perbedaan definisi pemberdayaan (*empowerment*) yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut **Noe et.al** dalam **Preffer dkk.** (2002) bahwa pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Sedangkan menurut **Khan** (1997) pemberdayaan merupakan hubungan antar personil yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. **Byars** dan **Rue** (1997) memberi pengertian pemberdayaan merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan para bawahan dalam membuat keputusan.

Dari definisi di atas dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu : **Pertama**, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada

karyawan. **Kedua**, menciptakan kondisi saling percaya antara manajemen dan karyawan. **Ketiga**, adanya *employee involvement* yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (**Preffer** dkk, 2002).

Ada berbagai strategi yang digunakan organisasi untuk mengembangkan dan memperbaharui kemampuan dan keahlian karyawan dalam menghadapi berbagai permasalahan organisasi. Pemberdayaan merupakan salah satu cara pengembangan karyawan melalui *employee involvement* yaitu dengan memberi wewenang tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan (**Chaudron**, 1995).

Gordon (1993) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai peran strategis dalam proses pemberdayaan sebagai agen perubahan, karena dalam pemberdayaan ada proses distribusi kekuasaan sehingga pemimpin dituntut untuk memiliki kesadaran terhadap distribusi kekuasaan dan wewenangnya sebagai proses kaderisasi dan peningkatan kemampuan secara berkesinambungan sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu mencapai produktivitas dan kinerja yang optimal.

Menurut **Argyris** (1998) pemberdayaan merupakan program yang mudah diucapkan tetapi sulit untuk dilakukan karena dibutuhkan komitmen dari dalam yang kuat. Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan individu-individu dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Dikatakan lebih lanjut bahwa banyak *top-executive* yang telah mencoba membangun proses pemberdayaan pekerja dalam organisasinya dengan penerapan berbagai program seperti *reengineering*,

continous improvements sampai *total quality management* (TQM) tetapi hasilnya belum juga optimal, seperti *reengineering* bisa meningkatkan kinerja perusahaan tetapi tidak mampu menghasilkan karyawan yang mempunyai motivasi tinggi yang menjamin konsistensi performa yang tinggi dalam organisasi.

Sementara itu menurut **Khan** (1997) ada beberapa permasalahan yang dihadapi dalam proses pemberdayaan antara lain:

1. Manajemen tidak memiliki keahlian yang cukup dalam proses pemberdayaan.
2. Kurangnya dorongan dan komitmen manajemen.
3. Adanya keengganan karyawan untuk diberdayakan.
4. Besarnya biaya dan waktu yang dikeluarkan.
5. Manajemen gagal dalam menyediakan Feedback dan saran yang konstruktif.

Bennis (2001) mengungkapkan bahwa di dalam berbagai organisasi yang dipimpin dengan efektif, pemberdayaan tampak mencolok dalam empat wujud, yakni:

1. Orang-orang merasa dipentingkan. Setiap orang merasa bahwa ia memberikan pengaruh terhadap sukses organisasinya.
2. Kegiatan belajar dan kompetensi diperhitungkan. Para pemimpin menghargai kegiatan belajar dan keahlian, demikian pula dengan orang-orang yang bekerja untuknya.
3. Orang-orang menjadi bagian dari komunitas. Dimana ada kepemimpinan, disitu ada sebuah tim, sebuah keluarga, sebuah kesatuan.
4. Pekerjaan begitu menyenangkan. Setiap kali ada pemimpin, pekerjaan menjadi merangsang, menantang, memuaskan, dan menyenangkan.