

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI DEPARTEMEN PERTANIAN

M. Ali Iqbal
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kusuma Negara, Jakarta
Jln. Raya Bogor Km 24, Cijantung Jakarta
ali_iqbal@yahoo.com

Abstract

This causal research is aimed at obtaining information related to the effect of leadership and reward system on the organizational effectiveness in Ministry of Agriculture. In this research, 250 samples were selected randomly and the data has been analyzed by correlation analysis. The finding of the research shows that the organizational effectiveness is affected by leadership, and reward system. Based on those finding, it could concluded that any changing which occurred at organization effectiveness might be effected by leadership, and reward system. Therefore, in increasing organizational effectiveness, leadership, and reward system should put into strategic planning of human resources in Ministry of Agriculture; however other variables are necessary to be taken into account by next organizational effectiveness research.

Keywords: *leadership, reward system, ministry of agriculture*

Pendahuluan

Istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Daft (2005;5) mengatakan kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan para pengikutnya yang menginginkan perubahan dan suatu hasil yang nyata yang merefleksikan tujuan bersama. McShane and Clinow (2008;402) mengatakan kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu pengaruh, motivasi atau kemampuan seorang pemimpin untuk mengajak orang-orang dalam suatu organisasi yang dipimpinnya ke arah efektivitas dan kesuksesan suatu organisasi. Situasi dan kondisi lingkungan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan kepemimpinan, oleh karenanya pemimpin wajib berusaha menguasai keadaan lingkungan yang dihadapi menjadi suatu kondisi yang menguntungkan

guna tercapainya efektivitas organisasi yang dipimpinnya.

Perkembangan dan permasalahan lingkungan strategik yang dihadapi menuntut kepemimpinan yang dapat memberikan jawaban secara arif, efektif, dan produktif atas berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi zamannya, yang dilakukan bersama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Perkembangan lingkungan strategik tersebut menuntut kepemimpinan yang mampu mengantisipasi perkembangan ke depan, membangun visi, misi, dan strategik serta mengembangkan langkah-langkah kebijakan yang relevan dengan kompleksitas perkembangan, permasalahan, dan tantangan yang dihadapi pada saat ini dan dimasa mendatang. Slocum Jr dan Hellriegel (2007) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengembangan ide dan visi, yang selalu berada di dalam nilai-nilai yang mendukung oleh ide-ide dan visi tersebut, mempengaruhi orang lain dan

membuat keputusan yang tepat terhadap manusia dan sumberdaya lainnya.

Sistem penghargaan yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan individu dapat mendukung pada peningkatan efektivitas organisasi. Pendekatan peningkatan kepuasan dapat membantu membangun motivasi kerja, sistem kerja yang lebih efektif sehingga menjamin sebuah penghargaan mempunyai nilai penting dalam pelaksanaan tugas secara efektif.

Slocum, Jr dan Hellriegel (2007) menyatakan bahwa beberapa pertimbangan penelitian telah dilakukan terhadap bagaimana penghargaan berdampak terhadap individu-individu dan tim. Dari hasil penelitian ini, ditemukan bahwa kemampuan penghargaan untuk memotivasi individu-individu dan tim untuk mencapai kinerja yang tinggi tergantung dari enam faktor yaitu : (a) ketersediaan, untuk penghargaan yang berkeinginan kuat untuk memperoleh kinerja, penghargaan tersebut harus tersedia. Misalnya kenaikan pembayaran sering menjadi keinginan yang kuat tetapi tetapi penghargaannya tidak tersedia. Demikian juga halnya dengan kenaikan pembayaran yang berada di bawah standar yang telah disetujui akan menghasilkan konsekuensi yang negatif seperti pencurian, kesalahan pencatatan dan kesalahan-kesalahan lainnya, (b) Ketepatan waktu, seperti umpan balik kinerja, penghargaan seharusnya diberikan pada waktu yang tepat. (c) bersamaan dengan kinerja, penghargaan harus berhubungan erat dengan kinerja-kinerja tertentu. Jika sasaran didapat, penghargaan diberikan. Kejelasan hubungan antara kinerja dan penghargaan, akan semakin baik penghargaan tersebut dapat memotivasi perilaku yang diinginkan. (d) Tahan lama, beberapa penghargaan tetap bertahan dibandingkan penghargaan lainnya. Penghargaan intrinsik seperti pemberian otonomi, tantangan, dan pertanggung jawaban cenderung lebih tahan lama dibandingkan penghargaan ekstrinsik seperti kenaikan penghargaan. (e) Keadilan, motivasi karyawan akan meningkat apabila

mereka percaya bahwa kebijakan pembayaran di dalam organisasi mereka dilakukan secara adil dan (f) Kelayakan, untuk mempromosikan suatu sistem penghargaan, manajemen harus yakin bahwa penghargaan tersebut layak diberikan kepada anggota seluruh organisasi. Kelayakan penghargaan seperti penunjukan dalam suatu kepanitiaan penting atau mempromosikan kepada pekerjaan yang baru, mengirimkan tanda-tanda kepada karyawan bahwa penghargaan tersedia, tepat waktu dan berdasarkan kinerja.

Dalam penerapannya, sistem penghargaan dapat efektif apabila sebuah penghargaan diberikan dalam kondisi-kondisi : (1) mempunyai arti penting (2) fleksibel (3) diberikan dalam jumlah yang relatif sering (4) kejelasan, serta (5) biaya terjangkau. Dengan demikian memilih jenis penghargaan bagi organisasi dilakukan dengan mengidentifikasi karakteristik penghargaan yang dipilih.

Hellriegel dan Slocum (2004:157-160) Terdapat empat sistem penghargaan yang populer, yaitu (a) *gain sharing program* penghargaan yang diberikan kepada para karyawan yang dapat menghasilkan produksi pada tingkat tertentu dan dapat mengendalikan biaya. Secara reguler bonus-bonus diberikan secara tunai kepada para karyawan untuk meningkatkan produktivitas, menurunkan biaya atau meningkatkan kualitas, (b) *profits sharing programs* yaitu memberikan suatu porsi keuntungan perusahaan kepada para karyawan. Rata-rata gambaran *profits-sharing* cukup sulit untuk di kalkulasi, tetapi menurut beberapa ahli umumnya berkisar 4 persen sampai dengan 6 persen dari gaji karyawan, (c) *skill-based pay* yaitu suatu penghargaan terhadap karyawan yang memiliki kecakapan yang tinggi atau berbagai macam kemampuan dan (d) *flexible benefit plans* yaitu para karyawan dapat memilih keuntungan-keuntungan yang mereka inginkan dari pada yang telah ditentukan oleh manajemen. Beberapa karyawan memilih keuntungannya dalam

bentuk tunai, karyawan lainnya memilih asuransi jiwa, asuransi anak, asuransi gigi atau dana pensiun.

Hodges, Luthans dan Doh (2006) berpendapat bahwa para manajer dimanapun menggunakan penghargaan untuk memotivasi karyawan mereka. Kadang-kadang digunakan keuangan seperti kenaikan gaji, bonus, dan kepemilikan saham. Pada saat yang sama mereka menggunakan penghargaan yang sifatnya bukan keuangan seperti umpan balik dan pengakuan. Halloran dan Benton (1987) mengatakan hampir seluruh manajer melihat penghargaan sebagai suatu insentif, akan tetapi kebanyakan dari skema-skema insentif menjadikannya suatu sumber frustrasi, karena skema insentif tersebut tidak menghasilkan output secara konsisten. Salah satu kekecewaan ini dapat dijelaskan dengan prinsip-prinsip Maslow. Schiffman dan Kanuk (2004) menyatakan bahwa teori Maslow mengidentifikasi lima kebutuhan dasar yang di rangking dari tingkat kebutuhan paling rendah (*biogenic*) ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi (*psychogenic*). Di dalam teorinya dikatakan bahwa individu-individu memuaskan dirinya dengan kebutuhan yang paling rendah sebelum kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi muncul. Ketika kebutuhan yang paling dasar telah terpenuhi, muncul kebutuhan-kebutuhan baru atau kebutuhan yang lebih tinggi dimana individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Daft (2005:295) berpendapat bahwa penghargaan dapat berupa penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik adalah kepuasan internal yang diterima seseorang dalam proses memperlihatkan kinerja dalam suatu kegiatan. Penghargaan intrinsik adalah internal dan berada dibawah kontrol individu seperti penggunaan perilaku tugas untuk memuaskan suatu kebutuhan untuk kompetensi dan penentuan diri sendiri. Sedangkan penghargaan ekstrinsik diberikan oleh orang lain, khususnya pengawas yang mem-

berikan bawahannya promosi dan kenaikan pembayaran. Williams (2009:583-584) berpendapat bahwa penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang sifatnya *tangible*, terlihat oleh yang lain dan diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja dari spesifik tugas-tugas atau perilaku.

Penghargaan ekstrinsik seperti pembayaran, keuntungan-keuntungan dan promosi. Perusahaan menggunakan penghargaan ekstrinsik untuk memotivasi karyawan untuk melaksanakan empat perilaku dasar, yaitu (a) bekerja sama dengan organisasi, (b) secara reguler hadir dalam bekerja, (c) melakukan pekerjaan dengan baik, dan (d) tetap tinggal di organisasi tersebut. Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang alami yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas atau aktivitas kepentingan mereka. Penghargaan intrinsik meliputi pujian atau prestasi, rasa tanggung jawab, kesempatan belajar sesuatu yang baru, berinteraksi dengan yang lain, kegembiraan karena melakukan hal-hal penting, tantangan dan tugas-tugas yang menarik.

Sistem penghargaan yang sesuai harapan para pekerja dengan mekanisme dan prosedur pemberian yang efektif, dapat berfungsi meningkatkan motivasi pekerja secara individu. Untuk dapat menilai sebuah sistem penghargaan efektif dapat diketahui dari hal-hal sebagai berikut: (1) pekerja termotivasi untuk bekerja dalam organisasi (2) pekerja mempunyai dorongan kuat dalam pekerjaan (3) pekerja mempunyai keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai target-target pekerjaan secara efektif (4) struktur tugas yang memungkinkan sebuah penghargaan terdistribusikan secara proporsional menurut perbedaan individu berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing.

Pada tingkat organisasi, motivasi pekerja dapat meningkatkan efektivitas organisasi yang berdampak pada keanggotaan, absensi, motivasi kinerja para pekerja dan struktur tugas organisasi. Sistem penghargaan dalam suatu organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan ke-

anggotaan para pekerja untuk menentukan bergabung atau tidak dalam organisasi. Perilaku seperti ini dapat dijelaskan karena tingginya tingkat penghargaan akan mempertinggi tingkat kepuasan dan motivasi kerja. Untuk itu rancangan sebuah sistem penghargaan dalam organisasi harus efektif dalam mempertahankan pekerja-pekerja yang kompeten, sehingga dalam sistem penghargaan harus menekankan faktor keadilan. Agar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, penghargaan harus diberikan pada waktu dan situasi yang tepat. Untuk itu dibutuhkan adanya alat ukur kinerja yang tepat, kemampuan untuk menilai penghargaan yang tepat dan berarti secara individu bagi para pekerja serta kontrol terhadap sejumlah imbalan yang pernah diterimanya.

Pada tingkat organisasi, sistem penghargaan dapat digunakan untuk mengukuhkan struktur tugas yang sudah ada atau yang diinginkan dan dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan yang pada akhirnya secara tidak langsung dapat meningkatkan efektivitas suatu organisasi.

Menghadapi lingkungan strategis yang terus berubah suatu organisasi perlu kiranya secara berkelanjutan mengupayakan peningkatan efektivitas organisasinya. Robbins (2001) mengatakan bahwa efektivitas adalah tercapainya sasaran-sasaran. Daft (2004:22) efektivitas adalah suatu istilah yang luas, yang memiliki arti tingkatan dimana suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Untuk mencapai efektivitas, suatu organisasi perlu kejelasan, sasaran-sasaran yang terfokus, dan strategi-strategi yang cocok. Jones (2004:20-21) perspektif efektivitas yang penekanannya pada pencapaian sasaran merupakan suatu kriteria untuk menilai efektivitas. Para manajer menyusun sasaran-sasaran untuk menilai seberapa baik kinerja organisasi mereka. Terdapat dua jenis sasaran yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas yaitu sasaran-sasaran perkantoran (*official goals*) dan sasaran-sa-

saran operasi (*operative goals*). Sasaran perkantoran adalah arahan-arahan prinsip yang ditetapkan secara formal dalam laporan tahunan atau dokumen lain yang dipublikasikan. Sasaran operasi adalah sasaran jangka panjang dan jangka pendek yang lebih spesifik yang mengarahkan para manajer dan karyawan dalam bekerja pada organisasi tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut, penulis akan memulai sebuah penelitian yang akan mengkaji tentang efektivitas organisasi di Departemen Pertanian khususnya pada Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Departemen Pertanian.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode survey. Kuesioner yang telah disiapkan disebarkan kepada para peneliti baik untuk uji coba instrumen, maupun untuk penelitian yang sesungguhnya. Pada uji coba instrumen peneliti memberikan kuesioner terhadap 30 responden, selanjutnya dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Setelah data dianggap valid dan reliabel, selanjutnya dilakukan uji yang sesungguhnya yaitu uji inferensial terhadap 250 responden.

Hasil dan Pembahasan Pengujian Persyaratan Analisis

Pengujian yang dilakukan adalah uji normalitas, uji linieritas dan signifikansi koefisien regresi dan korelasi.

1. Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas data penelitian digunakan rumus Kolmogorof-Smirnov seperti terlihat pada Tabel 1

Tabel 1
Rangkuman Hasil Pengujian Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Variabel	a absolute	a tabel $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
Efektivitas Organisasi	0,074	0,086	Normal
Sistem Penghargaan	0,083	0,086	Normal
Kepemimpinan	0,084	0,086	Normal

Tabel 2
Regresi antara Efektivitas Organisasi (X3) terhadap Kepemimpinan (X1)

Keterangan	Nilai
Konstanta	37,92
Kepemimpinan (X1)	0,24

Diketahui persamaan regresinya adalah $X_3 = 37,92 + 0,24 X_1$. Dari persamaan tersebut dapat diartikan bahwa nilai konstanta sebesar 37,92 menunjukkan bahwa besarnya efektivitas organisasi sebesar 37,92 dengan asumsi bahwa tanpa ada faktor kepemimpinan. Nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,24 mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan meningkat sebesar 1 poin, maka efektivitas organisasi juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,24.

2. Uji Signifikansi Koefisien Regresi dan Linieritas Kepemimpinan (X1) terhadap Efektivitas Organisasi (X3)

Hasil perhitungan dan analisis persamaan regresi efektivitas organisasi terhadap kepemimpinan diperlihatkan pada Tabel 2 dan Tabel 3 sebagai berikut.

Tabel 3
Anava Untuk Uji Regresi Linier $X_3 = 37,92 + 0,24 X_1$

Sumber Variasi	Db	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}	
					0,05	0,01
Total	250	764613				
Reg. (a)	1	754161,44	533979,66			
Reg. (b/a)	1	398,57	398,57	9,83	3,88	6,62
Sisa	248	10052,99	40,54			
Tuna cocok	24	761,02	31,71	0,76	1,55	1,79
Galat	224	9291,97	41,48			

Pada Tabel 4 memperlihatkan hasil perhitungan untuk uji koefisien regresi. Pada $\alpha = 0,05$, nilai F_{hitung} pada uji ini sebesar 9,83 lebih besar dari pada nilai F_{tabel} nya yaitu sebesar 3,88. Hal ini menunjukkan koefisien regresi pada persamaan $X_3 = 37,92 + 0,24 X_1$ signifikan.

Untuk hasil uji kelinieritasan pada Tabel 4 terhadap persamaan regresi linier sederhana, menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 0,76 lebih kecil dari nilai F_{tabel} nya, yaitu sebesar 1,55 pada $\alpha = 0,05$. Hal ini

menunjukkan bahwa model persamaan regresi linier sederhana dapat diterima.

3. Sistem Penghargaan (X2) terhadap Efektivitas Organisasi (X3)

Hasil perhitungan dan analisis persamaan regresi efektivitas organisasi terhadap sistem penghargaan diperlihatkan pada Tabel 4 dan Tabel 5 sebagai berikut.

Tabel 4
Regresi antara Efektivitas Organisasi (X3) terhadap Sistem Penghargaan (X2)

Keterangan	Nilai
Konstanta	38,74
Sistem penghargaan (X2)	0,35

Diketahui persamaan regresinya adalah $X_3 = 38,74 + 0,35 X_2$. Dari persamaan tersebut dapat diartikan bahwa

nilai konstanta sebesar 38,74 menunjukkan bahwa besarnya efektivitas organisasi sebesar 38,74 dengan asumsi bahwa tanpa ada faktor sistem penghargaan. Nilai koefisien regresi sistem penghargaan sebesar 0,35 mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila sistem penghargaan meningkat sebesar 1 poin, maka efektivitas organisasi juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,35

Tabel 5
Anava Untuk Regresi Linier $X_3 = 38,74 + 0,35 X_2$

Sumber Variasi	Db	JK	RJK	F hitung	F Tabel	
					0,05	0,01
Total	250	764613				
Reg. (a)	1	754161.44	533979.66			
Reg. (b/a)	1	826.59	826.59	21.30	3,88	6,62
Sisa	248	9624.96	38.81			
Tuna cocok	22	606.41	27.56	0.69	1,58	1,83
Galat	226	9018.56	39.91			

Pada Tabel 6 memperlihatkan hasil perhitungan untuk uji koefisien regresi. Pada $\alpha = 0,05$, nilai F_{hitung} pada uji ini sebesar 21,30 lebih besar dari pada nilai F_{tabel} nya yaitu sebesar 3,88. Hal ini menunjukkan koefisien regresi pada persamaan $X_3 = 38,74 + 0,35 X_2$ signifikan.

Untuk hasil uji kelinieritasan pada Tabel 6 terhadap persamaan regresi linier sederhana, menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 0,69 lebih kecil dari nilai F_{tabel} nya, yaitu sebesar 1,58 pada $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa model persamaan regresi linier sederhana dapat diterima.

Kesimpulan

Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan dan efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan yang diberikan ke-

pada para bawahan, maka semakin tinggi tingkat efektivitas organisasi tersebut. Terdapat pengaruh positif sistem penghargaan terhadap efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan sistem penghargaan di Departemen Pertanian akan mengakibatkan peningkatan terhadap efektivitas organisasi. Hasil penelitian ini membawa beberapa implikasi-implikasi kebijakan yang diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap praktek manajemen terutama dalam meningkatkan efektivitas organisasi Departemen Pertanian. Implikasi kebijakan pada penelitian ini berdasarkan pada hasil analisis dengan urutan-urutan prioritasnya yaitu peningkatan kualitas kepemimpinan Dimana terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi. Dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi perlu ditingkatkan kemampu-

an kepemimpinan para pejabat di Departemen Pertanian. Dalam rangka meningkatkan kualitas kepemimpinan di Departemen Pertanian, perlu terus melaksanakan program pelatihan kepemimpinan secara reguler baik yang telah diselenggarakan secara rutin dalam rangka menjangkau para pemimpinya melalui kursus-kursus seperti Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan (DIKLATPIM), maupun kursus-kursus kepemimpinan lainnya di dalam maupun di luar negeri. Peningkatan kualitas kepemimpinan ini diharapkan dapat memicu peningkatan efektivitas Departemen Pertanian. Selain itu adanya peningkatan sistem penghargaan, dimana terdapat hubungan positif antara sistem penghargaan terhadap efektivitas organisasi. Sistem penghargaan merupakan faktor penting yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Pemberian penghargaan ini bisa berbasis kepada individu dan berbasis kepada tim. Pemberian penghargaan berbasis individu didasarkan pada pendekatan berbasis kompetensi atau pendekatan berbasis keterampilan. Sedangkan pemberian penghargaan berbasis tim diberikan berdasarkan hasil kinerja seluruh tim. Sistem penghargaan yang baik akan memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerja hasil kerjanya dan berujung pada peningkatan efektivitas organisasi

Daftar Pustaka

- Daft, Richard L. *"The Leader Experience"*. Thomson Corporation, p. 5.USA, 2005
- Richard L. Daft. *"Organization Theory and Design"*. Thomson South-Western., USA, 2004
- Halloran, Jack and Douglas Benton. *"Applied Human Relations : An Organization Approach"*. Prentice-Hall International. New Jersey, 1987
- Hellriegel Don and John W. Slocum. *"Organizational Behaviour"*. South Western Thomson, Canada, 2004
- Hodgetts, Richard M, Fred Luthans and Jonathan P. Doh. *"Internatinal Management: Culture, Strategy, and Behaviour"*. New York: McGraw-Hill., 2006.
- Jones R. Gareth. *"Organizational Theory, Design, and Change"*. Pearson Education International., USA, 2004
- Lind A. Douglas, William G. Marchal and Samuel A. Wathen. *"Basic Statistics for Business and Economics"*. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2006, p. 377-378.
- McShane L. Steven and Mary Ann Von Clinow. *"Organizational Behaviour"*. McGraw-Hill Irwin, New York 2008, p. 402
- Schiffman, Leon. G and Leslie Lazar Kanuk. *"Consumer Behaviour"* Prentice Hall, New York, 2004.
- Slocum W. John, Jr and Don Hellriegel. *"Fundamentals of Organizational Bahaviour"*, Thomson South-Western, USA, 2007.
- Stephen P Robbins. *"Organizational Behaviour"*. Prentice Hall.,USA 2001