



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI BERBASIS
PENGETAHUAN DAN KOMPETENSI BERBASIS KARAKTER
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA**



UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

MUHAMMAD SUDIRMAN

NIM. 500070024

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2016**

ABSTRACT

ANALYSIS OF COMPETENCE BASED ON KNOWLEDGE AND COMPETENCE BASED ON CHARACTER OF WORK PRODUCTIVITY

Muhammad Sudirman
msudirman1976@gmail.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

This research is motivated that the effective use of labor and focused is the key towards improving employee productivity. Companies need to create a policy that can drive employees to want to work more productively at a predetermined plan. In order to increase labor productivity reached its full potential, the company should be able to improve the competence of employees. This study will look at how the influence of a knowledge based competence (knowledge sharing, learning orientation) and competency based character (leadership and discipline) to work productivity. The purpose of this study was to investigate and analyze, whether the variable share knowledge, learning orientation, leadership and discipline have significant influence simultaneously and partially on work productivity.

This research was conducted on all employees of PT. Trakindo Utama, in the open pit area, 302 employees, including managers and heads of sections. This research is quantitative research that highlights the relationship between the variables of research and testing hypotheses that have been formulated previously. The sampling technique used was simple random sampling method, where the sample is taken based on the existing population with Slovin method. The research instrument is a Likert scale. Data analysis techniques used include validity, reliability, multiple regression analysis, F test and t test. Results of the data that has been processed using SPSS 21.0, based on t test performed showed that sharing knowledge, learning orientation, leadership, and discipline of positive and significant impact on the productivity of employees of PT. Trakindo Utama in open-pit mining area of PT. Freeport Indonesia. From the results of research by looking at the relationship between the independent variables and the dependent variable, the conclusion can be drawn that, competency based knowledge and character of the PT Trakindo Utama effect on work productivity in some of the existing indicators.

Keywords: Knowledge Sharing, Learning Orientation, Leadership, Discipline and Work Productivity.

ABSTRAK

ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI BERBASIS PENGETAHUAN DAN KOMPETENSI BERBASIS KARAKTER TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

Muhammad Sudirman
msudirman1976@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini dilatarbelakangi bahwa penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci kearah peningkatan produktivitas kerja karyawan perlu bagi perusahaan untuk membuat suatu kebijakan yang dapat menggerakkan karyawan agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja tercapai secara maksimal maka perusahaan harus dapat meningkatkan kompetensi karyawan. penelitian ini akan melihat bagaimana pengaruh kompetensi berbasis pengetahuan (berbagi pengetahuan, orientasi belajar) dan kompetensi berbasis karakter (kepemimpinan dan disiplin) terhadap produktivitas kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah variabel berbagi pengetahuan, orientasi belajar, kepemimpinan dan disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan PT. Trakindo Utama, di area tambang terbuka, 302 karyawan termasuk pimpinan dan kepala bagian. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Selanjutnya teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik populasi, dimana sampel diambil berdasarkan populasi yang ada dengan metode Slovin. Dengan menggunakan metode simple random sampling. Instrumen penelitian ini adalah skala likert. Teknik analisis data yang digunakan antara lain uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi berganda, uji F dan uji t. Dari hasil data yang telah diolah dengan menggunakan program SPSS 21.0 menghasilkan, berdasarkan uji t yang dilakukan dapat diketahui bahwa Berbagi pengetahuan, Orientasi belajar, Kepemimpinan, dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama di area tambang terbuka PT. Freeport Indonesia. Dari hasil penelitian dengan melihat hubungan antara variable independen dan variable dependen kesimpulan dapat diambil bahwa, Kompetensi berbasis pengetahuan dan karakter pada PT Trakindo Utama berpengaruh pada Produktivitas kerja dalam beberapa indikator yang ada.

Kata Kunci: Berbagi Pengetahuan, Orientasi Belajar, Kepemimpinan, Disiplin dan Produktivitas Kerja.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Pengaruh Kompetensi Berbasis Pengetahuan dan Kompetensi Berbasis Karakter terhadap Produktivitas Kerja (studi kasus PT. Trakindo Utama, Papua).

Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Jakarta, 09 Januari 2016
Yang Menyatakan,

Materai 6000

(Muhammad Sudirman)

NIM. 500070024

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertandatangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa:

Nama/NIM : Muhammad Sudirman / 500070024

Judul TAPM : Analisis Pengaruh Kompetensi Berbasis Pengetahuan dan Kompetensi Berbasis Karakter terhadap Produktivitas Kerja (studi kasus PT. Trakindo Utama, Papua).

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru*) selesai sekitar 100 % sehingga dinyatakan sudah layak uji/belum layak uji dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Pembimbing II

AMINUDIN ZUHAIRI, M.Ed. PhD
NIP.

Pembimbing I

Dr.BIAKMAN IRBANSYAH, MBA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA

PENGESAHAN

Nama : Muhammad Sudirman
 NIM : 500070024
 Program Studi : Program Pascasarjana Magister Manajemen
 Judul TAPM : Analisis Pengaruh Kompetensi Berbasis Pengetahuan dan Kompetensi Berbasis Karakter terhadap Produktivitas Kerja (Studi kasus PT. Trakindo Utama, Papua).

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/ Tanggal : Sabtu/9 Januari 2016
 Waktu : 10:00-12:00 WIB
 Tempat : Kantor Universitas Terbuka Pusat, Pondok Cabe, Banten.

Dan telah dinyatakan : **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Suciati, M.Sc., Ph.D

Penguji Ahli : Prof. Dr. Adrianto Wijaya

Pembimbing I : Dr. Ir. Biakman Irbansyah, M.B.A

Pembimbing II : Aminudin Zuhairi, M. Ed. PhD



.....

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Pengaruh Kompetensi Berbasis Pengetahuan dan Kompetensi Berbasis Karakter terhadap Produktivitas Kerja (studi kasus PT. Trakindo Utama, Papua).

Penyusun TAPM : Muhammad Sudirman

NIM : 500070024

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Sabtu/9 Januari 2016

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Ir. Biakman Irbansyah, M.B.A

Aminudin Zuhairi, M. Ed. PhD

Mengetahui:

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen Program Magister Manajemen

Suciati, M. Sc., Ph. D.

NIP. 195202131985032001



Mohamad Nasoha, SE, M.Sc

NIP. 197811112005011001

Kata Pengantar

Dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Kuasa Penyusunan Tugas Akhir Program Magister yang berjudul “Analisis Pengaruh Kompetensi Berbasis Pengetahuan dan Kompetensi Berbasis Karakter terhadap Produktivitas kerja (Studi kasus PT Trakindo Utama, Papua)” telah dapat diselesaikan. Tugas Akhir Program Magister ini merupakan Persyaratan untuk meraih gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Program Magister ini terwujud tak lepas bantuan berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada :

1. Ibu Suciati, M. Sc., Ph. D. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Indonesia yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk mengikuti studi pada Program Pascasarjana sampai pada penulisan dan penyusunan TAPM ini.
2. Prof. Dr. Adrianto Wijaya, selaku Dosen Penguji Ahli yang telah banyak memberikan saran, arahan dan koreksi sehingga substansi bahasan lebih baik dalam penulisan TAPM ini.
3. Bapak Dr. Biakman Irbansyah, MBA. Selaku Dosen pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, motivasi kepada penulis guna menyelesaikan Tugas Akhir.
4. Bapak Aminudin Zuhairi, M.Ed. PhD. selaku Dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan arahan dalam teknis penulisan Tugas Akhir Magister Manajemen.
5. Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka.
6. Bapak Dedy. N. Soehardjito, MBA. Selaku Manager Haulage Mine Maintenance yang telah memberikan izin penelitian di wilayah kerja tambang terbuka.
7. Bapak Dudung Firman, selaku Manager Daily Operational Trakindo Utama di Haulage Mine Maintenance area tambang terbuka Grassberg yang telah memberikan izin penelitian di wilayah kerja.

8. Rekan-rekan kerja Trakindo Utama di kantor dan di bengkel Megashop yang telah membantu dalam penyelesaian TAPM ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan dalam membantu tersusunnya TAPM ini.
10. Istri tercinta Rini Aprianti, anak tercinta M. Raihan. A, M. Radinka. A. M. Rakiana. A., beserta seluruh keluarga yang telah mendukung dalam proses pendidikan hingga penulisan TAPM ini.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini belum sempurna, baik dari segi materi maupun penyajiannya. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan dalam penyempurnaan tugas akhir ini.

Terakhir penulis berharap, semoga tugas akhir Program Magister Manajemen ini dapat memberikan hal yang bermanfaat dan menambah wawasan bagi pembaca dan khususnya bagi penulis juga.

Jayapura, 9 Januari 2015

Penulis,

(Muhammad Sudirman)

NIM : 500070024

Riwayat Hidup

Nama : Muhammad Sudirman
 NIM : 500070024
 Program Studi : Magister Manajemen
 Tempat /Tanggal Lahir : Balikpapan, 31 Desember 1976
 Riwayat Pendidikan :

- Lulus SD di Balikpapan Seberang Pada tahun 1982, Kalimantan Timur
- Lulus SMP Di Penajam desa Girimukti pada tahun 1989, Kalimantan Timur
- Lulus SMK di Balikpapan pada tahun 1995, Kalimantan Timur
- D3 Penyelia Industri dan Jasa, tidak Lulus lanjut program S1 (Alih Kredit), Universitas Terbuka
- Lulus S1 Ekonomi, Manajemen tahun 2013 Universitas Terbuka, Tembagapura Papua.

Riwayat Pekerjaan :

- Tahun 1993 s/d 1994 sebagai Pembantu Mekanik di Balikpapan.
- Tahun 1995 s/d 1995 sebagai Officer dan operator PLTD cabang Itci di Kalimantan Timur.
- Tahun 1995 s/d 1997 sebagai Mekanik di PT Kideco Batu kajang, Kalimantan Timur.
- Tahun 1997 s/d 2001 sebagai Mekanik-Aftermarket sales Engineer di PT Detroit Diesel Indonesia Jakarta Lokasi: Papua, Jakarta selatan, Sumatera, Batam.
- Tahun 2001 s/d 2001 sebagai Senior mekanik utility di Offshore laut jawa PT SBK (BP Contractor).
- Tahun 2004 s/d 2004 Sebagai Drill mekanik di PT. Halliburton Indonesia, Jakarta
- Tahun 2001 s/d 2012 Sebagai mekanik- Superintendent di Tembagapura Papua PT JDA Harsono.
- Tahun 2012 s/d sekarang Sebagai Teknikal Expert di PT Freeport Indonesia, Papua.
- 2014 – 2015 Komisaris CV. Parmindo Utama, Di Cilacap.
- 2015 – hingga sekarang, Komisaris PT. Parmindo Hadian Utama, Cilacap, Balikpapan.

.....
 Muhammad Sudirman
 NIM, 500070024

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	ii
Lembar Pernyataan	iii
Lembar Layak Uji	iv
Lembar Pegesahan	v
Lembar Persetujuan	vi
Kata Pengantar	vii
Riwayat Hidup	ix
Daftar Isi	x
Daftar Pustaka	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Perumusan Masalah.....	18
C. Tujuan Penelitian	18
D. Kegunaan Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	20
1. Produktivitas Kerja (<i>Work Productivities</i>)	20
2. Managemen Pengetahuan (<i>Knowledge management</i>).....	25

3. Berbagi Pengetahuan (<i>Sharing knowledge</i>).....	31
4. Orientasi Belajar (<i>Learning orientation</i>).....	35
5. Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	42
a. Pemimpin	42
b. Kepemimpinan	44
6. Disiplin (<i>Dicipline</i>)	50
a. Pengertian disiplin dan pendisiplinan Karyawan.....	50
b. Proses pendisiplinan.....	53
c. Pendekatan untuk pendisiplinan	55
B. Penelitian Terdahulu	57
C. Kerangka Berfikir	60
D. Operasionalisasi Variabel	60

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian	70
B. Populasi dan Sampel	71
1. Populasi	71
2. Sampel	72
3. Teknik Pengambilan Sampel	73
C. Instrumen Penelitian	73
1. Bentuk instrument	74
2. Penyusunan kisi-kisi instrument.....	75
D. Prosedur Pengumpulan Data	76
1. Jenis dan sumber data	76
2. Teknik pengumpulan data	78

E. Metode Analisis Data	78
1. Teknik Pengolahan data	78
2. Pengujian instrumen	79
a. Uji validitas	79
b. Uji reliabilitas	81
3. Uji ketepatan model	82
a. Uji f	82
b. Koefisien determinasi (R^2)	83
c. Uji statistik t (uji signifikansi individual)	84
d. Analisis Regresi Berganda	86
4. Uji asumsi klasik	87
a. Uji Normalitas	87
b. Uji Multikolinieritas	87
c. Uji Autokorelasi	88
d. Uji Heteroskedastisitas	88
F. Jadwal Penelitian	89
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	90
B. Hasil	120
C. Pembahasan	122
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	134
B. Saran	140
DAFTAR PUSTAKA	145

DAFTAR GAMBAR

No No Gambar	Nama Gambar	Hal
1. Gambar 1.1	Terjadi tingkat naik/turun ketersediaan alat	17
2. Gambar 1.2	Tingkat penurunan hasil tambang	17
3. Gambar 2.1	Informasi dan pengetahuan dalam hirarki logis.....	29
4. Gambar 2.2	Hasil herarki pasca sekunder	38
5. Gambar 2.3	Kerangka konsep	60
6. Gambar 4.1	Kerangka Proses pekerjaan	94
7. Gambar 4.2	Jumlah Karyawan	96
8. Gambar 4.3	Masa kerja karyawan	97
9. Gambar 4.4	Lama pengalaman kerja pegawai	98
10. Gambar 4.5	Usia Pegawai	99
11. Gambar 4.6	Jabatan Responden	100
12. Gambar 4.7	Pendidikan karyawan	101
13. Gambar 4.8	Uji Normalitas	112
14. Gambar 4.9	Uji Autokorelasi	114
15. Gambar 4.10	Uji Heterokedastisitas	115

DAFTAR TABEL

No	No Tabel	Nama Tabel	Hal
1.	Tabel 2.1	Karakteristik umum organisasi berbasis pengetahuan.....	27
2.	Tabel 2.2	Program Kepemimpinan dan Manajemen	50
3.	Tabel 2.3	Instrumen Produktivitas Kerja	62
4.	Tabel 2.4	Instrumen Berbagi Pengetahuan	63
5.	Tabel 2.5	Instrumen Orientasi Belajar	65
6.	Tabel 2.6	Instrumen Kepemimpinan	68
7.	Tabel 2.7	Instrumen Disiplin	70
8.	Tabel 3.1	Populasi Responden	70
9.	Tabel 3.2	Bobot nilai jawaban	74
10.	Tabel 3.3	Hasil Reliabilitas	80
11.	Tabel 3.4.	Jadwal penelitian	88
12.	Tabel 4.1	Matrik kompetensi pegawai sesuai jabatan	93
13.	Tabel 4.2	Jumlah Pegawai	95
14.	Tabel 4.3	Jumlah pegawai berdasarkan pendidikan	96
15.	Tabel 4.4	Jumlah responden berdasarkan lama kerja	97
16.	Tabel 4.5	Jumlah responden berdasarkan pengalaman	98
17.	Tabel 4.6	Jumlah responden berdasarkan usia.....	99
18.	Tabel 4.7	Jumlah responden berdasarkan jabatan	100
19.	Tabel 4.8	Jumlah responden berdasarkan Pendidikan	101
20.	Tabel 4.9	Analisis Validitas variabel berbagi pengetahuan	104
21.	Tabel 4.10	Analisis Validitas Variabel Orientasi belajar	105
22.	Tabel 4.11	Analisis Validitas Variabel variabel kepemimpinan.....	105

23. Tabel 4.12 Analisis Validitas Variabel variabel disiplin	106
24. Tabel 4.13 Analisis Validitas Variabel Produktivitas kerja	107
25. Tabel 4.14 Hasil uji Reliabilitas	109
26. Tabel 4.15 Hasil Regresi berganda	110
27. Tabel 4.16 Hasil korelasi variabel.....	110
28. Tabel 4.17 Hasil model duga	111
29. Tabel 4.18 Hasil Coeficient	111
30. Tabel 4.19 Tes Normalitas	113
31. Tabel 4.20 Tes uji Durbin	114
32. Tabel 4.21 Hasil Uji Heteroskedastisitas	115
33. Tabel 4.22 Hasil Uji Multikolinieritas	116
34. Tabel 4.23 Hasil Uji R square	117
35. Tabel 4.24 Uji Normalitas Kolmogorov Smirnof	119
36. Tabel 4.25 Uji Homogenitas	119
37. Tabel 4.26 Hasil uji t Independen	119
38. Tabel 5.1 Hasil Pengolahan uji signifikansi	132

DAFTAR LAMPIRAN

No	No lampiran	Nama Lampiran	Hal
1.	Lampiran 1	Bagan Chart Organisasi.....	147
2.	Lampiran 2	Kuesioner	148
3.	Lampiran 2	Pedoman wawancara	157
4.	Lampiran 3	Transkrip wawancara	158
5.	Lampiran 5	Tabulasi data mentah	170
6.	Lampiran 6	<i>Key Performance Indicator</i> truck 793 cat	174



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagai dampak dari persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus menempuh berbagai macam cara agar tetap eksis. Untuk itu organisasi akan semakin tergantung pada kualitas sumber daya manusiannya. Hal ini berarti untuk mencapai kesuksesan dapat diwujudkan dengan cara mengelola sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam pencapaian tujuan.

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang di tetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan **produktivitas kerja**. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah pegawai, yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Ini dikarenakan adanya interaksi antar individu itu sendiri, baik pada organisasi maupun pada teknologinya. Hal ini mengakibatkan kehidupan dinamik dalam suatu organisasi akan menjadi suatu dinamika itu sendiri.

Krisis ekonomi global menimbulkan dua sikap dan cara pandang bagi manusia. Ada manusia yang memiliki pola pikir negatif dan pesimis, memandang bahwa krisis adalah sebuah malapetaka, namun ada manusia yang memiliki sikap dan pola

pikir positif dan optimis, memandang krisis sebagai sebuah tantangan dan peluang, agar manusia mau dan mampu menggunakan pengetahuannya untuk mencari solusi dengan menghasilkan kreatifitas dan inovasi untuk keluar dari krisis. Nasib sebuah negara, ditentukan oleh kualifikasi masyarakat/penduduknya. Sebuah negara akan mampu keluar dari krisis dengan inovasi-inovasinya, jika masyarakat/ penduduk negara tersebut memiliki kualitas ilmu/keterampilan yang baik serta sikap dan pola pikir positif dan optimis.

Di era pengetahuan saat ini, potensi sumber daya alam yang dimiliki sebuah negara tidak menjamin keberhasilan dalam menumbuhkan dan mengembangkan ekonominya secara berkelanjutan. Fakta menunjukkan bahwa negara-negara yang mengembangkan ekonomi berbasis pengetahuan, memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi untuk menumbuhkembangkan ekonomi nasional yang berkelanjutan.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) memberikan perhatian dan kontribusi yang sangat nyata terhadap penguasaan kompetensi karyawan di sebuah organisasi perusahaan. Topik mengenai pentingnya kompetensi karyawan di dunia kerja saat ini memang sedang hangat dibicarakan, kompetensi seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan kerja karyawan tersebut. Hal ini menjadi acuan bagi perusahaan untuk mengetahui kemampuan kerja calon karyawan. Melalui kompetensi yang dimiliki oleh calon karyawan membantu perusahaan lebih mengetahui posisi apa yang cocok dan tepat untuk calon karyawan yang akan dipilihnya tersebut.

Kompetensi sendiri merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan

mendukung untuk periode waktu yang cukup lama. Kompetensi pengetahuan sangat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Apabila kompetensi atas diri seorang karyawan telah diketahui maka perusahaan pun akan membantu mengembangkan kompetensi karyawan dengan melakukan training dan pelatihan-pelatihan yang diperlukan oleh karyawan guna meningkatkan kompetensinya. Seorang karyawan bertanggungjawab dalam menyelesaikan masalah dan menjalankan tugas, serta mentransfer informasi kepada orang lain terkait tugas yang diinstruksikan oleh atasan dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu, dan mengembangkan kinerja karyawan.

Perkembangan perekonomian ke arah globalisasi yang diindikasikan dengan perkembangan pesat dalam teknologi informasi dan teknologi komunikasi, membawa dampak pada **pentingnya pengembangan** sumber daya manusia atau karyawan yang **berbasis pengetahuan (knowledge based worker)** untuk menunjang setiap aktivitas dalam organisasi. Hal ini dikarenakan perkembangan teknologi menuntut **penguasaan teknologi untuk diaplikasikan** dalam aktivitas organisasi, sehingga dapat diperoleh **manfaat** dari teknologi tersebut.

Dengan pengembangan pengetahuan yang dimiliki, karyawan akan mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan tugasnya dengan baik. Ketika organisasi melakukan investasi yang besar terhadap usaha mengumpulkan aset pengetahuan (*knowledge asset*), maka organisasi harus dapat mengetahui seberapa besar dampak dari implementasi manajemen pengetahuan

terhadap kinerja organisasi dan yakin bahwa apa yang dilakukan organisasi dalam rangka mengumpulkan aset pengetahuan sejalan dengan visi dan misi organisasi

Hardskill dan *softskill* harus dimiliki oleh setiap karyawan karena sangat berperan penting dalam sebuah perusahaan yang ingin berkembang. Jika seseorang sudah mahir dalam *hardskill* sekaligus pandai dalam *softskill* maka orang tersebut menjadi sebuah daya tarik dari perusahaan yang ingin merekrut pegawai baru. Dari definisi di atas maka kita bisa ambil kesimpulan bahwa dalam dunia kerja itu *hardskill* dan *softskill* sangatlah erat kaitannya. Apabila seseorang memiliki *hardskill* tetapi tidak memiliki *softskill* maka dalam dunia kerja orang tersebut tidak akan bisa menjadi seseorang yang sukses dalam membangun karirnya. Akan tetapi apabila seseorang memiliki *hardskill* dan *softskill* yang dikembangkan dengan baik maka tidak diragukan lagi masa depannya.

Penilaian kompetensi adalah proses yang berkelanjutan terus-menerus membangun pengetahuan dan keterampilan. Karena Setiap pekerjaan memerlukan serangkaian tertentu pengetahuan dan keterampilan. Dan ini bervariasi tergantung pada jenis dan kompleksitas pekerjaan. Kompetensi organisasi dibangun dari semua individu di dalamnya. Sangatlah penting memahami seluk-beluk membangun kompetensi individu sebelum beranjak ke pemahaman tentang membangun kompetensi organisasi. Untuk sampai pada pengetahuan seseorang harus menerjemahkan atau memprosesnya dari informasi, untuk mendapatkan informasi harus mengolah data yang ada.

Dunia kerja percaya bahwa sumber daya manusia yang unggul adalah mereka yang tidak hanya memiliki kompetensi/kemahiran *hard skill* saja tetapi juga piawai

dalam aspek *soft skill*nya. Dunia pendidikan pun mengungkapkan bahwa berdasarkan penelitian di Harvard University Amerika Serikat ternyata kesuksesan seseorang tidak ditentukan semata-mata oleh pengetahuan dan kemampuan teknis (*hard skill*) saja, tetapi lebih oleh kemampuan mengelola diri dan orang lain (*soft skill*). Penelitian ini mengungkapkan, kesuksesan hanya ditentukan sekitar 20% oleh hard skill dan sisanya 80% oleh soft skill.

Pentingnya *soft skills* juga ditekankan oleh Giblin dan Sailah (dalam Sucipta: 2009: 1) yang menyatakan bahwa *soft skills* merupakan kunci menuju hidup yang lebih baik, sahabat lebih banyak, sukses lebih besar, dan kebahagiaan yang lebih luas.

Pengembangan atau pembentukan karakter diyakini perlu dan penting untuk dilakukan oleh *stakeholders* untuk menjadi pijakan dalam penyelenggaraan pendidikan karakter di sekolah. Tujuan pendidikan karakter pada dasarnya adalah mendorong lahirnya anak-anak yang baik (insan kamil). Tumbuh dan berkembangnya karakter yang baik akan mendorong peserta didik tumbuh dengan kapasitas dan komitmennya untuk melakukan berbagai hal yang terbaik dan melakukan segalanya dengan benar dan memiliki tujuan hidup.

Karakter dikembangkan melalui tahap pengetahuan (*knowing*), pelaksanaan (*acting*), dan kebiasaan (*habit*). Karakter tidak terbatas pada pengetahuan saja. Seseorang yang memiliki pengetahuan kebaikan belum tentu mampu bertindak sesuai dengan pengetahuannya, jika tidak terlatih (menjadi kebiasaan) untuk melakukan kebaikan tersebut. Karakter juga menjangkau wilayah emosi dan kebiasaan diri. Istilah karakter sering dihubungkan dengan istilah etika, akhlak atau

nilai dan berkekuatan moral, berkonotasi “positif” bukan netral. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) karakter merupakan sifat-sifat kejiwaan, akhlak, atau budi pekerti yang membedakan seseorang dari yang lain.

Dengan demikian diperlukan tiga komponen karakter yang baik (*components of good character*) yaitu moral knowing (pengetahuan tentang moral), moral feeling (penguatan emosi) tentang moral, dan moral action atau perbuatan bermoral. Menurut Maliki (2013), **kompetensi** diartikan sebagai seperangkat pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), *behaviors*, *attitudes* dan karakteristik-karakteristik yang dapat membedakan antara satu orang dengan orang yang lain. Kompetensi dapat dibagi tiga, yaitu kompetensi fungsional (*functional competencies*), kompetensi personal (*personal competencies*), dan kompetensi bisnis (*business competencies*).

Saat ini semakin disadari pentingnya soft skills dalam mencapai keberhasilan baik bagi diri pribadi, organisasi, perusahaan, maupun bangsa dan negara. Secara umum *soft skills* diartikan sebagai kemampuan di luar kemampuan teknis dan akademis, yang lebih mengutamakan kemampuan intra dan interpersonal (Prastiwi, 2011: 3).

Kompetensi berbasis pengetahuan (*Knowledge Base Competency*) dihasilkan dari proses pembangunan budaya belajar warga organisasi sehingga akan terbangun organisasi pembelajar (*Learning Organization*), suatu organisasi yang keunggulannya bertumpu pada pengetahuan. Untuk penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di dalam suatu organisasi, komponen pertama yang harus diperhatikan adalah ketrampilan dan pendidikan formal.

Menciptakan keunggulan bersaing di era yang semakin intensif membutuhkan kemampuan manajemen untuk memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas organisasi untuk memposisikan produk dan jasanya kepada pengguna.

Pergeseran basis keunggulan bersaing yang telah dikemukakan dari pendekatan konvensional ke pendekatan kontemporer yakni berbasis pengetahuan (*knowledge-based asset intellectual capital*), telah melahirkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang dipandang lebih kuat sebagai sumber daya penting yang menjadi syarat terciptanya keunggulan bersaing bagi individu, dan organisasi.

Informasi dan teknologi selalu mengalami perubahan dan perkembangan yang cukup pesat. Perkembangan ini dapat dikatakan sebagai kekuatan pendorong yang sangat besar bagi meningkatnya minat organisasi terhadap manajemen pengetahuan. Peran sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mengadopsi segala perubahan yang terjadi.

Bentuk dan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan sangat mempengaruhi kualitas pengetahuan yang dihasilkan dan pada akhirnya kualitas tindakan ataupun keputusan dari penggunaan pengetahuan tersebut. Perusahaan yang berbasis pengetahuan akan menyediakan sebuah lingkungan disebut 'ba' di mana proses penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) terjadi.

(Ikujiro Nonaka), digambarkan sebagai berikut:

1. Pengetahuan tersembunyi (*Tacit knowledge*). Pengetahuan yang berada di benak individu dan muncul dalam menanggapi situasi atau tindakan. "otomatis" pengetahuan, "pengetahuan bawah sadar" individu, Contoh:

intuisi, tidak diartikulasikan "model mental" atau paradigma, diwujudkan keterampilan teknis.

2. Pengetahuan eksplisit (*Explicit knowledge*) adalah pengetahuan yang dikodekan atau bahkan disimpan di dokumen atau sistem informasi atau terkandung dalam nilai-nilai, metode dan prosedur. Bermakna informasi diartikulasikan dalam bahasa yang jelas. Contoh, dokumen: laporan, manual kebijakan, kertas putih, prosedur standar, database, buku, majalah, jurnal perpustakaan.

Organisasi berperan penting dan dapat mempengaruhi daya inovasi dan kemampuan organisasi dalam menyerap pengetahuan, organisasi dapat melakukan inovasi dengan lebih baik disebabkan organisasi tersebut memiliki divisi atau lembaga penelitian dan pengembangan yang canggih.

Pengetahuan manusia dimulai sejak manusia mengenal informasi, kemudian informasi yang didapat selanjutnya diteruskan kepada orang lain melalui komunikasi. Hal ini berlangsung antar manusia dengan manusia, baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Kemudian pengetahuan dan informasi tersebut bergerak dinamis melalui organisasi dalam berbagai cara, tergantung bagaimana organisasi memandangnya.

Manajemen pengetahuan yang efektif memerlukan perspektif multidimensi, yaitu gabungan dari manusia, teknologi, dan proses. Kemajuan teknologi sangat mempengaruhi terhadap banyak aspek dalam manajemen, struktur dan aktivitas tugas organisasi.

Pentingnya produktivitas kerja mencakup banyak hal, dimulai dari produktivitas tenaga kerja, produktivitas organisasi, produktivitas modal, produktivitas pemasaran, produktivitas produksi, produktivitas keuangan, dan produktivitas produk. Pada tahap awal revolusi industri di negara-negara Eropa, perhatian lebih banyak tertuju pada bidang produktivitas tenaga kerja, produktivitas produksi dan produktivitas pemasaran. Perhatian peningkatan produktivitas tertuju pada produktivitas tenaga kerja dan produktivitas organisasi, sehingga keharmonisan kepentingan buruh dan majikan dipelihara dengan baik.

Produktivitas kerja dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi nonpublik hingga saat ini masih merupakan masalah yang aktual untuk dikaji dan diteliti. Hal ini berkaitan dengan aktualisasi dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang mampu berkiprah dan menyumbang secara nyata dalam pembangunan. Produktivitas kerja selalu diarahkan pada bagaimana melakukan atau memanfaatkan sesuatu agar mencerminkan prinsip efektifitas dan efisiensi. Sesuatu dikatakan efektif bila pemanfaatan berbagai aspek benar-benar tepat sasaran sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Dikatakan efisien jika apa yang dilakukan mempertimbangkan aspek biaya, sarana prasarana, sumber daya (manusia dan material), dan waktu sehemat mungkin.

Produktivitas merupakan faktor mendasar yang mempengaruhi performansi kemampuan bersaing dalam industri konstruksi. Peningkatan tingkat produktivitas berelasi terhadap waktu yang dibutuhkan, khususnya berasal dari pengurangan biaya yang dikonsumsi oleh pekerja bangunan (Ervianto, 2008). Dalam hal kaitannya dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan diperlukan adanya pelatihan

yang baik, disiplin kerja yang tinggi, dan motivasi yang dapat membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja.

Menurut Mulyadi (2007:382) Produktivitas berhubungan dengan produksi keluaran secara efisien dan terutama ditujukan kepada hubungan antara keluaran dengan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Biasanya suatu kombinasi atau campuran masukan dapat digunakan untuk menghasilkan suatu tingkat keluaran tertentu.

Pentingnya **berbagi pengetahuan** (*knowledge sharing*) tidak dilakukan seperti membagi kue, tetapi berbagi pengetahuan adalah hal yang sinergis. Dengan kata lain, bahwa berbagi pengetahuan juga lebih dari sekedar berbagi, dan juga merupakan 'bekerja sama', 'saling menolong', dan 'kolaborasi'. Berbagi pengetahuan sangat di butuhkan agar produktivitas dan tujuan perusahaan dapat dicapai, berbagi pengetahuan merupakan wadah untuk memberikan informasi pengetahuan yang di dapat dari tenaga kerja yang berpengalaman.

Penggunaan istilah berbagi (*sharing*) menegaskan adanya proses mempresentasikan pengetahuan individu kedalam bentuk yang lebih mudah dipahami oleh orang lain. Istilah berbagi juga menegaskan bahwa bukan berarti pemilik pengetahuan atau orang yang memiliki pengetahuan melepas kepemilikannya, melainkan membentuk kepemilikan bersama antara pengirim dan penerima pengetahuan tersebut.

Senge (2009) menyimpulkan bahwa berbagi pengetahuan bukan tentang orang-orang memberikan sesuatu, atau mendapatkan sesuatu dari mereka, tetapi berbagi pengetahuan akan terjadi ketika orang benar-benar tertarik untuk membantu satu

sama lainnya dalam mengembangkan kapasitas baru untuk tindakan, hal itu menciptakan proses belajar.

Berbagi pengetahuan didefinisikan, misalnya, sebagai pertukaran pengetahuan antara dan di antara individu-individu, dalam dan di antaratim, unit organisasi, dan organisasi. Berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam siklus manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan.

Beberapa uraian tersebut dapat memberikan gambaran bahwa berbagi pengetahuan berperan dalam meningkatkan kemampuan inovasi individu (*individual innovation capability*), karena berbagi pengetahuan dapat memfasilitasi para individu untuk melakukan pengulangan dan regenerasi pengetahuan yang ada di dalam perusahaannya, sehingga pada akhirnya kemampuan inovasi individu di perusahaan tersebut akan meningkat.

Orientasi tujuan belajar menunjuk pada nilai dari proses belajar bagi dirinya. Tahap performansi terdiri dari dua kelompok utama yaitu kontrol diri dan observasi diri. Kontrol diri menunjuk pada penerapan metode atau strategi tertentu yang telah dipilih pada tahap pemikiran. Orientasi belajar, Sardiman (2011) mengemukakan bahwa motivasi dalam kegiatan belajar dapat dikatakan sebagai keseluruhan daya penggerak di dalam diri siswa yang menimbulkan kegiatan belajar, yang menjamin

kelangsungan dari kegiatan belajar dan yang memberikan arah pada kegiatan belajar, sehingga tujuan yang dikehendaki dapat dicapai.

Program pelatihan yang diselenggarakan secara intensif oleh perusahaan akan membuat karyawan lebih banyak menyerap ilmu, informasi, serta mengasah keahlian. Hal ini dapat membuat kecenderungan karyawan untuk lebih giat bekerja karena dalam penyelesaian pekerjaannya dirasa lebih mudah.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek motivasi belajar terdiri dari ketekunan dalam menghadapi tugas, keuletan menghadapi kesulitan, minat terhadap macam-macam masalah, perasaan senang saat bekerja, kebosanan pada tugas yang sifatnya rutin, kemampuan untuk dapat mempertahankan pendapatnya, keinginan untuk tidak mudah melepas hal yang diyakini serta kesenangan mencari dan memecahkan masalah belajar.

Belajar adalah proses interaksi manusia dengan lingkungannya. Belajar bagi kebanyakan orang masih terpaku pada pembelajaran yang ada di kelas, mendengarkan guru ceramah mengerjakan tugas dan ujian. Padahal belajar merupakan suatu proses yang kompleks yang terjadi pada diri manusia sepanjang hayat. Oleh karena itu, belajar dapat terjadi kapan saja, dimana saja, dan dengan siapa saja.

Ciri dari seseorang yang telah belajar adalah terjadi perubahan tingkah laku yang dialami oleh seseorang dibandingkan sebelumnya, baik bertambah dalam hal pengetahuannya, dari yang sebelumnya tidak tahu menjadi tahu, atau dari segi keterampilan yang semula tidak bisa menjadi bisa, atau sikapnya yang sebelumnya kurang baik menjadi lebih baik. Dalam lingkungan **berbasis kompetensi**, hasil

belajar adalah hal yang terpenting untuk menciptakan program-program yang berkualitas dan kursus. Mulai mengukur hasil belajar melalui penilaian, harus memastikan "kursus" kompetensi berdasarkan pendidikan menyediakan semua alat yang diperlukan untuk memastikan hasil belajar dapat dipenuhi.

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang di rancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai teori situasional. Gaya kepemimpinan, secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek terpenting dan menjadi nilai kunci dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan merupakan proses pemberian pengaruh yang tidak memaksa oleh pemimpin.

Tujuan kepemimpinan dalam manajemen kualitas adalah untuk meningkatkan performansi manusia dan mesin, memperbaiki kualitas yang ada, meningkatkan hasil (*output*) dan produktivitas dan secara simultan mampu menciptakan kebanggaan kerja bagi karyawan. Keberhasilan organisasi mengimplementasikan kualitas kerja sebagai bagian dari kehidupan seluruh karyawan sangat tergantung dari peran yang dijalankan pemimpin dalam organisasi tersebut.

Sebagai sumber kekuasaan, pemimpin mempunyai pengikut yang secara sukarela melaksanakan tugas-tugasnya dengan keahlian dan intelektualnya. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/ pendapat orang atau kelompok tanpa menanyakan alasan-alasannya. Bagi pemimpin kegagalan adalah hal yang biasa dan merupakan konsekuensi dari proses belajar.

Ketidakberdayaan pemimpin dalam menjalankan fungsinya sebagai pengembang, struktural, penegak dan pemberi penghargaan menjadikan seluruh karyawan bertindak tanpa arahan, inovasi dan kurangnya kerja sama serta motivasi. Pada kondisi ini sangat sulit untuk mencapai tujuan organisasi sesuai rencana atau target. Pemimpin yang baik selalu mewujudkan banyak hal, mereka memberikan hasil. Selain secara individual mereka produktif, mereka juga bisa membantu tim mereka menjadi produktif.

Pemimpin yang berhasil menjalankan fungsinya dengan baik mempunyai beberapa karakteristik yaitu tingkat produktivitas yang tinggi, sikap yang positif, mempunyai komitmen, untuk mencapai tujuan organisasi, efektif dan efisien dalam menggunakan sumber daya, berkualitas dan saling memberi dukungan dengan kelompok kerja.

Disiplin kerja merupakan faktor yang penting bagi perusahaan yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan. Melatih diri untuk berdisiplin berarti membawa diri untuk bekerja lebih baik lagi dan dengan meningkatnya pola kerja yang lebih baik akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Faktor disiplin kerja juga memegang peranan yang amat penting dalam peningkatan produktivitas kerja. Dalam suatu perusahaan disiplin merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain dengan meningkatkan prestasi kerjanya.

Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai disiplin kerja akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan mempunyai prestasi kerja yang baik karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Kompetensi berbasis karakter (*Character Base Competency*) merupakan kekuatan potensi kepemimpinan (*leadership*) yang terbangun dari karakter sumber daya manusia yang unggul melalui kompetensi umum (*soft competency*). Secara alamiah, untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, dengan beban kerja yang cukup banyak dan waktu yang terbatas, diperlukan karakter kerja keras, kepemimpinan, serta disiplin tinggi. Selain itu, dapat “bekerja sama” dengan baik merupakan nilai yang sangat penting dalam dunia kerja yang semakin terspesialisasi.

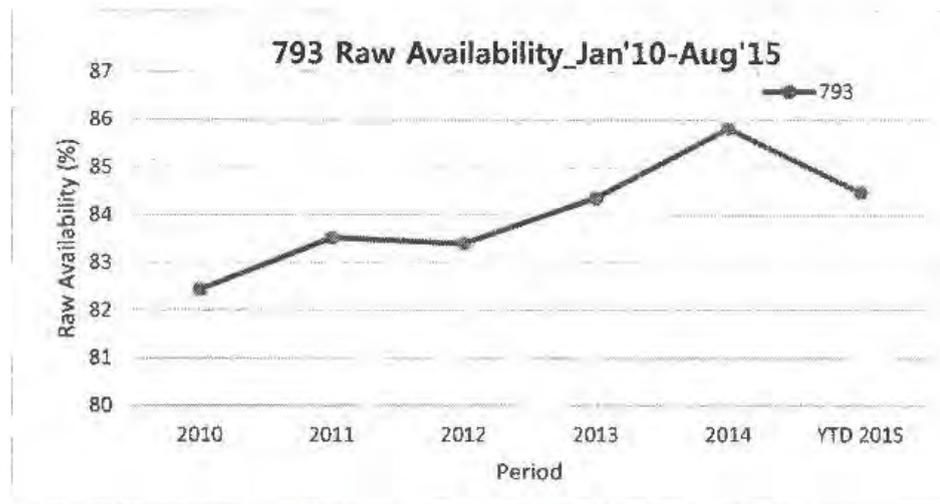
Karakter adalah atribut atau ciri khusus yang membentuk dan membedakan individu dan kombinasi rumit antara mental dan nilai-nilai etika yang membentuk

seseorang, kelompok atau bangsa. Di pihak lain, Hasan dkk. (2010) mengemukakan bahwa karakter adalah watak, tabiat, akhlak, atau kepribadian seseorang yang terbentuk dari hasil internalisasi berbagai kebajikan (*virtues*) yang diyakini dan digunakan sebagai landasan cara pandang, berpikir, bersikap, dan bertindak.

Hasil pengamatan awal peneliti pada obyek penelitian ini tampaknya kondisi sebagian karyawan dalam hal ini pegawai PT. Trakindo Utama, dalam menjalankan tugas dan fungsi dalam pemeliharaan alat berat belum maksimal dalam beberapa divisi. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa produktivitas kerja mengalami penurunan. Rendahnya produktivitas dapat dilihat dari fenomena-fenomena yang memiliki keterkaitan dengan produktivitas kerja pegawai sebagai berikut:

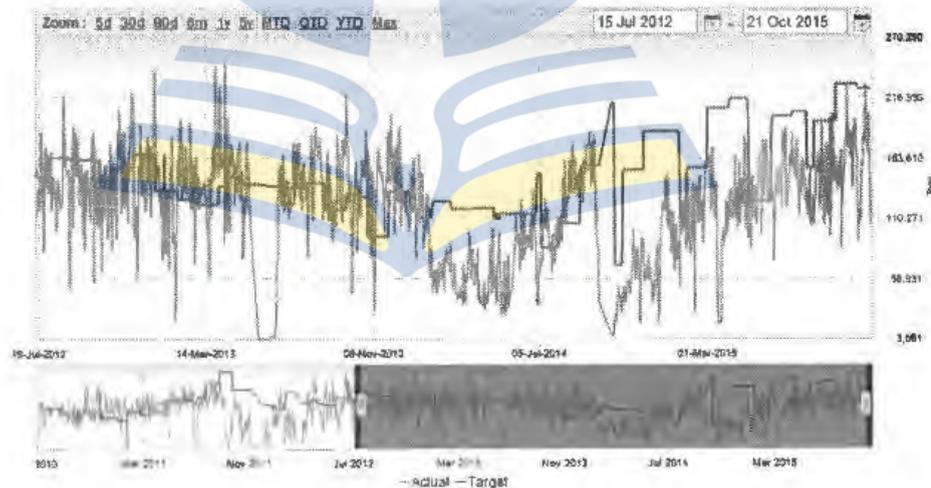
1. Dalam menyelesaikan tugas-tugas rutin atau tugas khusus sering terlambat. Hal ini dibuktikan dengan terdapatnya keterlambatan penyelesaian pekerjaan yang di jadwalkan sebelumnya.
2. Terdapat program penjadwalan yang dilaksanakan tidak sesuai jadwal. Dengan demikian pada setiap akhir bulan terdapat unit-unit yang menjadi permasalahan yang tidak direncanakan. (lampiran 6)
3. Masih lemahnya kemampuan dalam menjalankan perencanaan, pelaksanaan di lapangan. Hal ini terbukti dari perencanaan program yang sama setiap bulan masih terdapat pekerjaan yang tidak mencapai target seharusnya. (Lampiran 6)

Pada gambar 1.1, dapat dilihat bahwa terjadi dalam 4 tahun terakhir terjadi kenaikan hingga di tahun ke 4, dan pada tahun ke 5 terjadi penurunan ketersediaan truk pengangkut hasil tambang.



Gambar 1.1 Tingkat naik/turun ketersediaan alat pengangkut tambang (Sumber: tim maintenance scheduler PT Trakindo Utama tambang terbuka)

Pada gambar 1.2, dapat dilihat bahwa terjadi penurunan produktivitas hasil tambang yang diakibatkan salah satu penyebab adalah dari menurunnya ketersediaan truk pengangkut tambang.



Gambar 1.2 Penurunan tingkat hasil tambang

(Sumber: <http://grshome.fmi.com/OperationsPortal/WebPages/ProductionGra>)

Kenyataan tersebut dapat diindikasikan kurangnya pengetahuan karyawan, orientasi belajar karyawan, gaya kepemimpinan dan disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab karyawan, sehingga mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu melakukan analisis secara internal tentang ada pengaruhnya atau tidak mengenai pengaruh berbagi pengetahuan, orientasi belajar, kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai Trakindo Utama agar dapat menjadi bahan masukan bagi pimpinan dan organisasi dalam rangka peningkatan produktivitas demi pelayanan yang maksimal terhadap pelanggan pengguna produk *Caterpillar*.

B. Rumusan masalah

Berdasarkan latarbelakang di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh berbagi pengetahuan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka?
2. Bagaimana pengaruh pemberian orientasi belajar terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka?
4. Bagaimana pengaruh disiplin terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Menganalisis pengaruh berbagi pengetahuan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka?.
2. Menganalisis pengaruh orientasi belajar terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka?
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka?
4. Menganalisis pengaruh disiplin terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka?

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan diatas, maka manfaat dari penulisan makalah ini adalah:

1. Memberikan input informasi pada perusahaan agar dapat mengelola kompetensi berbasis pengetahuan dan kompetensi berbasis karakter yang lebih baik.
2. Hasil penelitian ini diharapkan akan meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Produktivitas

Produktivitas kerja adalah pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien, ketepatan atau keserasian penggunaan metode atau cara kerja dibandingkan dengan alat atau waktu yang tersedia dan terstandar, dalam rangka mencapai tujuan. Ukuran pokoknya adalah penyelesaian volume dan beban kerja yang tepat pada waktunya, dengan menggunakan sumber daya manusia secara minimal.

a. Pengertian Produktivitas.

Menurut Sedarmayanti (2009) Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan “mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini”. Sikap mental yang produktif antara lain menyangkut sikap motivatif, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, professional, dan berjiwa kejuangan.

Sedarmayanti (2009) Dimensi-dimensi dari produktivitas kerja di antaranya adalah sikap mental yang berupa etika kerja dan disiplin kerja, pendidikan, keterampilan, iklim kerja, dan jaminan sosial.

Menurut Robbins (2007:29) produktivitas adalah ukuran kinerja yang mencakupi efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan atau seberapa cepat dan tepat tujuan yang dapat dicapai. Sementara efisiensi

merupakan kemampuan untuk menghasilkan *output* yang diinginkan dengan menggunakan input yang minimum (Darsono, 2011:172),

Selain itu, Whitmore (Sedarmayanti, 2009:58) mengutarakan bahwa *“productivity is measure of the use of resources of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the use resources to the amount of resources employed”*. Jadi, Whitmore memandang bahwa produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan”.

b. Unsur-unsur Produktivitas

Timpe (Sedarmayanti, 2009:80) mengungkapkan bahwa unsur-unsur produktivitas karyawan sebagai berikut:

- 1) Cerdas dan dapat belajar dengan cepat
- 2) Kompeten secara profesional/teknis selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya
- 3) Kreatif dan inovatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman
- 4) Memahami pekerjaan
- 5) Belajar dengan cerdas, menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan. Selalu mempertahankan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan keamanan, mudah dibuat produktivitas, biaya dan jadwal.

- 6) Selalu mencari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti menyempurnakan
- 7) Dianggap bernilai oleh pengawasnya
- 8) Memiliki catatan prestasi yang berhasil
- 9) Selalu meningkatkan diri

c. Meningkatkan Produktivitas Karyawan

Produktivitas dikatakan meningkat apabila volume atau kuantitas keluaran bertambah besar tanpa menambah jumlah masukan, volume atau kuantitas keluaran tidak bertambah tetapi masukannya berkurang, kuantitas keluaran bertambah besar sedang masukannya juga berkurang dan jumlah masukan bertambah asalkan volume atau kuantitas keluaran bertambah berlipat ganda.

Peningkatan produktivitas Karyawan merupakan sumber pertumbuhan Utama untuk mewujudkan produksi yang berkelanjutan. Pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan merupakan unsur penting dalam menjaga kesinambungan peningkatan produktivitas jangka panjang. Dengan demikian, pertumbuhan dan produktivitas keduanya saling tergantung dengan pola hubungan yang dinamis, tidak mekanistik, non linier dan kompleks.

d. Faktor yang mempengaruhi Produktivitas

Faktor yang mempengaruhi tinggi dan rendahnya produktivitas kerja menurut Soedirman (1986) dan Tarkawa (1991) seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2011:214), sebagai berikut:

- 1) Motivasi
- 2) Kedisiplinan

- 3) Etos kerja
- 4) Ketrampilan
- 5) Pendidikan

Blocher, et al., (2007:307) menjelaskan bahwa ukuran produktivitas bisa dilihat dengan dua cara yaitu produktivitas operasional dan produktivitas finansial. Produktivitas operasional adalah rasio unit output terhadap unit input. Baik pembilang maupun penyebutnya merupakan ukuran fisik (dalam unit).

Produktivitas finansial juga merupakan rasio output terhadap input, tetapi angka pembilang atau penyebutnya dalam satuan mata uang (rupiah). Ukuran produktivitas bisa mencakup seluruh faktor produksi atau fokus pada satu faktor atau sebagian faktor produksi yang digunakan perusahaan dalam produksi. Ukuran produktivitas yang memusatkan perhatian pada hubungan antara satu atau sebagian faktor input dan output yang dicapai disebut dengan ukuran produktivitas parsial. Berikut ini adalah contoh-contoh produktivitas parsial (Blocher, chen, lin, 2007:307) :

1. Hasil bahan baku langsung (output/unit bahan baku)
2. Produktivitas tenaga kerja, seperti output per jam tenaga kerja atau output per pekerja.
3. Produktivitas proses (atau aktivitas), seperti output per jam mesin atau output perkilowatt.

Seiring dengan perkembangan teknologi yang pesat, peralatan dan mesin *Caterpillar* dilengkapi dengan *Electronic Control Module (ECM)* yang canggih dan mampu merekam dan menyimpan data kinerja dari sejumlah sensor yang

terpasang pada peralatan dan mesin-mesin tersebut. Hal ini kemudian didukung oleh penggunaan aplikasi *Caterpillar Electronic Technician (ET)* yang sangat membantu teknisi kami dalam melakukan analisa masalah dan menentukan langkah-langkah perbaikan. Aplikasi ini juga mampu melakukan berbagai fungsi lain seperti kalibrasi, parameter setting, dan diagnostic testing baik secara aktual maupun historikal.

Anoraga (2005) dilihat dari segi psikologi, produktivitas adalah “suatu tingkah laku sebagai keluaran dari suatu proses berbagai macam komponen kejiwaan yang melatarbelakanginya”.

Salah satu dari bentuk program tersebut misalkan pembinaan, konseling dan pelatihan (*coaching* dan *counseling, training*), pengadaan seminar, dan sebagainya. Hal ini dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang maksimal. Bisa dikatakan, untuk menilai produktivitas kerja sebuah organisasi bisa diidentifikasi dari komponen faktor pendukung produktivitas itu sendiri, dan salah satu faktor tersebut ialah perilaku kerja.

Menurut Robbin (2007:29) produktivitas adalah ukuran kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi. Sementara organisasi dikatakan produktif jika ia mencapai sasarnya dan melakukannya dengan mentransfer input ke output dengan biaya rendah.

Di dalam tingkah laku kescharian pekerja adalah sebuah bentuk respon dari stimulus yang muncul di lingkungannya. lingkungan dapat berbentuk lingkungan sosial dan fisik. Lingkungan sosial adalah lingkungan pertemanan, hubungan, dan

jaringan antar individu. Sedangkan lingkungan fisik adalah lingkungan kerja seperti desain tempat kerja *lay-out* ruangan kerja dan lain sebagainya.

Wirawan (2007) “struktur merefleksikan perasaan bahwa pegawai dalam bekerja dirujuk pada *job* deskripsi yang pasti sesuai peran dan tanggung jawab mereka”.

Lingkungan ini mampu memberikan pengaruh positif maupun negative yang kemudian akan diproses oleh fungsi psikis manusia dan menimbulkan respon. Pada sebuah penelitian yang dilakukan oleh Robertson MM dan Huang YH (2006) ditemukan bahwa: intervensi fisik (*workstation layout*) memberikan kepuasan individu pada lingkungan tempat kerja dan memiliki hubungan yang positif dengan performa individu, kolaborasi tim, dan efektivitas tim.

Trakindo Utama juga menawarkan rangkaian lengkap program pemeliharaan dan pemeriksaan teknis yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing pelanggan guna menunjang dan memenuhi tingkat, nilai produktivitas yang tinggi. Mulai dari program *Parts Exchange Service*, *Planned Component Replacement*, *Custom Track Service* dan *Custom Hydraulic Service*, sampai dengan layanan *Field Service* dan *CAT Care meetings*. Didukung oleh teknisi dan mekanik yang terlatih baik, program-program pemeliharaan tersebut membantu pelanggan Trakindo menekan biaya perbaikan dan kerusakan peralatan, sekaligus memungkinkan peralatan pelanggan terus bekerja pada kondisi yang prima sehingga produktivitas kerja mesin yang digunakan oleh pelanggan dapat tercapai.

2. Manajemen pengetahuan (*Knowledge management*) dan Karakter

Choi et al (2008) dan Yang et al (2009) Beberapa kajian empirik telah membuktikan bahwa "**manajemen pengetahuan** berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi", kinerja inovasi (Liao & Wu, 2010) dan keunggulan kompetitif (Johannessen & Olsen, 2003; Chuang, 2004; Masa & Testa, 2009).

Liu et al (2005) "Manajemen Pengetahuan juga terbukti berpengaruh signifikan pada strategi pengembangan produk baru dan kinerja pengembangan produk baru".

Menurut Affandi (2009) bahwa pergeseran paradigma tersebut telah melahirkan manajemen pengetahuan yang dipandang lebih kuat (*powerfull*) sebagai sumber daya penting yang menjadi syarat terciptanya keunggulan bersaing bagi individu, unit, departemen dan organisasi.

Bures (2007), Medzihorsky & Medzihorska (2007) dengan menggunakan metode perbandingan, karakteristik umum organisasi berbasis pengetahuan yang diidentifikasi. Pada tabel 2.1, dapat dilihat bahwa terdapat karakteristik umum dari organisasi berbasis pengetahuan.

Tabel 2.1
Karakteristik umum dari organisasi berbasis pengetahuan



Organisasi berbasis pengetahuan
<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan, mengintegrasikan, mempertahankan, saham dan menerapkan pengetahuan; • Efisien, inovatif, fleksibel dan proaktif; • Adalah fokus pelanggan; • Menggunakan ITs; • Memiliki budaya perusahaan yang kuat dan terbuka; • Mengimplementasikan proses pengetahuan; • Mengeksploitasi sumber pengetahuan; • Mengelola risiko; • Mengimplementasikan manajemen proyek; • Menekankan pada pendidikan dan pembelajaran organisasi; • Membuang karyawan pengetahuan; • Adalah proses yang berorientasi; • Mendukung kerja tim; • Mendorong partisipasi dalam manajemen.

Sumber: Elaborasi Penulis.

Dari seluruh penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan mencakup identifikasi dan pemetaan aset intelektual di dalam organisasi, penciptaan, representasi, penyimpanan, transfer, transformasi, aplikasi, penyematan, dan perlindungan atas pengetahuan yang dimiliki oleh sesuatu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat senantiasa berinovasi dalam rangka penciptaan nilai menuju tumbuh kembang dan berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Hess dan Bacigalupo (2010) menambahkan bahwa organisasi berbasis pengetahuan dapat mengambil manfaat dari pemanfaatan perilaku yang paling sering dikaitkan dengan kecerdasan emosional, dan kecerdasan emosional dapat didefinisikan ulang sebagai proses dari pada hasil untuk pengembangan organisasi.

Serrat (2009), Barclay & Murray (2009) "Manajemen pengetahuan merupakan serangkaian proses mengubah data dan informasi menjadi pengetahuan bermanfaat untuk berbagai kepentingan organisasi".

Paiva et al (2008) "Pengetahuan organisasi terbukti berperan sebagai input kunci bagi proses perumusan strategi manufaktur, mengarahkan pengembangan kapabilitas menciptakan nilai produk".

Secara akademis, menurut Lickona **pendidikan karakter** dimaknai sebagai pendidikan nilai, pendidikan budi pekerti, pendidikan moral, pendidikan watak, atau pendidikan akhlak yang tujuannya mengembangkan kemampuan peserta didik untuk memberikan keputusan baik-buruk, memelihara apa yang baik, dan mewujudkan kebaikan tersebut dalam kehidupan sehari-hari dengan sepenuh hati (Zuchdi, 2009).

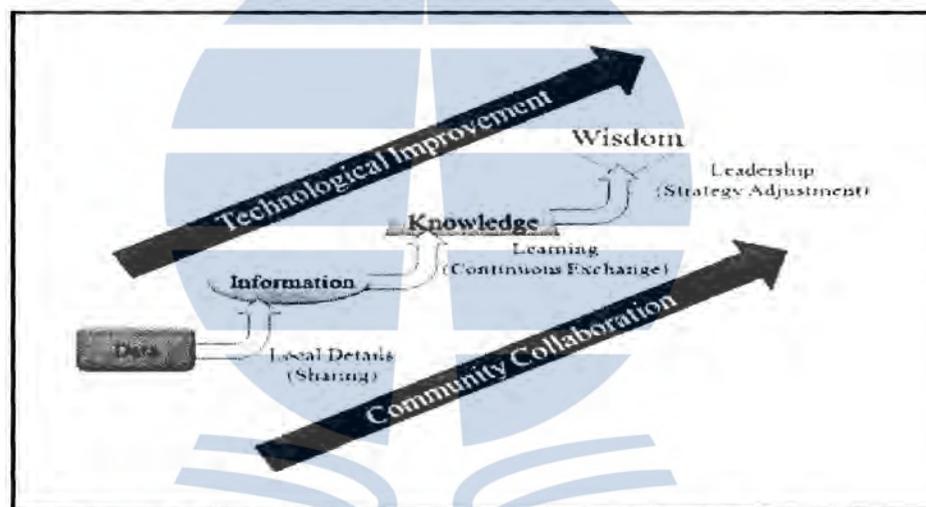
Schwartz (Budiastuti, 2010) mengemukakan bahwa pendidikan karakter sering digunakan untuk merujuk bagaimana seseorang menjadi "baik", yaitu orang yang menunjukkan kualitas pribadi yang sesuai dengan yang diinginkan masyarakat. Pendidikan karakter adalah usaha sengaja untuk mengembangkan kebajikan, baik untuk individu maupun masyarakat.

Tujuan pendidikan karakter adalah untuk membantu karyawan untuk mengembangkan sikap yang baik yang akan memungkinkan mereka untuk berkembang secara intelektual, pribadi dan sosial (Boston University School of Education, 2002). Covey (Bassiouny, dkk, 2008) menyatakan: "*As dangerous as little knowledge is, even more dangerous is much knowledge without a strong principled character*" (sebahaya-bahayanya orang yang sedikit pengetahuan,

lebih berbahaya orang yang banyak pengetahuan, namun karakternya tidak baik). Terdapat banyak nilai kebajikan yang perlu dikembangkan dalam pendidikan karakter.

Hasan, dkk. (2010) mengemukakan adanya beberapa nilai penting yang perlu dikembangkan dalam pendidikan karakter yang antara lain adalah disiplin, kerja keras, mandiri, tanggung jawab, menghargai prestasi.

Pada gambar 2.1, dapat dilihat bahwa terdapat 4 pengertian data sebagai sumber informasi dan pengetahuan.



Gambar 2.1 Informasi dan pengetahuan dalam hirarki logis.

Sumber : The Wisdom Hierarchy , representation of the DIKW(Rowley, 2007)

Penggambaran awal diverifikasi dari gambar diagram yang ditemukan adalah dengan Hey (2004) sebagai simbol untuk mewakili hirarki *DIKW* (Gambar 2.1). Pada tahun yang sama, Awad dan Ghaziri juga menerbitkan sebuah diagram yang sama. Piramida adalah metafora yang kuat karena merupakan hirarki strata, struktur, stabilitas, integritas, kematangan, royalti, keaslian dan usia. Penggunaan

istilah-istilah seperti kebijaksanaan dan pengetahuan dalam grafik juga menunjukkan bahwa ada beberapa derajat kebenaran untuk model.

Peneliti Israel Zins (2007) dan rekan-rekannya menganalisis empat puluh lima set definisi data, informasi, dan pengetahuan untuk mengeksplorasi makna mendasar dari konsep. Definisi studi ini diklasifikasikan menjadi 5 tahapan berdasarkan apakah data, informasi, dan pengetahuan masing-masing dipahami sebagai subjektif atau objektif. Studi ini disimpulkan bahwa, dalam banyak kutipan, data dan informasi yang dicirikan sebagai fenomena dalam domain universal, dan pengetahuan ditandai sebagai fenomena dalam domain subjektif, sehingga ada di dunia yang terpisah. Zins menyatakan bahwa "itu adalah 'perkiraan' untuk memasukkan data, informasi dan pengetahuan dalam hirarki logis".

Fricke (2009) sering disebut sebagai "memberikan argumen yang komprehensif terhadap penataan data, Informasi dan Pengetahuan dalam formasi piramida". Digambarkan sebagai "posisi filosofis dan memuaskan dari operationalism". Dia berpendapat bahwa model mempromosikan pandangan bahwa mengumpulkan data dapat dipromosikan untuk informasi dan itu menyiratkan bahwa informasi dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan.

Fricke berpendapat bahwa "ini mendorong koleksi ceroboh dan tak berarti data dengan harapan bahwa suatu hari ia akan naik ke informasi" dan kemudian mungkin untuk pengetahuan dan kebijaksanaan.

Jennex (2009) berpendapat bahwa piramida *DIKW* terlalu dasar dan gagal untuk mewakili realitas. Ia mengusulkan bahwa manajemen pengetahuan dengan fokus pada organisasi pembelajar harus dimasukkan dalam model ini.

Lambe (2012) menyatakan bahwa "Data adalah produk berbasis pengetahuan, sepotong tujuan dari pekerjaan desain. Model *DIKW* menyiratkan sebaliknya, bahwa pengetahuan adalah produk dari serangkaian operasi pada data".

Menurut Nonaka dan Takecuchi dalam Setiarso (2008) keberhasilan perusahaan Jepang ditentukan oleh keterampilan dan kepakaran mereka dalam penciptaan pengetahuan organisasinya. Penciptaan pengetahuan melalui pemahaman atau pengeluaran terhadap hubungan sinergis dari dalam (*tacit*) dan eksplisit. Pengetahuan dalam organisasi, serta melalui desain dari proses sosial yang menciptakan pengetahuan baru dengan mengalihkan terpikirkan pengetahuan kedalam pengetahuan eksplisit. Hal ini berarti melakukannya berdasarkan *learning* proses.

3. Berbagi pengetahuan (*Knowledge sharing*)

Worldbank (2003) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai proses menyerap pengetahuan dari penelitian dan pengalaman secara sistematis, mengelola dan menyimpan pengetahuan dan informasi untuk kemudahan akses dan memindahkan atau diseminasi pengetahuan, termasuk dalam perpindahan dua arah. Menurut Cummings (2003), berbagi pengetahuan dapat dilihat dari dua perspektif teoritis yaitu teori pembelajaran organisasi dan teori komunikasi.

Salah satu teori komunikasi yang banyak digunakan adalah teori Berlo (1960) yang dikenal dengan S-M-C-R model: dengan komponen dalam komunikasi yaitu Sumber (*source*), Pesan (*Message*), Saluran (*channel*), dan penerima (Receiver). Model komunikasi Berlo menekankan ide bahwa *meaning* are in the people atau arti pesan yang dikirimkan pada orang yang menerima pesan bukan pada kata-kata

pesan itu sendiri tetapi interpretasi pesan terutama tergantung pada arti dari kata atau pesan yang ditafsirkan oleh si pengirim dan si penerima pesan.

Cummings (2003) dalam studi literturnya mengenai berbagi pengetahuan menemukan 5 konteks yang mempengaruhi implementasi berbagi pengetahuan, yaitu:

- a) Hubungan antara sumber dan penerima
- b) Jenis dan lokasi pengetahuan
- c) Kecendrungan belajar penerima
- d) Kemampuan nara sumber dalam berbagi pengetahuan
- e) Lingkungan tempat aktivitas berbagi pengetahuan terjadi

Bartol dan Srivastava (2000) mengklafisikasikan mengenai bagaimana cara berbagi pengetahuan ada 4 mekanisme berbagi pengetahuan individu dalam suatu organisasi, yaitu:

- a) Berkontribusi terhadap database organisasi
- b) Berbagi pengetahuan dalam interaksi formal, di dalam atau antar tim atau unit kerja
- c) Berbagi pengetahuan dalam interaksi informal
- d) Berbagi pengetahuan dikalangan komunitas praktisi

Tjakraatmadja (2001) menyatakan bahwa rasa saling percaya adalah salah satu faktor yang berperan sebagai variabel moderator untuk meningkatkan jalur transformasi pengetahuan suatu organisasi. Faktor rasa saling percaya berfungsi sebagai fondasi untuk tumbuh suburnya sikap saling pengertian, sikap toleran pada

kesalahan kerja, sikap positif dalam menyelesaikan konflik, maupun tumbuhnya perilaku etikal di tempat kerja.

Berbagi pengetahuan (*Knowledge sharing*) didefinisikan sebagai sebuah proses yang mana individu-individu yang terlibat saling bertukar pengetahuan dalam bentuk tacit dan ekplisit dan digunakan untuk menciptakan pengetahuan baru. Berbagi pengetahuan umumnya didukung oleh sistem *Knowledge management*. Dimana teknologi hanya merupakan salah satu dari banyak faktor yang mempengaruhi berbagi pengetahuan dalam organisasi, seperti budaya organisasi, kepercayaan, dan insentif.

Pengetahuan dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang tercipta dari proses kognitif seseorang sehingga orang tersebut dapat melakukan pekerjaan. Bentuk dari *knowledge* adalah *tacit* dan *explicit*. Dalam penelitian ini pengertian pengetahuan mencakup dua jenis pengetahuan. Pertama adalah pengetahuan terdapat dalam pikiran kita (*Tacit knowledge*), yaitu pengetahuan yang meliputi pengalaman, gagasan dan keahlian yang dimiliki. Kedua, adalah pengetahuan eksplisit (*Explicit knowledge*), yaitu informasi yang berhubungan dengan pekerjaan atau yang umum dikenal dengan istilah informasi kontekstual.

- Implisit : Ada dalam pikiran *employee* : mulai dari pandangan dunia (umum) mengenai budaya organisasi sampai pada SOP.
- Eksplisit : disimpan bebas dari anggota organisasi (diluar dari diri *employee*) : dokumen, laporan-laporan, arsip-arsip dan rekaman atau data komputer dan sistem yang canggih.

Rowley (2007) telah melakukan yang sama, tetapi penelitian jauh lebih komprehensif dalam literatur. Rowley juga mengidentifikasi model oleh Choo (2005) yang mendefinisikan hirarki sebagai sinyal-data informasi-pengetahuan. Choo berpendapat bahwa informasi mengalir dari lingkungan eksternal dan semakin berasimilasi dan terfokus untuk memungkinkan pembuatan rasa, membangun pengetahuan, dan pengambilan keputusan.

Menurut Jacobson (2006) mengenai berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan individu, satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut.

Menurut InvestorWord (2009) berbagi pengetahuan merupakan tantangan besar dalam bidang pengetahuan manajemen karena bisa jadi karyawan cenderung untuk menolak melakukan berbagi pengetahuan dengan seluruh organisasi.

Trakindo Utama mengoperasikan fasilitas *Component Rebuild Center* di Samarinda dan Kuala Kencana – Tembagapura, serta satu *fasilitas Engine Rebuild Center* di Jakarta. Di sini, para teknisi terlatih mengoperasikan berbagai peralatan canggih dengan standar keamananserta prosedur pengendalian mutu dan kontaminasi yang ketat sesuai standar *Caterpillar USA*. Dengan fasilitas Rebuild Center yang dimiliki, Trakindo membantu pelanggan mengoperasikan peralatan dan mesin *Caterpillar* mereka secara optimum.

Senge (2009) menyimpulkan bahwa berbagi pengetahuan bukan tentang orang-orang yang memberi sesuatu, atau mendapatkan sesuatu dari mereka tetapi berbagi pengetahuan akan terjadi ketika orang benar-benar tertarik untuk membantu satu

sama lain dalam mengembangkan kapasitas baru untuk tindakan, hal itu akan menciptakan proses belajar.

Menurut Reinout et.al. (2006) konsep berbagi pengetahuan sebagai sikap (*attitude*) yang terdiri dari kesediaan (*willingness*) dan keinginan (*eagerness*).

Kesediaan didefinisikan sebagai tingkat kesiapan seorang individu untuk memberi akses modal intelektual yang dimilikinya kepada para anggota kelompok lain, sedangkan keinginan didefinisikan sebagai tingkat kekuatan dorongan di dalam seorang individu untuk mengkomunikasikan modal intelektual kepada para anggota kelompok lain.

Dalam Divisi internal PT. Trakindo Utama berbagi pengetahuan dengan Antusiasme untuk memperkuat orang adalah program berbagi pengetahuan untuk Divisi *Human Capital* di kantor pusat. Acara biasanya dilakukan setiap pertama / Jumat terakhir bulan. Belajar dan Pengembangan *eXchange (LeaDX)* adalah program berbagi pengetahuan bagi karyawan Trakindo di kantor pusat. Acara dilakukan setiap tiga bulan (triwulan). KEDAI ILMU adalah program berbagi pengetahuan untuk L & D supervisor dan manajer di TMT Group. Hal ini biasanya dilakukan setiap hari Kamis kedua bulan.

4. Orientasi belajar (*Learning orientation*)

Konsep orientasi pembelajaran mengacu pada seperangkat nilai-nilai organisasi yang mendefinisikan kemampuan untuk menciptakan, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan (Sinkula et al, 1997;. Baker dan Noordewier, 1997). Konsep ini meliputi mendapatkan dan berbagi informasi tentang kebutuhan pelanggan, perubahan pasar, dan tindakan pesaing, serta pengembangan teknologi

baru untuk menciptakan layanan baru yang unggul daripada pesaing. Empat komponen orientasi belajar adalah komitmen untuk belajar, visi bersama, keterbukaan pikiran, dan berbagi pengetahuan intra-organisasi.

Komitmen untuk belajar mensyaratkan bahwa nilai-nilai organisasi mengetahui sebagai penyebab dan dampak dari tindakannya; Singkatnya, bahwa nilai-nilai pembelajaran. Visi bersama termasuk kepentingan perusahaan dalam berbagi pandangan organisasi tujuan dan prioritas, serta komitmen untuk mereka. Dimensi ini sangat penting untuk menjamin belajar terjadi di arah yang sama dan memotivasi bahwa itu benar-benar terjadi. Keterbukaan pikiran ini terkait dengan pertanyaan dari asumsi lama dipegang tentang urutan hal-hal dan bagaimana peristiwa terjadi. Ini menyiratkan melaksanakan proses "unlearning," berorientasi untuk menghindari kekakuan perilaku organisasi. Berbagi pengetahuan intra-organisasi mengacu pada keyakinan kolektif atau rutinitas perilaku terkait dengan penyebaran belajar antara unit-unit yang berbeda dalam sebuah organisasi. Itu membuat hidup pengetahuan dan informasi yang dikumpulkan dari berbagai sumber dan berfungsi sebagai referensi untuk tindakan di masa depan (Cahill, 1996)

Belajar (*Self regulated learning*) berdasar regulasi diri dapat diartikan sebagai "mengatur atau mengarahkan diri dalam belajar" atau "belajar dengan mengarahkan atau mengatur diri" (Alsa, 2005).

Berbagai upaya dalam pendidikan telah dilakukan, di antaranya pengembangan maupun penyempurnaan kurikulum yang dilakukan secara bertahap, konsisten dan disesuaikan dengan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Hamalik, 2008).

Sardiman (2011) mengatakan bahwa motivasi belajar adalah dorongan dalam kegiatan belajar, sehingga motivasi dapat dikatakan sebagai daya penggerak dalam diri siswa yang menimbulkan kegiatan belajar supaya tujuan yang dikehendaki oleh subjek belajar itu dapat dicapai.

Sardiman (2011), aspek-aspek motivasi belajar adalah ketekunan menghadapi tugas, keuletan menghadapi kesulitan, minat terhadap berbagai macam-macam masalah, perasaan senang saat bekerja, kebosanan pada tugas yang sifatnya rutin, kemampuan untuk mempertahankan pendapat, keinginan tidak mudah putus asa, dan kesenangan mencari dan memecahkan masalah.

Hadinata (2006) motivasi belajar tidak hanya menjadi pendorong untuk mencapai hasil yang baik tetapi mengandung usaha untuk mencapai tujuan belajar, dimana terdapat pemahaman dan pengembangan dari belajar.

Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang untuk bertindak laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya (Uno, 2006).

Hasil belajar adalah dasar dari semua jenis program pendidikan, dan penting untuk program berbasis kompetensi, penting untuk melihat bagaimana hasil siswa dikembangkan dan diukur. Dalam laporan dan survei yang dilakukan oleh Asosiasi Dewan Pengelola, 77% dari organisasi memiliki pernyataan harapan untuk apa siswa harus belajar (AGB, 2010). Pernyataan ini memberikan persyaratan untuk penilaian bermakna pembelajaran dan menyediakan standar untuk mengukur kinerja siswa (AGB, 2010).

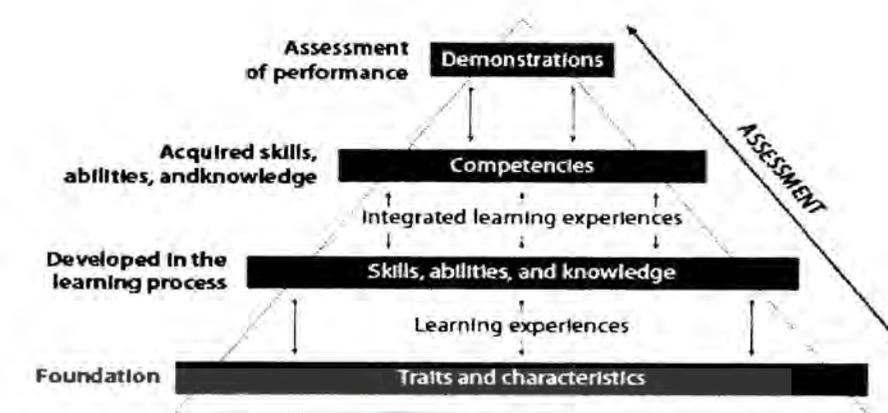
Experiential Learning (CAEL), sebuah organisasi nirlaba yang didedikasikan untuk membantu orang mendapatkan akses ke pendidikan tinggi, menyatakan bahwa program berbasis kompetensi yang dirancang untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi dengan menempatkan fokus tepat pada hasil belajar yang ditunjukkan. (CAEL-Berbasis Kompetensi Pendidikan, 2014, para 4.).

Tucker, Neely, dan Belcher (2013) menunjukkan bahwa pendekatan untuk membuat program berbasis kompetensi dimulai dengan mendefinisikan pertama kompetensi, tujuan pembelajaran, diikuti oleh penilaian untuk mengukur tujuan sebagai sarana meyakinkan penekanan selalu tetap pada demonstrasi kompetensi.

Dengan ini pendekatan desain untuk menciptakan lingkungan belajar, pengembang *CBE(Competency-Based Education)* program ini jauh lebih terfokus pada menciptakan konten pembelajaran dari pada pengembangan yang hasil valid dan penilaian dapat diandalkan. *CBE* berfokus pada "pembelajaran, bukan pada waktu yang dihabiskan di kelas atau pada bahan". Pada gambar 2.2, dapat dilihat bahwa terdapat 4 Konsep *learning model*.



FIGURE 1
A conceptual learning model



Source: U.S. Department of Education, 2001.

Gambar 2.2. Hasil Hirarki Pasca sekunder (Jones.et.al,2002)

Sumber : *U.S. Department of Education.*

Ciri-ciri dan karakteristik peserta didik individu membentuk dasar dari pembelajaran. Soares (2012) menjelaskan model pembelajaran ini konseptual, melalui pembelajaran siswa proses mengembangkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan, hasil dari proses yang adalah pencapaian kompetensi, demonstrasi hasil dari penerapan kompetensi, dan tahap penilaian berlangsung sama.

Program pendidikan berbasis kompetensi memiliki kompetensi dan demonstrasi sebagai komponen inti, dan penilaian sumatif dari komponen-komponen, tetapi mungkin tidak memberikan langkah-langkah pada keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan. Di sinilah kesenjangan hasil belajar mungkin ditemukan dalam kursus berbasis kompetensi, kita bisa mengukur kompetensi dan melihat demonstrasi kompetensi itu, tapi penilaian berkelanjutan diperlukan untuk mengetahui apakah

keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan telah diperoleh untuk menyelesaikan tingkat atas berhasil.

Dengan kata lain, pengembangan tentu saja harus menyediakan kursus berkualitas berbasis kompetensi, sumber belajar, dan dukungan pelajar untuk memastikan siswa dapat menunjukkan pembelajaran mereka. Hasil belajar hanya salah satu bagian dari yang lebih besar berbasis kompetensi pendidikan.

Beberapa penelitian fokus pada usaha untuk meneliti faktor keyakinan motivasional yaitu orientasi tujuan intrinsik, orientasi tujuan ekstrinsik, efikasi diri, keyakinan kontrol, nilai tugas dan kecemasan dihubungkan dengan belajar berdasar regulasi diri (Yen, Bakar, Roslan, Luan & Rahman, 2005).

Kualitas Pendidikan Berbasis Kompetensi dapat mulai mengembangkan kerangka kerja untuk menjawab pertanyaan, apa yang membuat kursus berbasis kompetensi berkualitas? sejumlah prinsip membedakan program kelas pendidikan berbasis kompetensi dari orang atau kursus online. Prinsip-prinsip ini penting untuk dipertimbangkan ketika meninjau program berbasis kompetensi dan kursus untuk kualitas. Program berbasis kompetensi dan kursus menegaskan:

- a. Kemampuan siswa untuk tidak hanya "tahu" tetapi "melakukan" (Adelman, 2013)
- b. Penilaian berbasis kompetensi memvalidasi belajar (Klein-Collins, 2013)
- c. Program berbasis kompetensi fokus pada belajar daripada menghabiskan waktu (LeBlanc, 2013)
- d. Belajar adalah dalam hal fleksibilitas dan personalisasi yang berpusat pada siswa (Klein-Collins, 2013)

- e. Siswa dapat belajar dengan kecepatan variabel dan didukung dalam pembelajaran mereka (Johnstone & Soares, 2014)
- f. Penggunaan teknologi untuk mengajar dan belajar (Mendenhall, 2012)
- g. Sumber belajar yang efektif yang tersedia kapan saja dan dapat digunakan kembali (Johnstone & Soares, 2014)
- h. Berlaku, kemampuan penilaian adalah komponen kunci (Mendenhall, 2012)

Dimiyati dan Mudjiono (2009) menyatakan motivasi belajar sebagai dorongan yang merupakan kekuatan mental untuk melakukan kegiatan belajar dalam rangka memenuhi harapan dan pencapaian tujuan belajar.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek motivasi belajar terdiri dari ketekunan dalam menghadapi tugas, keuletan menghadapi kesulitan, minat terhadap macam-macam masalah, perasaan senang saat bekerja, kebosanan pada tugas yang sifatnya rutin, kemampuan untuk dapat mempertahankan pendapatnya, keinginan untuk tidak mudah melepas hal yang diyakini serta kesenangan mencari dan memecahkan masalah belajar.

Karyawan merupakan aset utama bagi Trakindo Utama. Dimulai dengan merekrut bakat-bakat terbaik di bidangnya, Trakindo Utama kemudian menyediakan sarana dan sumber daya yang diperlukan, termasuk program-program pelatihan komprehensif yang berkelanjutan, sehingga karyawan dapat terus mengembangkan kompetensi dan menghasilkan kinerja terbaik di bidangnya masing-masing. Trakindo juga telah mengembangkan sistem pengembangan sumber daya manusia yang memberikan imbal jasa berupa pengembangan karir berbasis kinerja.

5. Kepemimpinan (*Leadership*)

a. Pemimpin

Pemimpin bukan lagi seseorang yang memvisualisasikan proyek, merencanakan atau mengelola proyek, tetapi lebih berhubungan dengan pembinaan (*coaching*) dan memimpin kelompok. Pembinaan merupakan perkembangan yang mutakhir sekaligus juga harus diakui sudah menjadi kuno. Kepemimpinan juga dipandang sebagai amanah. Amanah itu mengandung konsekuensi mengelola dengan penuh tanggung jawab meningkatkan produktivitas sesuai dengan harapan dan kebutuhan pemiliknya. Perkataan pemimpin mempunyai macam-macam pengertian dari para ahli. Berikut ini terdapat beberapa definisi tentang pemimpin yang dikemukakan oleh para ahli.

Menurut Hasibuan (2011), pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini secara singkat disebut gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin umumnya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin itu sendiri. Dimana sifat-sifat tersebut dapat terlihat melalui kepribadian sehari-harinya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepribadian yang dinyatakan dalam gaya kepemimpinan tersebut, antara lain:

- a. Jenis kelamin, pria dan wanita umumnya memiliki sifat mendasar yang berbeda. Sebagai contoh wanita cenderung menggunakan perasaannya dan

bertindak lembut, sebaliknya pria lebih menggunakan kemampuan berpikir dan bertindak keras.

- b. Usia, secara umum orang yang berusia muda cenderung memiliki sifat yang dinamis dan idealis. Sebaliknya semakin bertambah usia seseorang, cenderung pula mengurangi kemampuannya berfikir dan bekerja lebih keras. Tentunya hal ini tidak selalu berlaku pada setiap orang.
- c. Fisik, mental dan pikiran (intelektualitas), setiap orang merupakan makhluk ciptaan Tuhan yang unik, artinya tidak ada satu pun manusia yang memiliki keberadaan yang sama satu dengan yang lainnya. Perbedaan ini terlihat dari fisik tubuh, mental dan pikirannya yang akhirnya mempengaruhi kepribadiannya.
- d. Pendidikan, salah satu faktor yang membentuk kehidupan manusia adalah pendidikan yang pernah diterimanya, baik di lembaga pendidikan yang bersifat formal maupun informal. Semakin tinggi pendidikannya yang diterima seseorang, umumnya akan semakin menambah wawasan dan kemampuannya.
- e. Kematangan, proses waktu cenderung akan membantuk kematangan atau kedewasaan seseorang. Semakin ia belajar akan kesalahan-kesalahan dan berusaha untuk memperbaikinya, semakin bertambah dewasa untuk mengerti banyak hal.
- f. Latar belakang kehidupan, kehidupan manusia dimulai dan diakhiri dengan latar belakang yang berbeda. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh budaya,

nilai dan norma berbeda, yang pada intinya dapat bersumber dari keluarga, kerabat, teman, dan masyarakat secara umum.

Menurut Robbins (2005), pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial.

Menurut Kartono (2010), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui kekuasaan dan posisi.

Maxwell (2011), mereka memotivasi diri mereka sendiri dan produktif. Sebagai hasilnya, mereka mulai memiliki kemampuan untuk terus mengembangkan diri dan menciptakan keadaan penuh kesuksesan, yang membuat tim ini lebih baik dan lebih kuat.

Pemimpin adalah pribadi yang memiliki keterampilan teknis, khususnya dalam satu bidang, hingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan organisasi.

b. Kepemimpinan (*Leadership*)

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan

dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikhendaki.

Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan, yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi.

Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan.

Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Para ahli dalam bidang organisasi umumnya mengajukan pengertian tersendiri mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam administrasi, dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Maxwell (2013; h.169) Produktivitas adalah “tempat dimana kepemimpinan benar-benar naik dan mencapai level yang baru”.

Rivai (2013) kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisasi dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan pencapaiannya.

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Tipe kepemimpinan yang juga sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan (*leadership style*). Oleh karenanya usaha menyelaraskan persepsi di antara yang akan memengaruhi dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting.

Dipicu oleh pemahaman bahwa kepemimpinan dapat dipelajari (Avolio & Hannah, 2008; Dugan & Komives, 2010;).

Menurut Robbins (2005), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran.

Menurut Odway (2010), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Robbins (2006) kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi.

Gaya atau perilaku kepemimpinan merupakan bagian dari tipe kepemimpinan demokratis (Nawawi, 2003:137) yang memiliki dan menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Ketaatan pada peraturan prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditentukan. Ketaatan dan keteraturan lebih Utama dari pada kerjasama dan hasil yang dicapai.
- 2) Menunjang hirarki kedudukan dan pangkat, pemimpin yang lebih tinggi menuntut ketaatan pemimpin yang lebih rendah dalam suatu struktur organisasi, sebagai pemegang kekuasaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi.
- 3) Pengembangan terhadap hubungan dengan bawahan. Pemimpin berusaha mengembangkan hubungan informal dalam rangka mengimbangi hubungan kerja yang formal statis dan kaku, meskipun dilaksanakan di luar pelaksanaan tugas pokok organisasi.
- 4) Kerjasama berorientasi pada posisi dan kedudukan. Pemimpin dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi atau kedudukan anggota, dengan mengatur posisi berjenjang dalam tim kerja sesuai dengan jabatan dalam struktur organisasi.
- 5) Kecendrungan dalam status quo. Pemimpin cenderung kurang aktif menciptakan dan mengembangkan kegiatan organisasi, biasanya pemimpin organisasi ini tidak menyukai perubahan dan perkembangan meskipun tidak tertutup pada gagasan, inisiatif, kreatifitas dan lain-lain dari bawahan yang akan menjadi pertimbangan dalam rapat yang lebih tinggi.
- 6) Hirarki dalam pengambilan keputusan. Pemimpin lamban dalam pengambilan keputusan yang didasarkan atas tata hubungan kerja sebagai proses kerja yang

kaku. Efektivitas dan efisiensi kerja diartikan suatu keharusan mengikuti pentahapan kerja yang teratur dan tertib.

- 7) Fokus pada kegiatan rutinitas, pemimpin lebih menyukai pekerjaan rutin yang statis dan berisiko rendah, dari pada pekerjaan yang menantang bagi kemajuan dan perkembangan organisasinya. Dengan demikian pengendalian pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah karena bersifat rutin dengan prosedur mekanisme yang melibatkan anggota organisasi untuk bertanggung jawab sesuai dengan kewenangan masing-masing.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para karyawan adalah kepemimpinan (*leadership*).

Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Sebagai bagian dari program Trakindo, karyawan diberikan proposisi nilai, telah menetapkan Kepemimpinan & Management Development Program untuk karyawan berkinerja tinggi. Sebagai bagian dari program ini, karyawan yang dipilih

disediakan dengan soft skill, keterampilan manajerial dan keterampilan kepemimpinan.

Beberapa program yang telah dilaksanakan oleh Trakindo Utama dalam proses pembelajaran terhadap jajaran pegawai. Pada tabel 2.2, dapat dilihat bahwa terdapat 8 program *event* yang dilakukan oleh perusahaan PT. Trakindo Utama.

Tabel 2.2
Program Kepemimpinan & Manajemen Pembangunan PT. Trakindo Utama

No.	Program Event
1.	Service Management Development Program (SMDF)
2.	Plant Management Development Program (PMDF)
3.	Equipment Management Development Program (EMDF)
4.	Finance Management Development Program (FMDF)
5.	Safety Health & Environment Management Development Program (SHEMDF)
6.	Human Resources Management Development Program (HRMDF)
7.	Branch Management Development Program (BMDF)
8.	Management Trainee Program (MT)

Sumber : Trakindo website <http://www.trakindo.co.id>.

6. Disiplin (*dicipline*)

a. Pengertian disiplin dan pendisiplinan karyawan

Menurut Nitisesmito (2001:264) disiplin kerja lebih tepat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Dari berbagai pendapat dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap yang menaati peraturan kerja perusahaan.

Menurut Nitisesmito (2001:119) terdapat empat faktor yang menunjang disiplin kerja antara lain disebutkan:

- 1) Ketegasan pemimpin, ketegasan pimpinan adalah tindakan tegas dan jelas dari pimpinan dalam memberikan tindakan untuk menegakan disiplin dikantor. Variabel ini diukur melalui penilaian pegawai terhadap tindakan tegas dari pimpinan yang dirasakan pegawai selama bekerja.
- 2) Kesejahteraan, dimaksudkan sebagai imbalan atau tingkat pendapatan yang diterima pegawai agar dapat hidup layak. Hal ini diukur melalui penilaian pegawai terhadap gaji pokok maupun tunjangan atau penghargaan lain yang diterima pegawai selama bekerja dikantor.
- 3) Ancaman, dalam hal ini dimaksudkan sebagai pemahaman terhadap pegawai atas adanya sanksi atau peringatan dengan tujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan ketentuan organisasi. Pemberian ancaman terhadap pegawai baik hukuman maupun sanksi akibat pelanggaran kedisiplinan yang dilakukan dikantor.
- 4) Teladan pemimpin, teladan pimpinan merupakan sikap pimpinan yang menjadi teladan bagi perilaku bawahannya, variabel ini diukur melalui penilaian pegawai terhadap sikap dan perilaku pemimpin yang patut dijadikan teladan dan contoh dalam penegakan disiplin pegawai.

Manullang (2001:35) menyatakan bahwa hakikat dari kepatuhan adalah disiplin yakni melakukan apa yang sudah disetujui bersama pimpinan dan para pegawai, baik persetujuan tertulis, lisan atau pengaturan tak tertulis seperti kebiasaan budaya. Disiplin sangat penting karena suatu usaha tidak akan mengalami kemajuan

tanpa adanya pelaksanaan dana pa yang telah disepakatibersama. Aspek hubungan internal pegawai yang perlu tetapi sangat berat pelaksanaannya adalah penerapan tindakan disiplin.

Pengertian disiplin pegawai pada dasarnya merupakan kepatuhan, ketaatan, kesetiaan, seorang pegawai terhadap ketentuan, peraturan, atau norma yang berlaku. Disiplin kerja dibicarakan dalam kondisi yang sering kali timbul bersifat negative. Disiplin dikaitkan dengan sanksi atau hukuman.

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut Siagian (2012:305), Dalam suatu perusahaan disiplin merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan prilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain dengan meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Rivai (2011:825) disiplin kerja adalah suatu alat untuk merubah sikap seseorang agar bisa mentaati dan menghormati peraturan-peraturan yang berlaku.

Iswanto (2013;h.6.49) disiplin adalah sebagai keadaan dimana karyawan mampu mengontrol diri mereka sendiri, penyelenggaraan organisasi yang tertib serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi.

Trakindo Utama merupakan sebuah perusahaan yang berada di PT Freeport Indonesia yang bergerak dibidang penjualan dan perbaikan alat berat yang dimana tentunya mempunyai karyawan sebagai aset perusahaan yang harus diperhatikan, sehingga perusahaan tidak kehilangan karyawan karyawan yang berprestasi dan memiliki produktivitas yang baik.

Banyak manajer, ketika menghadapi masalah disiplin dalam organisasi mereka langsung berfikir “hukuman apa yang harus diberikan?” “seberapa hukuman harus diberikan?”. Sehingga bentuk akhir pendisiplinan adalah pemberhentian. Padahal yang paling penting adalah adanya perubahan perilaku karyawan demi meningkatkan produktivitas karyawan. Artinya, pendisiplinan harus dipandang sebagai suatu peluang untuk belajar karyawan dan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas serta hubungan kemanusiaan.

b. Proses pendisiplinan

Perubahan dalam lingkungan internal perusahaan juga dapat mengubah proses pendisiplinan karyawan. Melalui pengembangan organisasional, misalnya perusahaan dapat mengubah budaya organisasinya. Perubahan ini dapat menghasilkan penanganan tindakan pendisiplinan yang lebih positif pada supervisor garis pertama.

Siagian (2012,h.305) disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Proses tindakan pendisiplinan sebagian besar berhadapan dengan pelanggaran peraturan. Peraturan secara spesifik memandu untuk berperilaku tertentu pada jabatan tertentu. Karyawan tidak akan patuh kepada suatu aturan jika mereka tidak tahu keberadaannya. Namun ketika Karyawan melanggar peraturan, maka tindakan korektif diperlukan. Tujuan Utama dari tindakan ini adalah untuk mengubah tipe perilaku yang memiliki dampak negative pada pencapaian tujuan organisasi. Jadi tidak sekedar menghukum pelanggar.

Menurut Hasibuan (2005:194-198) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

Indikator Kedisiplinan

1. Tujuan Dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5. Waskat

Waskat ialah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang

paling efektif, serta menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

6. Sanksi Hukuman

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus dipertimbangkan secara logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan, namun juga tidak terlalu berat agar dapat tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya.

Proses pendisiplinannya adalah mencakup umpan balik yang berasal dari titik pengambilan tindakan pendisiplinan yang layak untuk mengkomunikasikan peraturan kepada para karyawan, apabila pendisiplinan dilakukan secara memadai, Karyawan akan menyadari bahwa perilaku tertentu tidak diterima oleh organisasi dan tidak boleh diulang. Jika tidak, Karyawan merasa bahwa perilakunya diterima oleh perusahaan dan mereka akan mengulangnya di lain waktu.

Kedisiplinan karyawan yang baik mencerminkan bahwa fungsi-fungsi MSDM lainnya telah dilaksanakan sesuai rencana. Begitu pula sebaliknya, apabila kedisiplinan karyawan kurang baik, berarti penerapan fungsi-fungsi MSDM lainnya pada perusahaan kurang baik. Jadi, dapat dikatakan “kedisiplinan” menjadi kunci sukses terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan disiplin berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

c. Pendekatan untuk pendisiplinan

Disiplin kerja dapat tumbuh salah satu adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai, sehingga setiap pegawai sadar apa menjadi tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan itu (Setiyawan dan Waridin, 2006). Hasil penelitian Listianto dan Setiaji (2007), menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja pegawai.

Menurut Buhler (2007: 216-218) disiplin benar-benar memainkan peran penting dalam membentuk tingkah laku. Seperti halnya penghargaan yang efektif dalam memotivasi orang, disiplin jika digunakan secara tepat maka dapat sama-sama efektif. Seiring dengan meningkatnya perselisihan di tempat kerja saat ini, anda harus memastikan bahwa anda cermat dalam melaksanakan disiplin. Yang terbaik adalah mendokumentasikan segala sesuatu dengan teliti.

Di dalam jajaran manajemen Trakindo Utama proses manajemen pembinaan dan pengarahan (*coaching* dan *counseling*), sebagai bagian dari proses pengembangan, pendekatan yang positif menekankan pada apa yang dapat dilakukan untuk **menjamin perilaku yang tidak diinginkan tidak terulang kembali**. Hal ini dilakukan dengan tidak bersifat pandang orang, konsisten artinya tidak memilih-milih orang, dan merupakan sistem peringatan.

Menurut Kartono (2014) ada beberapa pendekatan yang selama ini dipakai seperti model:

- a. Peraturan kompor menyala (*hot stove rule*), hal ini ditekankan bahwa pekerja bila melakukan sesuatu mendapat konsekuensinya.

- b. Pendisiplinan progresif, pola disiplin progresif merupakan sesuatu pendekatan di mana konsekuensi hukuman diadministrasikan secara progresif. Artinya, kesalahan atau pelanggaran yang berikutnya akan mendapat hukuman yang lebih berat dibanding sebelumnya.
- c. Pendisiplinan positif dipandang sebagai berorientasi ke masa depan, yaitu bekerja bersama dengan karyawan untuk memecahkan masalah, sehingga permasalahan tersebut tidak terulang kembali.

Dari seluruh tingkatan tersebut apabila tidak ada perubahan akan dilakukan peringatan lisan (*verbal warning*) sebelum kejadian selanjutnya yaitu peringatan tertulis 1 sampai 3. Disaat pembinaan semua atasan *foremen, leadhand* dan *supervisor* harus hadir di dalam proses agar ditemukan solusi guna pembinaan apa yang selanjutnya dilakukan. Hal ini dilakukan agar semua orang yang berkepentingan mengetahui secara mendalam.

B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian mengenai produktivitas kerja dilakukan oleh Abdul Aziz (2009) yang melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi, disiplin, dan ethos kerja terhadap produktivitas karyawan di unit Kerja Bekri PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara disiplin dan ethos kerja dengan produktivitas kerja karyawan, untuk meningkatkan produktivitas karyawan adalah dengan meningkatkan disiplin dan ethos kerja melalui pelatihan dan penerapan Gugus Kendali Mutu (GKM).

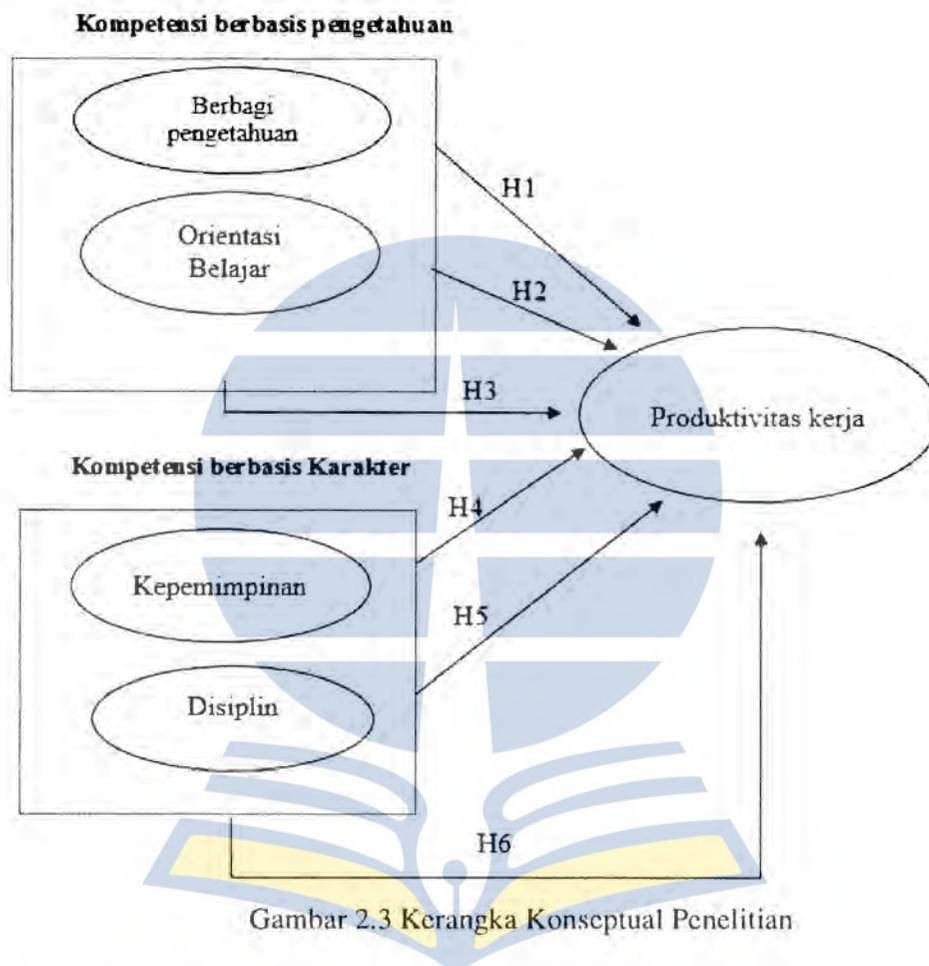
2. Chong, et al. (2011) melakukan penelitian tentang implementasi faktor-faktor *enabler knowledge management* terhadap kinerja akuntan di organisasi sektor publik. Hasil penelitian menyimpulkan dukungan pemimpin, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, program mutasi pekerjaan, teknologi berbagi pengetahuan, dan teknologi komunikasi sangat signifikan terhadap hasil kinerja organisasi publik di Kementerian Keuangan Malaysia.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Khandekar and Sharma (2006) bertujuan menunjukkan peran pembelajaran organisasi yang semakin penting bagi kinerja perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwa pembelajaran organisasi, dengan melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Korelasi antara pengukuran kinerja dengan pembelajaran organisasi ditemukan positif dan signifikan. Hal ini disebabkan SDM memegang peranan utama dalam membangun dan mempertahankan filosofi pembelajaran organisasi, dimana SDM merancang sistem dan proses.
4. Penelitian kepemimpinan Hasil penelitian (Sukardi, 2009) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pemasalahan terhadap Prestasi Kerja Petugas Penyuluh Lapangan pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak". Tesis, Program Pascasarjana, Program Magister Administrasi Publik, Universitas Padjadjaran Bandung. Penelitian ini menggunakan ukuran sampel 61 orang dari populasi sebanyak 61, dengan metode penelitian survey eskplanatori, analisis statistika menggunakan path analysis. Dari hasil penelitian tersebut, disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan pemasalahan terhadap prestasi kerja pegawai secara simultan adalah sebesar 96 persen. Dari hasil

penelitian yang bersifat kuantitatif tersebut dapat disampaikan bahwa tingkat disiplin pegawai petugas penyuluh lapangan pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak, dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pemotivasian yang dilakukan oleh Kepala Dinas. Hubungan pengaruh tersebut adalah bersifat secara positif. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan dan pemotivasian akan memberi dampak kenaikan nilai terhadap prestasi kerja pegawainya, atau sebaliknya semakin rendah nilai gaya kepemimpinan dan pemotivasian akan berdampak pada turunnya prestasi kerja pegawai.

5. Penelitian disiplin, Rismaida (2010) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Di Kabupaten Simeulue Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendidikan Di Kabupaten Simeulue Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda (*multiple regression analysis*). Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pengawasan kerja secara serempak dan parsial berpengaruh secara nyata (*highly significant*) terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendidikan Di Kabupaten Simeulue Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam.

C. Kerangka Berfikir

Dalam melakukan penelitian digunakan kerangka konseptual, pada gambar 2.3, dapat dilihat bahwa konseptual penelitian terdapat 4 variabel bebas (*Independent*) dan 1 variabel terikat (*dependent*).



D. Operasionalisasi Variabel

Definisi operasional menyatakan bahwa apa yang dilakukan untuk mengukur konsep yang diangkat dalam penelitian (Mansoer, 2005; h. 3.35)

Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel yang berbeda.

1. Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang menjadi perhatian Utama

dalam sebuah pengamatan.

Dalam penelitian ini variabel dependen adalah produktivitas kerja (Y). Produktivitas kerja selalu diarahkan pada bagaimana melakukan atau memanfaatkan sesuatu agar mencerminkan prinsip efektifitas dan efisiensi. Sesuatu dikatakan efektif bila pemanfaatan berbagai aspek benar-benar tepat sasaran sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Dikatakan efisien jika apa yang dilakukan mempertimbangkan aspek biaya, sarana prasarana, sumber daya (manusia dan material), dan waktu sehemat mungkin.

Menurut Robbin (2009:29), produktivitas adalah ukuran kinerja yang mencakup efektifitas dan efisiensi. Sementara organisasi dikatakan produktif jika ia mencapai sasarannya dan melakukannya dengan mentransfer input ke output dengan biaya terendah.

Dari definisi tersebut, maka dibentuk instrument Variabel produktivitas kerja (Y) sebagai dimensinya adalah dalam hal efisiensi: *Skill*, lingkungan kerja, Material, Energi, jam kerja. Dalam hal efektifitas meliputi: kualitas dan kuantitas. Seperti pada tabel 2.3, dapat dilihat bahwa terdapat kisi-kisi instrumen variabel, dimensi dan indikator sebagai dasar penelitian.

Tabel 2.3, Instrumen Produktivitas Kerja (Y)

Variabel	Dimensi	Indikator	Item kuisioner	
Produktivitas	I. Efisiensi	Pengetahuan dibidang pekerjaan	5.1	
		Keterampilan dalam melaksanakan tugas	5.2	
	1. Skill	Memiliki inisiatif kerja	5.3	
		2. Lingkungan Kerja	Hubungan dengan pimpinan	5.4
	Hubungan dengan antar bagian		5.5	
	Hubungan dengan rekan sekerja		5.6	
	3. Material	Bahan baku (asesories)	5.7	
		Bahan Pendukung	5.8	
	4. Energi	Penggunaan listrik, penerangan, alat-alat berjalan dan lain sebagainya	5.9	
		Tepat Waktu	5.10	
	5. Jam Kerja	Menggunakan waktu dengan baik	5.11	
		II. Efektivitas	Mencapai target produksi	5.12
	1. Kualitas	Ketelitian	5.13	
		2. Kuantitas	Menghasilkan produksi sesuai dengan hasil yang dibebankan	5.14
			Vohume pekerjaan rutin	5.15

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

2) **Variabel independen** adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel dependen dan mempunyai hubungan yang positif ataupun yang negatif bagi variabel dependen nantinya. Dalam penelitian ini adalah:

a) **Berbagi Pengetahuan (X1)**, mencakup kesadaran pengetahuan sebagai asset, Kesadaran perlunya berbagai pengetahuan, Tingkat perluasan berbagai, tingkat pengolahan berbagai, Pemanfaatan pengetahuan untuk menciptakan inovasi.

Seperti pada tabel 2.4, dapat dilihat bahwa terdapat kisi-kisi instrumen variabel, dimensi dan indikator sebagai dasar penelitian.

Tabel 2.4
Instrumen Berbagi Pengetahuan (X1)

Variabel	Dimensi	Indikator	Item kuisisioner
Berbagi Pengetahuan	Keinginan untuk berkontribusi ke Knowledge center dan	kontribusi ke knowledge center	1.1
		kontribusi ke situs/website	1.2
	Keinginan untuk berbagi dalam kelompok kerja (KK)	Berbagi pengetahuan dalam kelompok kerja (KK)	1.3
		Keaktifan dalam kegiatan KK	1.4
	Keinginan untuk berbagi antar kelompok kerja	Berbagi pengetahuan lintas KK	1.5
		Keaktifan dalam kegiatan lintas KK	1.6
	Keinginan berbagi dalam situasi informal	Berbagi pengetahuan dalam percakapan harian	1.7
		Berbagi pengetahuan dalam diskusi informal	1.8
		Berbagi pengetahuan dalam pertemuan informal	1.9
	Rasa saling percaya dan keterbukaan	Bukan ancaman terhadap keahlian	1.10
		Kerelaan berbagi	1.11
		Kepercayaan terhadap rekan	1.12
		Semangat pembelajaran kelompok	1.13

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

b) Orientasi Belajar (X2),

Karakteristik perusahaan yang terkait dengan tingkat belajar yang tinggi, yaitu, generatif, putaran ganda, pembelajaran proaktif. Hal ini mengacu pada seperangkat nilai-nilai organisasi yang mendefinisikan kemampuan untuk menciptakan,

menyebarkan, & memanfaatkan pengetahuan. Mencakup komitmen belajar, visi bersama, pikiran terbuka, berbagi pengetahuan dalam organisasi. Baker and Sinkula (1999), Calantone *et al.* (2002).

Konsep pembelajaran mengacu pada perspektif baru yang sering mengambil tempat ketika kita merebut tindakan efektif dan ketika kita mengidentifikasi dan memperbaiki kesalahan kita sendiri (Argyris dan Schon, 1978). Orientasi pembelajaran adalah karakteristik perusahaan yang terkait dengan tingkat tinggi pembelajaran, yaitu, generatif, putaran ganda, pembelajaran proaktif (Baker dan Sinkula, 1999). Hal ini mengacu pada seperangkat nilai-nilai organisasi yang mendefinisikan kemampuan untuk menciptakan, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan (Baker dan Noordewier, 1997; Sinkula et al, 1997.). Hult dan Ferrell (1997, 1998) mendefinisikan empat komponen orientasi pembelajaran, yaitu: komitmen untuk belajar, visi bersama, keterbukaan pikiran, dan berbagi pengetahuan intra-organisasi.

Dalam penelitian ini, Orientasi Belajar adalah orde kedua variabel laten yang akan dioperasionalkan oleh empat dimensi variabel laten orde pertama, yaitu: Belajar Komitmen, Bersama Vision, *Open Mindedness*, dan Berbagi Pengetahuan intra-organisasi. Setiap dimensi diukur dengan 4-5 indikator untuk diadopsi kemudian di total 14 item dalam kuesioner.

Kuesioner untuk mengukur orientasi belajar diadaptasi dari karya penelitian rinci dan divalidasi oleh Hult dan Ferrell (1997, 1998).

Seperti pada tabel 2.5, dapat dilihat bahwa terdapat kisi-kisi instrumen variabel, dimensi dan indikator sebagai dasar penelitian.

Tabel 2.5

Instrumen Orientasi Belajar (X2)

Variabel	Dimensi	Indikator	Item kuisioner
Orientasi belajar	Komitmen belajar	Karyawan memahami dan menyadari bahwa kemampuan perusahaan untuk belajar adalah kunci dan sumber keunggulan yang bersaing	2.1
		Program pembelajaran bagi karyawan adalah investasi	2.2
		Perusahaan merasakan bahwa proses belajar adalah faktor kunci yang diperlukan untuk memastikan perusahaan tumbuh dan hidup	2.3
	Visi bersama	Menyamakan tujuan bersama dalam pekerjaan	2.4
		Kesepakatan total disetiap tingkat fungsi perusahaan terhadap visi perusahaan	2.5
		Karyawan melihat diri mereka sendiri sebagai mitra dalam perusahaan untuk menentukan arah perusahaan	2.6
	Pikiran terbuka	kesamaan tujuan antara karyawan di perusahaan	2.7
		Karyawan selalu mengevaluasi kualitas keputusan yang mereka ambil dalam kegiatan tambahan	2.8
		Karyawan tidak ragu atau takut untuk berbicara kritis diantara mereka untuk berbagi asumsi tentang pelanggan	2.9
		Belajar dari peristiwa masa lalu untuk menjadikan topik pembicaraan antara karyawan	2.10
	Berbagi pengetahuan dalam organisasi	Staf selalu berpartisipasi dalam mengevaluasi kegagalan perusahaan dan mengkomunikasikan	2.11
		Staff telah memiliki mekanisme khusus untuk berbagi pelajaran dalam kegiatan perusahaan antara departemen	2.12
		Penekanan belajar dari manajemen puncak	2.13
		Karyawan berusaha menempatkan berbagi pelajaran dan keahlian diantara mereka	2.14

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

c) Kepemimpinan (X3)

Instrument Variabel Kepemimpinan (X3) sebagai dimensinya hal ini mengacu kepada konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh Nawawi (2003) adalah: Ketaatan pemimpin pada prosedur, Hirarki kedudukan, pengembangan hubungan bawahan, kerjasama, status quo, Herarki keputusan, Kegiatan rutinitas.

Seperti pada tabel 2.6, dapat dilihat bahwa terdapat kisi-kisi instrumen variabel, dimensi dan indikator sebagai dasar penelitian.

Tabel 2.6
Instrumen Kepemimpinan (X3)

Variabel	Dimensi	Indikator	Item kuisioner
Kepemimpinan	Ketaatan pada prosedur aturan dan mekanisme kerja	Pengambilan keputusan berjenjang dan banyak pertimbangan	3.1
	Hirarki kedudukan dan kepangkatan	Komunikasi informal dilakukan di luar pelaksanaan tugas pokok organisasi	3.2
	Pengembangan terhadap hubungan bawahan	Pimpinan berusaha mengembangkan hubungan informal	3.3
	Kerjasama berorientasi pada posisi dan kedudukan	Dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dalam orientasi	3.4
	Kecendrungan pada status quo	Pemimpin cenderung kurang aktif menciptakan kegiatan organisasi	3.5
	Hirarki dalam pengambilan keputusan	Pengambilan keputusan sesuai prosedur	3.6
		Pengambilan keputusan didasarkan atas tata hubungan kerja	3.7
	Fokus pada kegiatan rutinitas	Pemimpin lebih menyukai pekerjaan rutin	3.8
		pemimpin tidak menyukai pekerjaan yang menantang	3.9

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016, Nawawi (2003)

d) Disiplin (X4),

Yaitu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat pada peraturan yang berlaku baik yang tertulis ataupun tidak tertulis, serta sanggup melaksanakan dan tidak mengelak untuk menerima sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

Instrument Variabel disiplin (X4) sebagai dimensinya hal ini mengacu kepada konsep yang menunjang disiplin kerja yang dikemukakan oleh Nitisesmito (2001 : 119) antara lain: Ketegasan pemimpin, Kesejahteraan, ancaman, teladan pimpinan.

Seperti pada tabel 2.7, dapat dilihat bahwa terdapat kisi-kisi instrumen variabel dimensi dan indikator sebagai dasar penelitian.

Tabel 2.7
Instrumen Disiplin (X4)

Variabel	Dimensi	Indikator	Item kuisisioner
Disiplin	Ketegasan Pimpinan	Tindakan pimpinan terhadap kasus indisipliner	4.1
		Keseriusan pimpinan dalam menegakan indisipliner	4.2
	Teladan Pimpinan	Keadilan yang ditunjukkan pimpinan	4.3
		Teladan pimpinan terhadap disiplin	4.4
	Kesejahteraan	Penerimaan gaji pokok	4.5
		Pemberian penghargaan bagi yang berdisiplin tinggi	4.6
	Ancaman	Pemahaman terhadap tindakan indisipliner	4.7

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016, Nawawi (2003)

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang masih perlu diuji kebenarannya. Hipotesis akan diterima apabila penelitian itu menunjukkan hasil yang membawa kebenaran terhadap hipotesis tersebut, sedangkan hipotesis itu menyatakan ditolak apabila kenyataan yang ada menolak.

Sejalan dengan apa yang telah dirumuskan dalam pokok permasalahan pada latar belakang , maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Berbagi pengetahuan diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama.
2. Orientasi belajar diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama.
3. Kompetensi berbasis pengetahuan diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama.
4. Kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama.
5. Disiplin diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama.
6. Kompetensi berbasis karakter diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain studi kasus yang dilakukan untuk mengkaji fenomena secara mendalam. Metode kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka menurut Santoso dan Ashari (2005;h.2).

Dalam hal ini, penelitian dilakukan oleh alasan bahwa didasari adanya ketertarikan terhadap fenomena yang memiliki ciri-ciri khusus yang tidak dimiliki fenomena lain. Dengan pendekatan *Cross sectional* yaitu dilaksanakan dalam satu kali dan mencerminkan potret dari suatu keadaan pada suatu saat tertentu (Kuncoro,2013; h.86).

Desain penelitian kuantitatif lebih mengetengahkan persoalan isian kuesioner. Basis penelitian ini diarahkan untuk menjawab tentang masalah pengaruh kompetensi berbasis pengetahuan dan kompetensi berbasis karakter terhadap produktivitas kerja, maka sangat diperlukan untuk menerapkan prinsip kuesioner dan wawancara terhadap informan.

Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner. Data yang diperoleh berupa jawaban dari responden terhadap pertanyaan atau butir-butiran yang diajukan. Butir yang baik adalah sebagai berikut :

1. Butir harus relevan atau terkait dengan apa yang diukur.
2. Butir harus ringkas.
3. Butir tidak membingungkan.
4. Butir yang bagus harus memuat satu pemikiran.

Artinya penelitian pada saat ini menilai tentang masalah pengaruh kompetensi berbasis pengetahuan dan kompetensi berbasis karakter, sebagai variabel independen bersamaan dengan penilaian variable dependen yaitu produktivitas kerja.

B. Populasi dan Sampel.

1. Populasi

Populasi suatu kelompok dari elemen penelitian, dimana elemen adalah unit terkecil yang merupakan sumber dari data yang diperlukan (kuncoro, 2013;h. 123). Populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian (Riduwan, 2009, 55).

Jumlah pegawai yang bekerja di PT. Trakindo Utama di wilayah PT. Freeport Indonesia devisi pemeliharaan unit 793. Pada tabel 3.1, dapat dilihat bahwa terdapat populasi yang ada sesuai dengan jabatannya, adapun jumlah populasi:

Table 3.1
Populasi Devisi Trakindo Utama, di tambang terbuka Grasberg

No	Jabatan	Populasi
1	Manager	1
2	Senior Supervisor / Superintendent	2
3	Supevisor / Specialist	8
4	Foremen / Senior Analyst	19
5	Analyst / Coordinator	2
6	Non staff Serviceman (Technician)	214
7	Non staff non service (Non technician)	6
	Jumlah	302

Sumber: Human Resources Trakindo Utama, 2015

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi penelitian (kuncoro, 2013; h. 122).

Sampel dalam penelitian ini adalah para pegawai dan pejabat manajemen di lingkungan PT.Trakindo Utama yang berjumlah 155 orang.

Sugiyono (2003) lebih lanjut menyarankan bahwa: ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah 30 sampai dengan 500. SLOVIN (Sevilla, 1993:161) yang dikutip dari Husein (2003:57) sebagai berikut:

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

Dimana:

n= Jumlah sampel

N= Jumlah populasi

E=Tingkat kesalahan sampel, dalam hal ini ditetapkan 5% kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel masih bisa ditolerir atau diinginkan.

Dari jumlah populasi sebanyak 302 orang maka jumlah sampel yang akan dijadikan objek penelitian adalah sebagai berikut:

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

$$n = \frac{302}{1 + 302(0.5\%)^2}$$

$$n = 155 \text{ orang}$$

Dengan demikian, maka diperoleh sampel untuk responden sebanyak 155 (seratus lima puluh lima) orang dari populasi pegawai PT Trakindo Utama, yang berada di area tambang terbuka.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik *Sampling* adalah proses penggunaan sebagian kecil populasi untuk membuat kesimpulan tentang keseluruhan populasi (mansoer, 2005; h.4.18).

Pertimbangan dalam penentuan jumlah sampel dalam penelitian adalah sampel probabilitas yang mengandung arti bahwa setiap sampel dipilih berdasarkan prosedur seleksi dan memiliki peluang yang sama untuk dipilih. Ada 5 jenis desain sampel probabilitas, yaitu: sampel random sederhana, sampel sistematis, sampel stratafikasi, sampel kluster, dan sampel multistahap.

Khusus dalam penelitian ini penentuan sampel menggunakan sampel random sederhana (*Simple Random Sampling*) desain pemilihan sampel yang paling sederhana dan mudah.

Prinsip pemilihan sampel dalam desain ini adalah setiap elemen dalam populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih. Prosedur pemilihan random sederhana ini adalah sebagai berikut (Davis & Cosenza, 1993:227-231):

- a. Tentukan populasi penelitian dan dapatkan unit pemilihan sampel.
- b. Tentukan besar sampel yang dikehendaki.
- c. Ambil sampel secara acak dari unit pemilihan sampel.
- d. Ulangi proses c sampai dengan jumlah sampel sama dengan besar sampel yang dikehendaki.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen ini adalah kuisioner. Pengukuran variabel menggunakan *skala likert* Menurut Sugiono (2006) instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati, secara spesifik semua fenomena yang diamati disebut variabel. Variabel penelitian agar dapat diukur harus dijabarkan dalam dimensi, kemudian dimensi dijabarkan dalam indikator-indikator, selanjutnya indikator-indikator di deskripsikan dalam rangka menyusun butir pertanyaan.

I. Bentuk Instrumen

Pengumpulan data penelitian variabel instrumen berbagi pengetahuan (X1), orientasi belajar (X2), pemimpin (X3) dan disiplin (X4) dan Produktivitas Kerja (Y). Dengan menggunakan kuisioner angket skala *Likert*, dimana data yang semula berbentuk data ordinal dirubah menjadi data interval. Penyusunan kuisioner dilakukan dengan langkah-langkah :

- a. Pembuatan kisi-kisi berdasarkan indikator.
- b. Menyusun pernyataan sesuai kisi-kisi.
- c. Melakukan diskusi dengan dosen pembimbing untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dan keterkaitan antara pernyataan dengan yang akan diukur.

Pengukuran variable dilakukan dengan skala *likert*, skala *likert* adalah skala pengukuran sikap responden yang sangat positif sampai yang sangat negatif dan didesain bagi responden untuk mengenali seberapa kuat mereka sepakat atau tidak sepakat atas pernyataan yang dibuat yang berhubungan dengan objek yang diteliti (Mansoer, 2005; h.3.43).

Prosedur pengukuran sebagai berikut:

- a. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan umum yang akan dipergunakan sebagai dasar apakah responden masuk dalam kriteria atau tidak.
- b. Responden diminta untuk menyatakan tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang diajukan peneliti atas dasar persepsi masing-masing responden. Jawaban terdiri dari enam pilihan, yakni: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Agak Tidak Setuju (ATS), Cukup Setuju (CS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).
- c. Pemberian nilai (*scoring*). Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberikan nilai enam, dan seterusnya menurun sampai pada jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) yang akan diberikan nilai 1.

Pada tabel 3.2, dapat dilihat bahwa bobot penilaian atas jawaban responden dapat dijelaskan pada table *skala Likert* berikut ini.

Tabel 3.2
Bobot Nilai Jawaban Responden Terhadap Kuesioner

No	Jawaban	Nilai
1.	Sangat Setuju	6
2.	Setuju	5
3.	Agak Setuju	4
4.	Agak Tidak Setuju	3
5.	Tidak Setuju	2
6.	Sangat Tidak Setuju	1

2. Penyusunan Kisi-kisi Instrumen

Instrumen pada penelitian ini berdasarkan kajian teori dan setiap variabel penelitian berpedoman pada acara pentusunan butir angket, instrument menurut Sugiono (2006) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun social yang diamati, secara spesifik semua fenomena yang diamati disebut variabel, selanjutnya indikator-indikator, dideskripsikan dalam rangka menyusun butir pernyataan.

a. Klasifikasi Variabel

Sesudah masalah penelitian dirumuskan dan studi kepustakaan dilakukan, lalu peneliti merumuskan hipotesis. Hipotesis harus berkaitan dengan masalah yang dipecahkan.

Berdasarkan permasalahan dan hipotesis yang diajukan, maka variabel penelitian diklasifikasikan sebagai berikut.

Variabel *Independent* :

X1= Berbagi Pengetahuan

X2= Orientasi Belajar

X3= Kepemimpinan

X4= Disiplin

Variabel *Dependent*:

Y = Produktivitas Kerja

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Jenis dan sumber data

Data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Dalam pengertian bisnis, data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan (Kuncoro, 2013 ; h. 145).

Data penelitian dapat berasal dari berbagai sumber yang dikumpulkan dengan menggunakan berbagai teknik selama kegiatan penelitian berlangsung. Menurut (Kuncoro, 2013; h.145) adapun jenis data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data kuantitatif adalah data yang diukur dalam skala numerik/ angka. Metode dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif sehingga data dalam penelitian adalah data kuantitatif.

b. Data kualitatif adalah data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik. Menurut (Kuncoro, 2013; h.148) adapun sumber data yang dipakai dalam

penelitian ini adalah diperoleh melalui:

a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original.

b. Data sekunder, yaitu data yang dikumpulkan oleh lembaga pengumpulan data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data.

Setiap pertanyaan dalam kuisioner ini bertujuan untuk mengetahui kesan, pendapat, tanggapan maupun penilaian responden. Penelitian ini menggunakan skala *likert*. Tiap-tiap variabel diukur menggunakan skala ordinal atau sering disebut dengan skala *likert*. Skala *likert* adalah selain untuk identifikasi, angka memberi informasi tentang jumlah karakteristik yang dimiliki suatu kejadian, objek dan lain-lain secara relative (kuncoro, 2013; h. 174).

2. Teknik pengumpulan data

Cara pengumpulan data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua cara, yaitu melalui studi lapangan dan studi kepustakaan. Berikut penjelasan dari kedua teknik tersebut:

a. Metode angket/ kuesioner

Menyebarkan kuisisioner untuk dijawab responden dan pertanyaan itu telah dipersiapkan sebelumnya secara sistematis.

b. Studi Pustaka (Library Research)

Yaitu mengumpulkan data sebagai refrensi landasan teori untuk melakukan penelitian dengan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan aspek permasalahan dan menunjang pembahasan dalam pembuatan tesis ini.

E. Metode Analisis Data

1. Teknik Pengolahan Data

Metode pengolahan data adalah cara yang digunakan dalam pengolahan data yang berhubungan dengan instrumen peneliti (Hidayat, 2007 ; h.121)

Pengolahan data meliputi:

a. Editing (pemeriksaan)

Adalah proses pengecekan dan penyesuaian data, agar mudah dibaca, dan untuk memantapkan hasil wawancara lapangan (mansoer, 2005;h.517).

b. Pengodean/ koding Adalah proses mengedintifikasi dan mengklasifikasikan tiap jawaban yang dilakukan dengan memberikan skor numerik (angka) atau lambang karakter (mansoer, 2005; h.5.22).

c. Data entry

Adalah memasukkan semua data yang dibutuhkan untuk analisis dan kemudian mentransfer ke dalam media penyimpanan data (kuncoro, 2013; h.195).

d. Melakukan teknik analisis

Dalam melakukan teknik analisis, khususnya terhadap data penelitian akan menggunakan ilmu statistik terapan yang disesuaikan dengan tujuan yang hendak dianalisis. Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat analitik, sehingga analisis yang digunakan statistika inferensial (menarik kesimpulan) yaitu statistika yang digunakan untuk menyimpulkan parameter (populasi) berdasarkan statistik (sampel) atau lebih dikenal dengan proses generalisasi dan *inferensial*.

2. Pengujian Instrumen

Suatu penelitian membutuhkan data yang valid, reliabel dan objektif, karena itu sebelum penulis menganalisis data tersebut dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat, tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Sebelum instrumen/ alat ukur digunakan untuk mengumpulkan data penelitian maka perlu dilakukan uji coba kuesioner untuk mencari kevalidan alat ukur tersebut (Azwar, 2007; h.5). Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Azwar, 2007; h. 5).

Instrumen yang valid mempunyai validitas yang tinggi, dan instrumen yang kurang valid maka dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total, dengan rumus product moment (Azwar, 2007; h.19). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *product moment*. Adapun rumus yang digunakan sebagai berikut.

$$r = \frac{N(\sum xy) - (\sum x \cdot \sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r : koefisien korelasi
- x : pernyataan
- y : skor total
- xy : skor pernyataan
- N : Jumlah sampel

Metode yang digunakan dalam aplikasi *SPSS 21.0 for Windows* adalah dengan Metode *Corrected Item Total Correlation* (Priyatno, 2010). Uji ini dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor setiap item dengan skor total dan melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang *overestimasi*. Sebelum instrumen penelitian disebarkan ke responden, peneliti melakukan uji instrumen dengan menyebarkan kepada 30 orang responden. Setelah data terkumpul maka dilakukan uji validasi dan realibilitas.

Secara keseluruhan uji validitas didapat jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka, Item pernyataan dinyatakan valid, dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka item pertanyaan dikatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama di lain kesempatan (santosa, 2005; h. 251).

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan kestabilan dalam mengukur. Kestabilan disini berarti kuesioner tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur konsep atau konstruk dari suatu kondisi ke kondisi yang lain. Pada teknik ini pengukuran dilakukan pada satu waktu, kemudian dilakukan perbandingan dengan pertanyaan yang lain atau dengan pengukuran korelasi antar jawaban.

Pada program SPSS 21, metode ini dilakukan dengan metode *Cronbach Alpha*, dimana suatu kuesioner dikatakan realibel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Rumus yang digunakan sebagai berikut (santosa, 2005; h.251)

$$r_{\alpha} = \frac{K r}{1 + (K - 1)r}$$

Dimana:

r_{α} = Reliabilitas *alpha cronbach*.

K = Jumlah butir dalam skala.

r = Rata-rata korelasi diantara butir.

Tabel 3.3
Pengukuran Reliabilitas Nilai *Alpha Cronbach*

Nilai <i>Alpha Cronbach</i>	Pengukuran Reliabilitas
Mendekati 1,0	Sangat Baik
> 0,8	Baik
> 0,7	Dapat diterima
< 0,6	Kurang

3. Uji ketepatan model

a. Uji F

Untuk menguji signifikansi secara statistika, dibutuhkan uji F yang membandingkan sumber- sumber variasi. Uji F digunakan untuk menguji besaran relative dari *sum of square* untuk regresi (SSr) dan eror *sum of square*(SSe) dengan derajat kebebasan (*degree of freedom = df*) yang tepat (mansoer, 2005; h. 8.32).

Uji statistic f menunjukkan apakah semua variable bebas yang terdapat dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variable terikat (Kuncoro, 2013; h. 245).

Uji f digunakan untuk menguji tingkat signifikansi berbagi pengetahuan, orientasi belajar, pemimpin dan disiplin terhadap prokduktivitas. Langkah-langkah pengujian sebagai berikut:

Hipotesis nol (Ho) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau

$$Ho : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$$

Artinya apakah suatu variable independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variable dependen. Hioptesis alternatifnya (Ha), tidak semua parameter secara simulat sama dengan nol, atau :

$$Ha : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variable independen secara simulat merupakan penjelas yang signifikan terhadap variable dependen.

Untuk menguji kedua hipotesis ini digunakan statistik F. nilai statistik F dihitung dari formula sebagai berikut :

$$F = \frac{MSR}{MSE} = \frac{SSR/k}{SSE/(n-k)}$$

Dimana:

SSR = *sum of square due of regression* = $\sum(\hat{Y}_i - y)^2$

SSE = *sum of square error* = $\sum(Y_i - \hat{Y}_i)^2$

n = jumlah observasi

k = jumlah parameter (termasuk intersep) dalam model

MSR = *mean of square due to regression*

MSE = *mean of square due to error*

Uji F digunakan untuk membuktikan apakah secara serempak variable berbagi pengetahuan, orientasi belajar, pemimpin dan disiplin terhadap prokduktivitas.

b. Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Formula menghitung koefisien determinasi adalah :

$$R^2 = (TSS - SSE) / SSR / TSS$$

Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu, nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel- variabel independen dalam menjelaskan variasi variable dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variable dependen.

Secara umum koefisiensi determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing- masing pengamatan; sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang

tinggi. Setiap tambah satu variable independen R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variable tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variable dependen. adjusted R^2 dihitung dari :

$$\text{Adjusted } R^2 = 1 - (n - 1) \left[\frac{S^2}{TSS} \right] = 1 - (1 - R^2) \left[\frac{n - 1}{n - k} \right]$$

Tidak seperti R^2 , nilai adjusted R^2 dapat naik atau turun apabila satu variable independen ditambahkan kedalam model. Untuk $k < 1$ adjusted $R^2 < R^2$, bila jumlah variable independen ditambah, maka adjusted R^2 naik dengan jumlah kenaikan kurang dari R^2 .

Adjusted R^2 dapat bernilai negatif kendati R^2 selalu positif. Bila adjusted R^2 bernilai negatif maka nilai nya dianggap nol.

Secara umum bila ditambahkan variable independen merupakan preditor yang baik, maka akan menyebabkan nilai varians naik, dan pada gilirannya adjusted R^2 meningkat. Sebaliknya bila tambahan variable baru tidak meningkatkan varians, maka adjusted R^2 akan menurun. Artinya tambahan variable baru tersebut bukan merupakan prediktor yang baik bagi variable dependen (Kuncoro, 2013 ; h. 246).

e. Uji statistik t (uji signifikasi individual)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (b_i) sama dengan nol atau

$$H_0 : b_i = 0$$

Artinya apakah suatu variable independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variable dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a), parameter suatu variable tidak sama dengan nol, atau :

$$H_a : b_i \neq 0$$

Artinya variable tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variable dependen.

Untuk menguji kedua hipotesis ini digunakan statistik t. statistik t dihitung dari formula sebagai berikut:

$$t = (b_i - 0) / S = b_i / S$$

Dimana :

S = deviasiasi standar, yang dihitung dari akar varians. Varians (variance), atau S^2 diperoleh dari SSE dibagi dengan jumlah derajat kebebasan (*degree of freedom*). Dengan kata lain :

$$S^2 = \frac{SSE}{n-k}$$

Dimana : n = jumlah observasi

k = jumlah parameter dalam model termasuk intersep

Cara melakukan uji t adalah dengan cara sebagai berikut :

Quick look : bila jumlah *degree of freedom* adalah 20 atau lebih dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka H_0 yang menyatakan $b_i = 0$ dapat ditolak bila $t \geq 2$ (dalam nilai absolut). Dengan kata lain, kita menerima hipotesis alternative, yang menyatakan bahwa suatu variable independen secara individual mempengaruhi variable dependen.

Membandingkan nilai statistik dengan titik kritis menurut tabel: apabila nilai statistic t hasil perhitungan lebih tinggi dibanding nilai t tabel, kita menerima hipotesis alternative, yang menyatakan bahwa suatu variable independen secara individual mempengaruhi variable dependen.

d. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis dilakukan dengan bantuan program *Statistical Package For Social Science SPSS 21.0*, dengan tingkat signifikansi 5% atau kepercayaan 95%.

Analisis regresi berganda bertujuan untuk melihat secara langsung pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat (kuncoro, 2013; h.241).

Persamaan regresi dalam penelitian ini yaitu:

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

Y = Produktifitas

a = Konstanta

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan Y yang didasarkan variabel X, bila b bertanda (+) berarti Y meningkat/naik apabila X1 dinaikkan, dan begitu juga b bertanda (-) berarti Y menurun apabila X1 diturunkan.

X1 = Berbagi pengetahuan

X2 = Orientasi belajar

X3 = Pemimpin

X_4 = Disiplin

e = Variabel Pengganggu

4. Uji asumsi klasik

a. Uji normalitas

Alat uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, nilai residu dari regresi mempunyai distribusi yang normal. Jika distribusi dari nilai residual tersebut tidak dapat dianggap berdistribusi normal, maka dikatakan ada masalah terhadap asumsi normalitas. Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *kolmogorov smirnov* dan pengujian ini secara praktis dilakukan lewat pembuatan grafik normal *probabilityplot* (santoso, 2014 ;h. 109).

b. Uji multikolinaritas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem *multikolinieritas*. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Pengujian ini dilakukan dengan mengukur besar korelasi antar variabel independen. Jika dua variabel independen terbukti berkorelasi secara kuat maka dikatakan terdapat *multikolinieritas* pada kedua variabel tersebut.

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya *multikoleniaritas* di dalam model regresi bisa dilihat dari nilai tolerance dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Tolerans mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF=1/tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya *multikoleniaritas* adalah nilai tolerance $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 (santoso, 2014 ; h.183).

c. Uji Autokorelasi

Alat uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Secara praktis, bisa dikatakan bahwa nilai residu yang ada tidak berkorelasi satu dengan yang lain. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Tentu saja model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Metode pengujian yang sering digunakan adalah dengan uji *Durbin-Watson* (uji D-W) (santoso, 2014; h.183):

- b. Angka D-W dibawah -2 berarti autokorelasi positif.
- c. Angka D-W di antara -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi.
- d. Angka D-W diatas +2 berarti ada autokorelasi negatif.

e. Uji Heteroskedastisitas

Alat uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians *residual* dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka hal tersebut disebut *homoskedastisitas*. Dan jika varians berbeda disebut sebagai *heteroskedastisitas*. Model yang baik adalah tidak terjadi *heteroskedastisitas*. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa

digunakan diantaranya yaitu Uji Park, Uji Glesjer, Melihat pola grafik regresi, dan uji koefisien korelasi Spearman.

Pemeriksaan asumsi heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *park*. uji *park*. Uji Park dengan terlebih dahulu membangun model regresi sebagai berikut:

$$\text{LN}(e^2) = b_0 + b_1 \text{Ln}.X1 + b_2 \text{Ln}.X2 + b_3 \text{Ln}.X3 + b_4 \text{Ln}.X4.$$

F. Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Trakindo Utama di wilayah kerja Freeport Indonesia *Grasberg Mine Maintenace*, keseluruhan waktu dimulai dari persiapan hingga pelaksanaan dan pengolahan data serta penulisannya berlangsung selama 6 bulan dengan rincian.

Pada tabel 3.4, dapat dilihat kegiatan selama penelitian ini dilakukan.

Tabel 3.4
Rencana Jadwal Kegiatan

No	Kegiatan	Bulan					
		Mar-15	Okt-15	Sept-15	Nov-15	Des-15	Jan-16
1	Seminar Proposal						
2	Konsultasi BTR 1						
3	Konsultasi BTR 2						
4	Pengumpulan Data						
5	Pengolahan Data						
6	Penulisan Tesis						
7	Ujian Tesis						

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Profil PT.Trakindo Utama

PT. Trakindo Utama adalah dealer resmi tunggal di Indonesia untuk produk peralatan *Caterpillar*, produsen terbesar di dunia pertambangan, kehutanan, pertanian dan peralatan konstruksi, diesel dan gas alam mesin, mesin industri dan *generatorset*.

Jenis produk *Caterpillar* meliputi truk *articulated*, *loader backhoe*, *compactor*, *excavator*, operator alat terintegrasi, penangan bahan, *motor grader*, *loader multi-terrain*, truk jalan raya, traktor-jalan raya, lapisan pipa, pencakar, *skid steer loader*, *tire handler*, traktor tipe *track*, *track loader*, *dozer* roda, peralatan bawah tanah pertambangan, peralatan paving, mesin hutan, dan penggerak utama industri.

PT. Trakindo Utama, yang didirikan pada tahun 1970, diangkat dealer resmi *Caterpillar* di Indonesia pada tahun 1971 dan sekarang memiliki lebih dari 60 cabang di seluruh negeri, dari Sumatera hingga Papua. Didukung oleh fasilitas pendukung yang tidak ada duanya dan suku cadang jaringan pasokan yang luas, menyediakan layanan kelas dunia untuk pelanggan di pertambangan, konstruksi, kehutanan, pertanian, energi dan sektor industri.

PT. Trakindo Utama, adalah agen penyedia produk *Caterpillar* solusi alat berat, mendukung pemerintah Indonesia untuk meningkatkan teknik peralatan berat yang berbasis kompetensi dan karakter dalam memajukan pertumbuhan bangsa, melalui kompetisi di Kompetensi Teknik Alat Berat dan Pembelajaran Praktik Terbaik dari

yang Terbaik Program Guru (PPGT). Melalui dua program, Trakindo memperkuat implementasinya di salah satu pilar tanggung jawab sosial perusahaan, yaitu Pendidikan.

2. Tujuan dan Sasaran PT.Trakindo Utama

Dalam suatu operasi penambangan seperti di PT Freeport Indonesia, diperlukan peralatan pendukung operasional. Semua peralatan pendukung harus tetap dirawat agar kinerja, ketangguhan dan pembiayaan dapat mencapai target yang telah ditentukan secara efektif dan efisien khususnya haultruck jenis 793. PT. Trakindo Utama dipercayakan untuk merawat dan membuat strategi perawatan tersebut.

Tujuan keberadaan dan kemampuan PT.Trakindo Utama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab ini adalah melakukan pemeliharaan serta solusi permasalahan yang terjadi pada customer pengguna alat Caterpillar, dalam hal ini tim mempunyai beberapa bagian-bagian besar dalam proses perawatan, sasaran utamanya adalah pemeliharaan peralatan tambang yang mempunyai jenis *haultruck* 793 produk *caterpillar*, dengan jumlah truk total 104 unit alat angkut tambang, secara struktural kegiatan tersebut tetap dikontrol dan dimonitor oleh pemilik tambang dan pemegang saham utama tambang yaitu PT. Freeport Indonesia.

Secara garis besar PT Trakindo ini dibagi menjadi 5 bagian struktural, berdasarkan fungsi dan jenis pekerjaannya diantaranya: *Maintenance strategy*, *Condition Monitoring*, *Maintenance Planning*, *Maintenance coordinator* dan *Service*.

Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, PT. Trakindo Utama mempunyai fungsi:

1. Pelaksanaan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan yaitu: perencanaan, evaluasi, umum dan kepegawaian.
2. Penyusunan rencana program, melaksanakan survey, pendataan dan evaluasi program.
3. Perumusan kebijakan teknis, fasilitas, koordinasi serta pembinaan teknis di bidang pemeliharaan sumberdaya alat.
4. Perumusan kebijakan teknis, fasilitasi koordinasi serta pembinaan teknis di bidang pengembangan sumberdaya manusia.

3. Visi dan Misi

Visi adalah cara pandang jauh ke depan ke mana suatu organisasi akan dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Pernyataan ini merupakan suatu gambaran yang menantang keadaan masa depan yang ingin dicapai oleh PT. Trakindo Utama setelah melalui tahapan penyusunan rencana strategis.

Berdasarkan nilai-nilai yang ada dan memperhatikan permasalahan yang dihadapi dan keinginan kondisi yang akan dicapai, PT. Trakindo Utama merumuskan visinya sebagai berikut: menjadi penyedia solusi jasa kelas dunia untuk peralatan caterpillar. Dengan membawa tata nilai perusahaan adalah integritas, pengembangan berkelanjutan, keunggulan, proaktif, tanggung jawab, kerjasama kelompok.

Dalam rangka mewujudkan visi tersebut, PT. Trakindo Utama telah menetapkan misi untuk dipenuhi guna mencapai visi secara maksimal yaitu: membangun perusahaan yang mampu menciptakan lapangan kerja berkualitas bagi sebanyak mungkin rakyat Indonesia, dengan mengusung nilai-nilai:

- Pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan
- Mengupayakan pertumbuhan finansial, intelektual dan citra perusahaan yang konsisten serta melakukan investasi kembali ke dalam bisnis yang dijalankan, dan.
- Mempertahankan standar kode etik yang tinggi dalam aktivitas bisnis.

Dalam menjalankan roda bisnisnya PT Trakindo Utama, memberikan beberapa mandatori kompetensi pada setiap jajaran jabatan pegawai Di bidang pendidikan dasar, Trakindo menjalankan program peningkatan kualitas pendidikan berbasis karakter, Training Center kami yang terletak di perbatasan kota Jakarta merupakan salah satu fasilitas pelatihan tercanggih di kawasan Asia-Pasifik, dilengkapi dengan satu-satunya fasilitas pelatihan mesin bertenaga gas yang ada di kawasan tersebut.

Para teknisi Trakindo maupun mereka yang dikirim oleh para pelanggan, memperoleh kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, mempelajari keterampilan baru, dan mengikuti berbagai perkembangan terakhir yang terjadi di bidangnya.

Karyawan merupakan aset utama bagi Trakindo. Dimulai dengan merekrut bakat-bakat terbaik di bidangnya, Trakindo kemudian menyediakan sarana dan sumber daya yang diperlukan, termasuk program-program pelatihan komprehensif yang berkelanjutan, sehingga karyawan dapat terus mengembangkan kompetensi dan menghasilkan kinerja terbaik di bidangnya masing-masing. Trakindo juga telah mengembangkan sistem pengembangan sumber daya manusia yang memberikan imbal jasa berupa pengembangan karir berbasis kinerja.

Pada Tabel 4.1, dapat dilihat bahwa matrix kompetensi yang harus dipenuhi.

Tabel 4.1
Matrik yang harus dimiliki oleh setiap Karyawan

Requirement Competency Matrix as Per Job Position

TYPE			Core				Leadership				Managerial				CORE GENERAL													
KLUSTER			External	Internal	Facilitating	Monitoring	Networking	Trafficking	Directing	Escorting	Coordinating	Monitoring	CORE GENERAL															
COMPETENCY ITEMS			Committed to Customer	Strive for Best Result	Strive for Quality	Practice Ethical Leadership	Committed to the Organizational Ethics	Committed to Learning	Communication	Teamwork	Empowering Others	Coaching		Entrepreneurial Spirit	Creativity & Innovation	Change Catalyst	Networking	Clarity of Purpose	Management Know-How	Manage Execution	Problem Solving & Decision Making	Organizational Awareness	Develop System & Procedures	Monitoring	Planning & Organizing			
LEADING LEADER	EXECUTIVE	GENERAL MANAGER	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	44		
		SENIOR MANAGER	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	30	40	
		MIDDLE MANAGER	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	36	
LEADING OTHERS	MANAGERIAL	MANAGER	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	32	
		SENIOR SUPERVISOR	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	31	28	
		SUPERVISOR	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	24
LEADING SELF	SUPERVISORY	FOREMAN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	20	
		ANALYST	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	16
		SENIOR ASSISTANT	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10	13
LEADING SELF	NON SUPERVISORY	ASSISTANT	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	7	12
		JUNIOR ASSISTANT	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	8	9

Sumber: Trakindo Tembapura Human Resources PT. Trakindo Utama.

4. Struktur organisasi Perusahaan

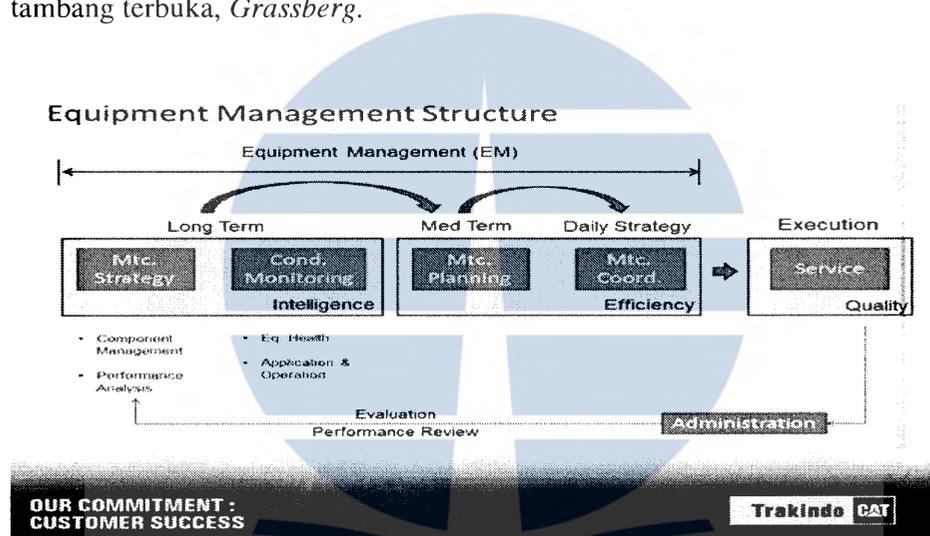
Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi.

Pada lampiran 1, adalah bagan organisasi hal 148, dapat dilihat bahwa terdapat beberapa divisi / bagian sesuai dengan bidang pekerjaannya, hal ini disesuaikan dengan kebutuhan yang di alokasikan sesuai bidang kompetensi karyawan.

Kontrak *Customer Support Agreement (CSA)* dengan Trakindo dapat membantu meningkatkan produktivitas peralatan dan sekaligus menekan biaya operasional bagi pelanggan. *CSA* tersedia bagi peralatan Caterpillar baru maupun purna pakai, berapapun jumlah peralatan yang dioperasikan, dan dapat juga disesuaikan dengan

kebutuhan ataupun situasi khusus pelanggan. Mulai dari *Preventive Maintenance Kits* yang sederhana sampai *Total Cost Performance Guarantee* yang lebih kompleks serta layanan terpopuler saat ini yaitu *Maintenance and Repair Contract (MARC)*, Trakindo dapat membantu memastikan kesiapan peralatan pelanggan pada saat dibutuhkan.

Pada gambar 4.1, dapat dilihat bahwa terdapat proses penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian di bidang teknis alat-alat yang ada di wilayah tambang terbuka, *Grassberg*.



Gambar 4.1 Proses bagian pekerjaan perawatan alat tambang *haultruk* 793
Sumber: Design dan struktur sistem equipment manajemen Trakindo Utama

5. Keadaan Sumber Daya

Dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab tersebut PT. Trakindo Utama menentukan beberapa sumber daya manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Secara umum sumber daya yang terdapat pada area tambang terbuka *grassberg*.

Program 6Sigma telah menjadi bagian tak terpisahkan dari operasional berbagai perusahaan besar di dunia. Melalui analisa statistik atas proses bisnis baik itu proses produksi, transaksi, produk maupun jasa dan melakukan identifikasi titik-titik penyempurnaan, aplikasi 6Sigma dapat mengurangi kesalahan dan meningkatkan laba, kualitas produk maupun kepuasan pelanggan. Konsep 6Sigma pertama proses kali diterapkan di Trakindo pada tahun 2002, dan sejak itu telah semakin banyak diterapkan di berbagai aspek operasional Trakindo.

Saat ini, personil *Black Belts* dan *Green Belts* para ahli yang telah memiliki sertifikasi dalam metodologi 6Sigma terus memelopori langkah ke arah kesempurnaan dalam setiap proyek yang dikerjakan.

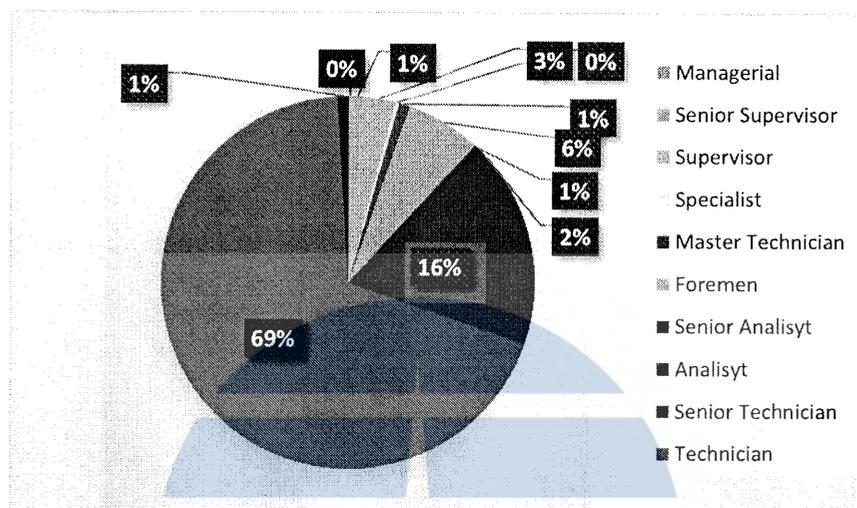
Gambaran umum kondisi sumber daya di lingkungan PT. Trakindo Utama yang diklasifikasikan berdasarkan golongan, dari beberapa sumber informasi yang telah dilakukan perolehan data oleh peneliti. Pada tabel 4.2, dapat dilihat bahwa jumlah pegawai yang berada di area tambang terbuka pada tahun 2015.

Tabel 4.2
Jumlah pegawai berdasarkan jabatan

No	Posisi	Jumlah Pegawai
1	Managerial	1
2	Senior Supervisor	3
3	Supervisor	9
4	Specialist	1
5	Master Technician	3
6	Foremen	21
7	Senior Analisyt	2
8	Analisyt	6
9	Senior Technician	51
10	Technician	220
11	Assistant	3
	Total	302

Sumber: Trakindo Tembapapura Devison, HRD PT Trakindo Utama, 2015

Pada gambar 4.2, dapat dilihat bahwa jumlah pegawai Trakindo Utama terbanyak menduduki pada posisi *technician* sebanyak 220 orang atau 69%, senior *technician* sebanyak 51 orang atau 16 %.



Gambar 4.2 Jumlah Pegawai Berdasarkan Posisi
Sumber: HRD Trakindo Utama

Pada tabel 4.3, dapat dilihat bahwa pegawai Trakindo Utama sebagian besar adalah lulusan SMK, yaitu sebanyak 108 orang, sedangkan peringkat berikutnya adalah lulusan STM sebanyak 46 orang.

Tabel 4.3
Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan

SD	SMP	SMA	SMEA	SMK	STM	MAN	D3	S1	NO DATA	Jumlah
1	1	30	1	108	46	1	26	27	61	302

Sumber: Trakindo Tembapura Devision, HRD PT Trakindo Utama, 2015

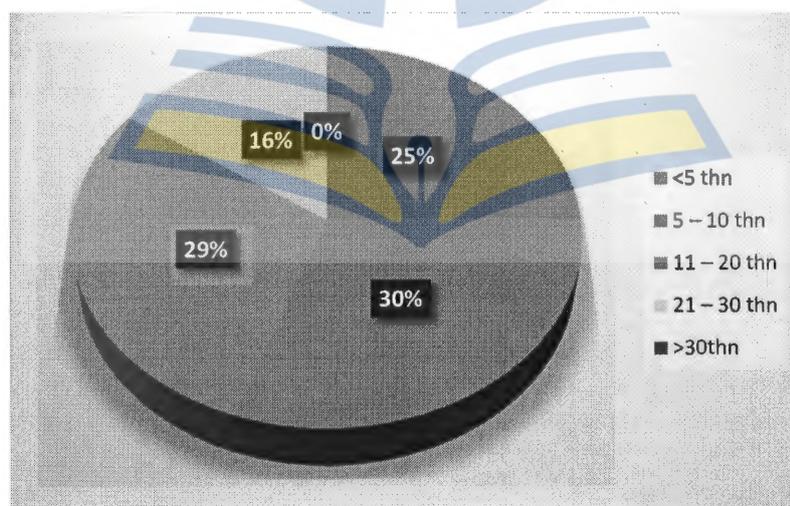
1. Data Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Tabel 4.4
Data Responden Berdasarkan Lama Kerja

No	Lamanya Masa Kerja Responden	Jumlah
1	<5 thn	65
2	5 – 10 thn	79
3	11 – 20 thn	76
4	21 – 30 thn	40
5	>30thn	0
	Jumlah	155

Sumber : hasil olah input data

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa masa kerja responden terbanyak antara 5-10 tahun sebanyak 79 orang atau 30%. Kemudian masa kerja 11-20 tahun sebanyak 76 orang atau 29%. Hal ini dilakukan oleh peneliti ingin mendapatkan keterangan responden yang lebih baik dengan mempertimbangkan masa kerja. Pada gambar 4.3, dapat dilihat bahwa terdapat presentase masa kerja responden.



Gambar 4.3 Lama kerja responden

Sumber : Hasil kategori masa kerja pada kuisisioner responden

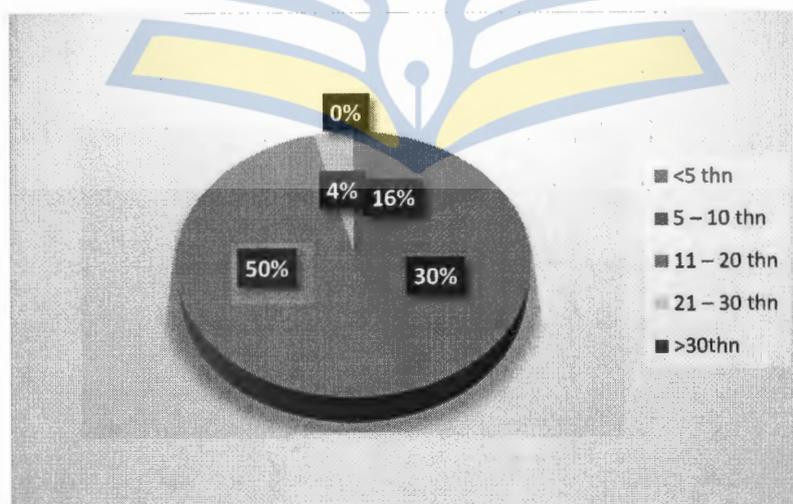
2. Data responden berdasarkan lama pengalaman

Tabel 4.5
Data Responden Berdasarkan Lama Pengalaman

No	Lama Pengalaman	Jumlah
1	<5 thn	25
2	5 – 10 thn	46
3	11 – 20 thn	78
4	21 – 30 thn	6
5	>30thn	0
	Jumlah	155

Sumber : hasil olah input data

Pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa lama kerja responden terbanyak antara 11-20 tahun sebanyak 78 orang atau 50 %. Kemudian lama pengalaman kerja 5-10 tahun sebanyak 46 orang atau 30 %. Pada gambar 4.4, dapat dilihat bahwa jumlah presentase lama pengalaman kerja responden. Hal ini dilakukan oleh peneliti ingin mendapatkan keterangan responden yang lebih baik dengan mempertimbangkan lama pengalaman kerja.



Gambar 4.4 Lama Pengalaman kerja Responden

Sumber : Hasil kategori pengalaman kerja pada kuisioner responden

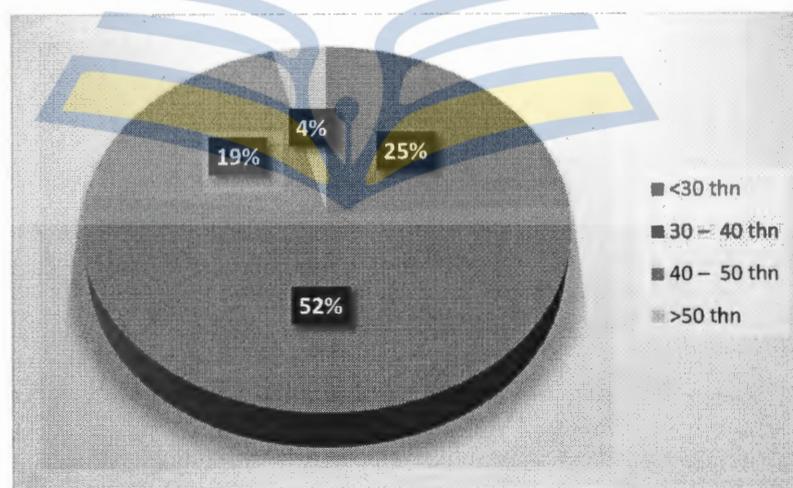
3. Data responden berdasarkan usia

Tabel 4.6
Data Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah
1	<30 thn	38
2	30 – 40 thn	81
3	40 – 50 thn	30
4	>50 thn	6
	Jumlah	155

Sumber : hasil olah input data

Pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa usia responden terbanyak antara 30 - 40 tahun sebanyak 81 orang atau 52 %, kemudian pegawai yang berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 38 orang atau 25 %. Pada gambar 4.5, dapat dilihat bahwa jumlah usia, Hal ini dilakukan oleh peneliti ingin mendapatkan keterangan responden yang lebih baik dengan mempertimbangkan usia.



Gambar. 4.5 Usia responden

Sumber : Hasil pembagian usia pada kuisioner responden

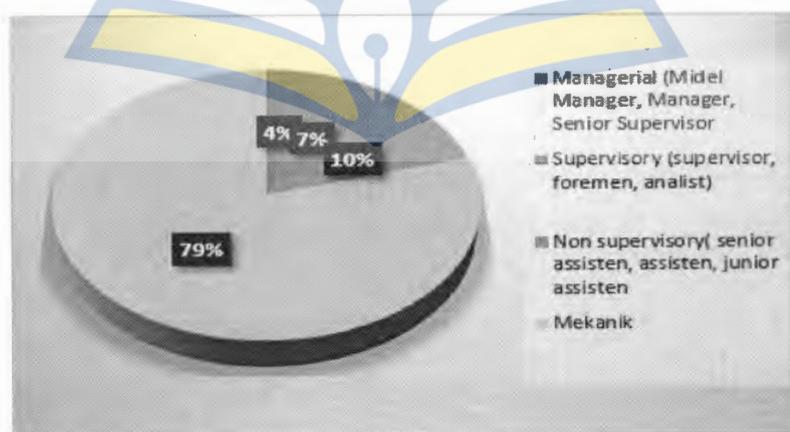
4. Data responden berdasarkan jabatan

Tabel 4.7
Data responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah
1	Managerial (Midel Manager, Manager, Senior Supervisor)	6
2	Supervisory (supervisor, foremen, analist)	11
3	Non supervisory (senior asisten, asisten, junior asisten)	15
4	Mekanik	123
	Jumlah	155

Sumber : hasil olah input data

Pada tabel 4.7 dapat dilihat bahwa responden terbanyak yang dijadikan sampel penelitian adalah mekanik berjumlah 123 atau 79 %, Pada gambar 4.6 dapat dilihat bahwa prosentasi jumlah responden terbanyak, hal ini dilakukan oleh karena jumlah terbanyak pegawai Trakindo Utama adalah Mekanik.



Gambar 4.6 Jabatan responden

Sumber : Hasil kategori jabatan pada kuisisioner responden

5. Data Responden Berdasarkan Pendidikan

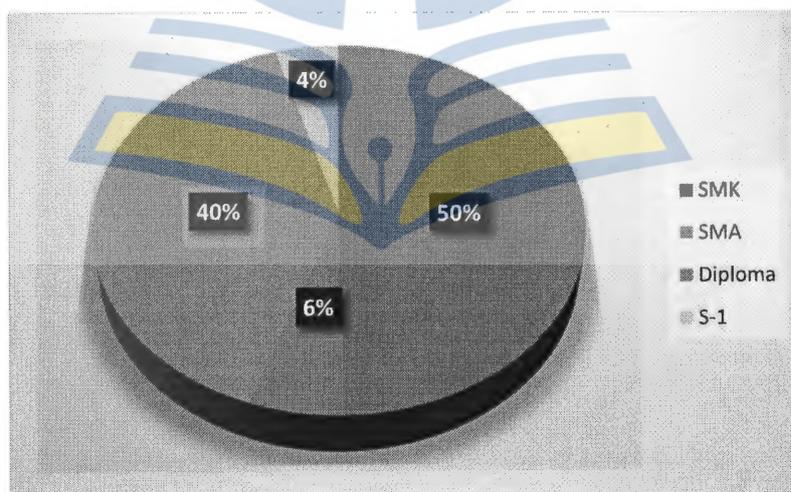
Tabel 4.8
Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	SD	0
2	SLTP	0
3	SMK	92
4	SMA	30
5	Diploma	26
6	S-1	7
	Jumlah	155

Sumber : hasil olah input data

Pada tabel 4.7 dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak adalah SMK sebanyak 77 orang atau 50 %, kemudian diploma 62 orang atau 40 %.

Pada gambar 4.7, dapat dilihat bahwa prosentasi pendidikan responden terbanyak adalah SMK.



Gambar 4.7 Pendidikan responden

Sumber : Hasil kategori pendidikan pada kuisisioner responden

B. Hasil

1. Uji Validitas

Pengukuran validitas instrument menggunakan metode *Product Moment* antara skor butir pertanyaan dengan total skornya. Korelasi *Product moment (Product of the moment correlation)* adalah salah satu teknik untuk mencari korelasi antar dua.

Sebelum instrument / alat ukur digunakan untuk mengumpulkan data penelitian maka perlu dilakukan uji coba kuesioner untuk mencari kevalidan alat ukur tersebut. uji validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrument pengukuran mampu mengukur apa yang ingin diukur (santosa, 2005; h. 247). Daftar pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini belum diketahui tingkat validitas dan reliabilitasnya. Untuk itu dalam penelitian ini akan dilakukan uji validitas setiap item pernyataan dan reliabilitas dari daftar pernyataan yang digunakan.

Kriteria validitas dapat ditentukan dengan melihat nilai *Pearson correlation* dan *sig. (2-tailed)*. Jika nilai *pearson correlation* lebih besar daripada nilai pembanding berupa *r-kritis*, maka item tersebut valid. Atau jika nilai *Sig. (2-tailed)* kurang dari 0,05 berarti item tersebut valid dengan derajat kepercayaan 95%.

Validitas menguji seberapa baik suatu instrument dibuat untuk mengukur konsep tertentu yang ingin diukur (Sekaran 2006:39). Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang harusnya diukur. Hasil validitas dari setiap pertanyaan dalam kuisisioner dapat dilihat dari besaran angka yang terdapat pada kolom *corrected item Total Correlation*. Dasar pengambilan keputusan :

- Jika r hitung positif serta r hitung $> r$ tabel, maka butir atau variable tersebut valid.
- Jika r hitung $> r$ tabel, tetapi bertanda negative, maka butir atau variable tersebut tidak valid.

Sebelum instrumen penelitian digunakan pada sampel responden, peneliti melakukan uji instrumen pada 30 orang responden. Nilai r hitung dibandingkan dengan nilai r_{tabel} dengan derajat bebas $(n-2)$. Jika nilai $r_{hitung} >$ dari nilai r_{tabel} pada alfa 0,361, berarti signifikan, sehingga butir pernyataan dinyatakan valid pada tingkat signifikansi 5%.

Pengertian lain dari validitas adalah aspek kecermatan pengukuran. Alat ukur yang valid yang valid tidak hanya sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat, akan tetapi juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Kecermatan dalam hal ini berarti mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya diantara subyek yang satu dengan yang lain.

a. Analisis Validitas Variabel Berbagi Pengetahuan.

Variabel berbagi pengetahuan diukur dengan 13 soal pernyataan sebagaimana tercantum pada kuisioner pada lampiran 1. Jika nilai $r_{hitung} >$ dari nilai r_{tabel} pada alfa 0,361 berarti signifikan, sehingga butir pernyataan dinyatakan valid pada tingkat signifikansi 5%. Dengan menggunakan program komputer SPSS, pada tabel 4.9, dapat dilihat bahwa semua memenuhi unsur tersebut $> 0,361$. Hal ini menyatakan bahwa pernyataan dapat diikutsertakan dalam lanjutan analisis pengambilan kepada

responden selanjutnya, dikarenakan pernyataan tersebut dikatakan sesuai dengan keadaan atau ada hubungan.

Tabel 4.9
Koefisien Corrected Item-Total Correlation item pernyataan Berbagi Pengetahuan

		Correlations													
		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	BP
Berbagi Pengetahuan	Pearson Correlation	.660	.540	.639	.669	.721	.694	.735	.660	.443	.506	.612	.492	.613	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Sumber : (data SPSS)

Semua butir pertanyaan merupakan informasi yang menyokong variabel utama. Hal ini dapat diketahui dari nilai-p yang lebih kecil dari $\alpha = 5\%$ untuk semua butir pertanyaan. Disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan akan disertakan dalam analisis lebih lanjut.

Pada tabel 4.8, terlihat pernyataan memiliki koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) $> 0,3$. Dengan demikian dapat dinyatakan beberapa soal pernyataan variabel berbagi pengetahuan adalah valid. Artinya soal yang pernyataan variabel yang valid untuk mengukur variabel berbagi pengetahuan, diikutsertakan pada analisis selanjutnya.

b. Analisis Validitas Variabel Orientasi Belajar.

Variabel orientasi belajar diukur dengan 14 soal pernyataan sebagaimana tercantum pada kuisisioner pada lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 21.0 pada tabel dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) dari 14 soal pernyataan variabel orientasi belajar.

Tabel 4.10
Koefisien Corrected Item-Total Correlation item pernyataan Orientasi Belajar

		Correlations														
		x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x210	x211	x212	x213	x214	OB
Orientasi Belajar	Pearson Correlation	.572	.460	.471	.814	.784	.645	.665	.665	.814	.784	.645	.346	.435	.469	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Sumber : Lampiran 1 (data olah SPSS)

Berdasarkan analisis korelasi, dapat diketahui bahwa semua butir pertanyaan dalam variabel X2 merupakan butir pertanyaan yang valid. Pernyataan ini didukung oleh nilai-p yang jauh lebih kecil daripada $\alpha = 5\%$.

Pada tabel 4.10, terlihat soal pernyataan memiliki 14 koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) $>0,361$. Dengan demikian dapat dinyatakan 14 soal pernyataan variabel orientasi belajar adalah valid. Artinya soal yang pernyataan variabel yang valid untuk mengukur variabel orientasi belajar, diikutsertakan pada analisis selanjutnya.

c. Analisis Validitas Variabel Kepemimpinan.

Variabel orientasi belajar diukur dengan 9 soal pernyataan sebagaimana tercantum pada kuisisioner pada lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 21.0 pada lampiran 1 dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) dari 9 soal pernyataan variabel kepemimpinan.

Tabel 4.11
Koefisien Corrected Item-Total Correlation item pernyataan Kepemimpinan

		Correlations									
		x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37	x38	x39	Kepemimpinan
Kepemimpinan	Pearson	.634	.517	.629	.588	.624	.689	.391	.372	.513	1
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Sumber : (data olah SPSS)

Pada tabel 4.11, terlihat soal pernyataan memiliki 9 koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) $>0,361$. Dengan demikian dapat dinyatakan 9 soal pernyataan variabel kepemimpinan adalah valid. Artinya soal pernyataan variabel yang valid untuk mengukur variabel kepemimpinan, diikutsertakan pada analisis selanjutnya.

d. Analisis Validitas Variabel Disiplin.

Variabel disiplin diukur dengan 7 soal pernyataan sebagaimana tercantum pada kuisioner pada lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 20.0 pada lampiran 1 dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) dari 7 soal pernyataan variabel disiplin.

Tabel 4.12
Koefisien *Corrected Item-Total Correlation* item pernyataan Disiplin

		Correlations							
		x4.0	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5	x4.6	Disiplin
Disiplin	Pearson Correlation	.644	.786	.836	.874	.801	.365	.344	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Sumber : (data olah SPSS)

Pada tabel 4.12, terlihat soal pernyataan memiliki 7 koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) $>0,361$. Dengan demikian dapat dinyatakan 7 soal pernyataan variabel disiplin adalah valid. Artinya soal pernyataan variabel yang valid untuk mengukur variabel disiplin, diikutsertakan pada analisis selanjutnya.

e. Analisis Validitas Variabel Produktivitas Kerja.

Variabel produktivitas diukur dengan 15 soal pernyataan sebagaimana tercantum pada kuisisioner pada lampiran 1. Pada tabel 3.6, dapat dilihat bahwa dari hasil pengolahan SPSS versi 20.0 pada lampiran 1 dapat ditampilkan koefisien r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) dari 15 soal pernyataan variabel produktivitas kerja.

Tabel 4.13
Koefisien Corrected Item-Total Correlation pernyataan Produktivitas kerja

		Correlations															
		Y5.1	Y5.2	Y5.3	Y5.4	Y5.5	Y5.6	Y5.7	Y5.8	Y5.9	Y5.10	Y5.11	Y5.12	Y5.13	Y5.14	Y5.15	PR
Prod. uktivi tas	Pearson Correlation	.664	.507	.629	.739	.728	.747	.747	.532	.743	.736	.716	.743	.753	.777	.710	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Sumber : (data olah SPSS)

Semua butir pertanyaan pada variabel Y adalah valid. Hal ini dapat diketahui dari nilai-p yang jauh lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan, yakni 0.05. Jadi, nilai pada semua butir digunakan pada analisis data lebih lanjut.

Pada tabel 4.13, dapat dilihat bahwa semua soal pernyataan memiliki koefisien r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) $>0,361$. Dengan demikian dapat dinyatakan semua soal pernyataan variabel produktivitas kerja adalah valid. Artinya, semua soal pernyataan variabel yang valid untuk mengukur variabel produktivitas kerja, sehingga semuanya diikutsertakan pada analisis selanjutnya.

2. Uji Realibilitas

Apabila suatu alat pengukuran telah dinyatakan valid, maka tahap berikutnya adalah mengukur reliabilitas dari alat. Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama di lain kesempatan (santosa, 2005; h. 251).

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan kestabilan dalam mengukur. Kestabilan disini berarti kuesioner tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur konsep atau konstruk dari suatu kondisi ke kondisi yang lain. Pada teknik ini pengukuran dilakukan pada satu waktu, kemudian dilakukan perbandingan dengan pertanyaan yang lain atau dengan pengukuran korelasi antar jawaban. Pada program SPSS, metode ini dilakukan dengan metode *Cronbach Alpha*, dimana suatu kuesioner dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha > 0,60. Rumus yang digunakan sebagai berikut (santosa, 2005; h.251)

$$r_{\alpha} = \frac{K r}{1 + (K - 1)r}$$

Dimana:

r_{α} = Reliabilitas *alpha cronbach*.

K = Jumlah butir dalam skala.

r = Rata-rata korelasi diantara butir.

Cronbach's Alpha adalah ukuran dari konsistensi internal, yaitu seberapa dekat terkaitnya sehimunan item sebagai sebuah grup. *Cronbach's Alpha* yang tinggi kerap dipakai (bersama dengan argument-argumen substantif dan mungkin ukuran-ukuran statistic lainnya). Sebagai bukti bahwa item-item tersebut mengukur

konstruk yang mendasar atau laten. Secara teknis *Cronbach's Alpha* bukanlah sebuah uji statistic angka, angka adalah koefisien reliabilitas atau konsistensi.

Sebagaimana dikemukakan di muka, reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan kestabilan dalam mengukur. Kestabilan di sini berarti kuesioner tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur konsep dari suatu kondisi ke kondisi yang lain. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan dua acara, yaitu:

- a. *Repeated Measure* atau pengukuran berulang. Di sini pengukuran dilakukan berulang-ulang pada waktu yang berbeda, dengan kuesioner atau pertanyaan yang sama. Hasil pengukuran dilihat apakah konsisten dengan pengukuran sebelumnya.
- b. *One shot*. Pada teknik ini pengukuran dilakukan hanya pada satu waktu, kemudian dilakukan perbandingan dengan pertanyaan yang lain atau dengan pengukuran korelasi antarjawaban. Pada program SPSS, metode ini dilakukan dengan metode *AlphaCronbach*, di mana suatu kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *AlphaCronbach* lebih besar dari 0,60.

Program SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Alpha Cronbach*.(Ghozali, 2005:41 - 42).

Pada tabel 4.14, dapat dilihat hasil pengolahan menggunakan metode *alpha-cronbach* diperoleh hasil uji reliabilitas.

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas Dengan Metode *alpha-cronbach*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.920	5

Sumber: Hasil dari pengolahan SPSS

Berdasarkan statistik uji Alfa Cronbach dapat diketahui bahwa angket dinyatakan sempurna. Hal ini dapat dilihat dari nilai Alfa sebesar 0.92 yang disimpulkan bahwa angket sempurna untuk dijadikan sebagai bahan pengumpulan data.

3. Permodelan Regresi Linier Berganda

3.1 Statistika Deskriptif

Tabel 4.15
Hasil Permodelan regresi linier berganda

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
BP	155	4.6531	.58919	.347
OB	155	4.7212	.56828	.323
KP	155	4.7692	.49973	.250
DS	155	4.8074	.59985	.360
PD	155	4.7329	.65211	.425
Valid N (listwise)	155			

Sumber: Pengolahan spss

3.2 Korelasi Variabel Dependen Dengan Variabel Independen

Tabel 4.16
Hasil korelasi variabel dependen dengan indeviden

		BP	OB	KP	DS	PD
PD	Pearson Correlation	.798	.913	.784	.869	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	155	155	155	155	155

Sumber: Pengolahan spss

Berdasarkan uji Korelasi Pearson dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen secara parsial mempunyai korelasi linier positif terhadap variabel independen. Kesimpulan ini ditunjukkan oleh nilai-p yang lebih kecil dari $\alpha = 5\%$. Kondisi demikian memungkinkan secara prior semua variabel independen akan mempunyai pengaruh yang signifikan pada model duga yang terbentuk.

3.3 Model Duga

Tabel 4.17
Hasil Model duga

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	60.205	4	15.051	427.292	.000 ^b
Residual	5.284	150	.035		
Total	65.489	154			

a. Dependent Variable: PD

b. Predictors: (Constant), DS, KP, BP, OB

Sumber: Pengolahan spss

Secara simultan, disimpulkan bahwa paling sedikit ada satu variabel independen yang berpengaruh nyata pada variabel dependen.

Tabel 4.18
Hasil keempat variabel independen berpengaruh terhadap dependen

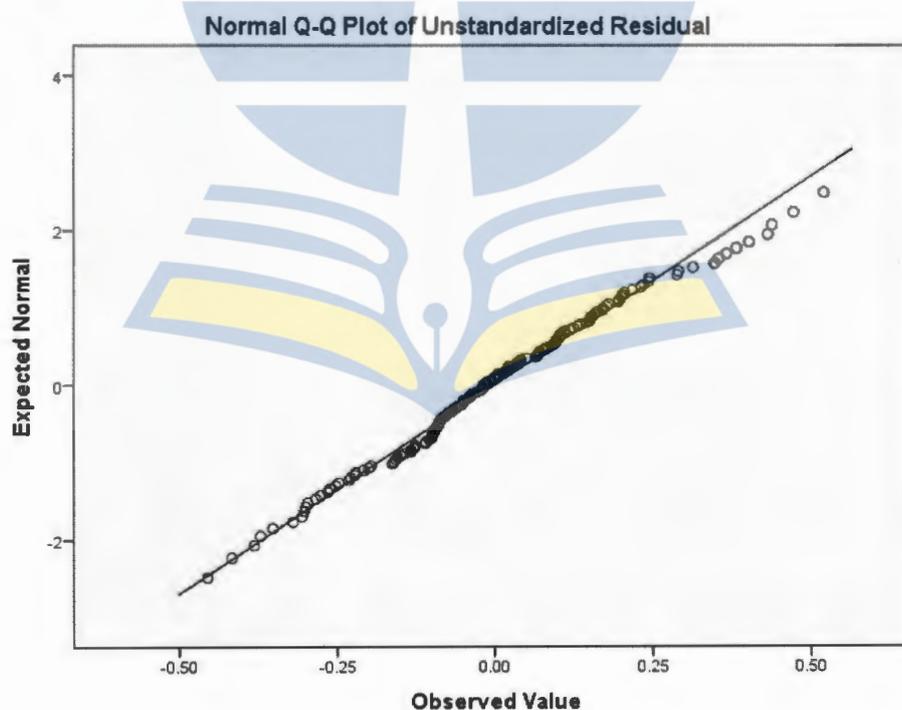
Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	-1.110	.152	-7.314	.000
1 BP	.110	.045	2.417	.017
OB	.502	.051	9.778	.000
KP	.270	.046	5.853	.000
DS	.349	.050	7.031	.000

Sumber: Pengolahan spss

Pada taraf nyata 5%, diketahui bahwa intersep dan keempat variabel independen lainnya berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Artinya model duga sementara yang terbentuk mengakomodir semua variabel independen.

3.3.1 Uji Asumsi Klasik Untuk Model Duga

a. Uji Normalitas Galat



Gambar 4.8 Uji normalitas Galat

Sumber: Pengolahan spss

Secara visual dengan menggunakan diagram probabilitas Q-Q, titik-titik residual berada pada garis lurus linier, sehingga hal ini mengindikasikan bahwa galat (*residual*) mengikuti distribusi Normal. Selain itu, berdasarkan statistik uji Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk, galat mengikuti distribusi Normal dengan nilai-p untuk Kolmogorov-Smirnov sebesar 0.200, dan nilai-p untuk Shapiro-Wilk sebesar 0.303, di mana keduanya lebih besar dari taraf nyata yang ditetapkan sebesar 5%. Jadi, asumsi normalitas untuk model duga yang terbentuk telah terpenuhi.

Tabel 4.19
Tes Normality

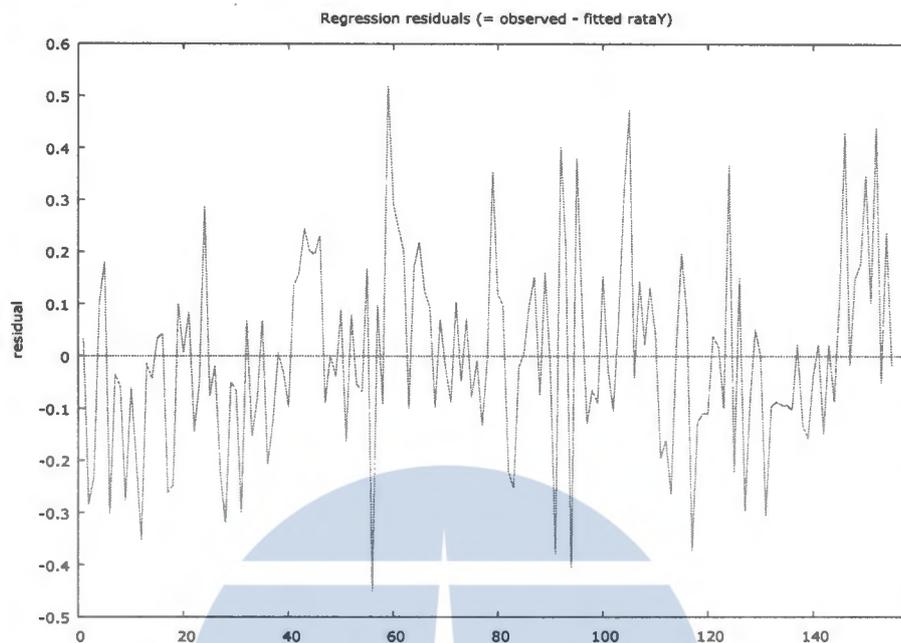
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.058	155	.200*	.990	155	.303

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Hasil olah SPSS

b. Uji Autokorelasi Antar Galat



Gambar 4.9 Uji Autokorelasi antar galat

Sumber: Pengolahan spss

Berdasar diagram residual terhadap waktu observasi pada gambar tersebut, plot residual berpola acak (*random*). Hal ini menginformasikan bahwa antar residual tidak ada autokorelasi. Kesimpulan ini juga didukung kuat oleh statistik uji Durbin-Watson sebesar 1.787 dengan nilai-p sebesar 0.0887. Dikarenakan nilai-p lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan (5%), maka dapat disimpulkan bahwa asumsi non-autokorelasi antar residual telah terpenuhi.

Tabel 4.20

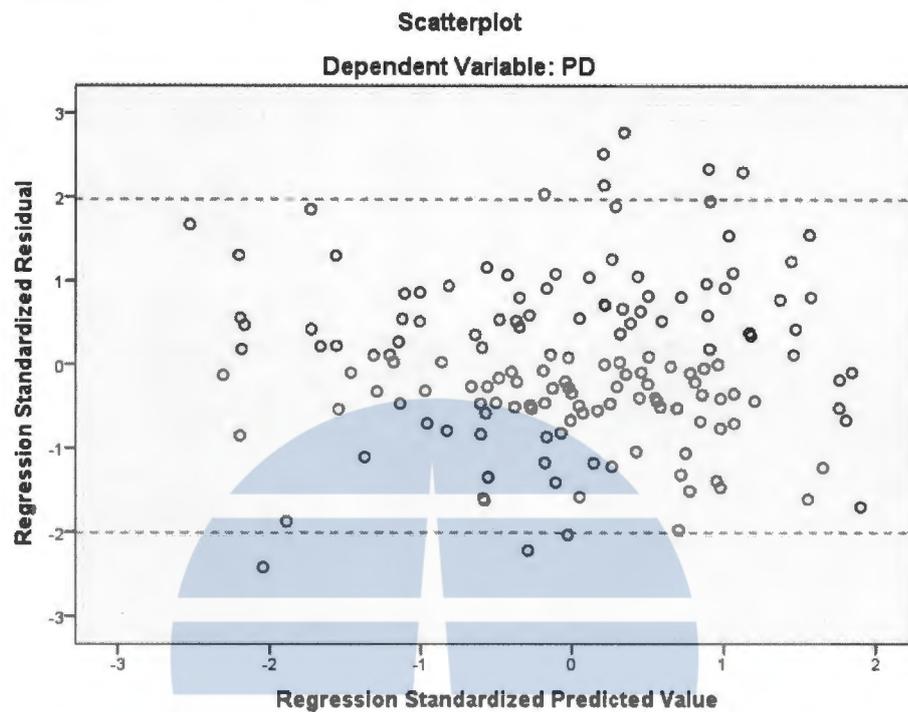
Hasil test berdasar uji Durbin

Model	Durbin-Watson
1	1.787

Durbin-Watson statistic = 1.78722
p-value = 0.0887415

Berdasarkan statistik uji Durbin-Watson

c. Uji Heteroskedastisitas Varians Galat



Gambar 4.10 Uji Heteroskedastisitas Varians Galat

Sumber: Pengolahan spss

Secara visual, terjadinya heteroskedastisitas pada varians galat dapat diketahui jika pola diagram pencar antara residual dengan nilai prediksi membentuk pola tertentu (tidak acak). Untuk residual pada model duga yang terbentuk, berdasarkan pada gambar, tidak membentuk pola tertentu, sehingga hal ini mengindikasikan bahwa galat telah memenuhi asumsi homoskedastisitas (tidak terjadi heteroskedastisitas).

Tabel 4.18
Hasil Heteroskedastisitas

```

White's test for heteroskedasticity (squares only)
OLS, using observations 1-155
Dependent variable: uhat^2

-----
              coefficient   std. error   t-ratio   p-value
-----
const          0.188495     0.312512     0.6032    0.5473
rataX1         0.0450980     0.119810     0.3764    0.7072
rataX2        -0.0712115     0.108506    -0.6563    0.5127
rataX3         0.0237532     0.147746     0.1608    0.8725
rataX4        -0.0774232     0.118852    -0.6514    0.5158
sq_rataX1     -0.00508393    0.0128045   -0.3970    0.6919
sq_rataX2      0.00451258    0.0118781    0.3799    0.7046
sq_rataX3      0.00122203    0.0156464    0.07810   0.9379
sq_rataX4      0.00905765    0.0121452    0.7458    0.4570

Unadjusted R-squared = 0.078099

Test statistic: TR^2 = 12.105382,
with p-value = P(Chi-square(8) > 12.105382) = 0.146564

```

Sumber: Pengolahan spss

Demikian pula dengan menggunakan Uji White, didapatkan nilai-p sebesar 0.1465 yang lebih besar daripada taraf nyata yang ditetapkan yakni 0.05. Hal ini juga didukung oleh statistik dari *auxiliary regression* yang mempunyai nilai-p jauh lebih besar dari taraf nyata 0.05. Jadi dapat disimpulkan bahwa asumsi homoskedastisitas varians galat telah terpenuhi.

d. Uji Multikolinieritas Antar Variabel Independen

Salah satu asumsi klasik mensyaratkan bahwa tidak ada hubungan linier antar variabel independen. Cara yang digunakan adalah dengan melihat nilai VIF untuk tiap-tiap variabel independen. Jika nilai VIF lebih dari 10, maka ini indikator multikolinieritas antar variabel independen telah terjadi.

Tabel 4.22
Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 BP	.320	3.126
OB	.269	3.715
KP	.431	2.319
DS	.258	3.877

Sumber: Pengolahan spss

Berdasarkan tabel 4.19, dapat disimpulkan bahwa antar variabel independen saling bebas atau tidak terjadi multikolinieritas. Hal ini ditunjukkan dengan nilai VIF untuk keempat variabel independen kurang dari 10.

3.3.2 Kesimpulan Model

Berdasarkan uji asumsi klasik, semua asumsi telah terpenuhi, sehingga model duga yang terbentuk dapat digunakan untuk prediksi. Adapun model yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$\widehat{\text{Produktivitas}} = -1.11 + 0.11 \text{ Berbagi Pengetahuan} + 0.502 \text{ Orientasi Belajar} \\ + 0.27 \text{ Kepemimpinan} + 0.349 \text{ Disiplin.}$$

Artinya, Produktivitas meningkat 0.11 poin produktivitas jika persetujuan terhadap adanya Berbagi Pengetahuan meningkat satu jenjang, sedang yang lainnya tetap. Demikian pula untuk Orientasi Belajar, Kepemimpinan dan Disiplin. Selain itu, dari model ini dapat ditarik informasi bahwa Produktivitas meningkat sekitar 1.2 poin produktivitas jika semua variabel independen meningkat satu jenjang.

Tabel 4.23
Uji R Square

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.959 ^a	.919	.917

Sumber: Pengolahan SPSS

Koefisien determinasi disesuaikan menunjukkan angka 91.9% yang artinya model duga yang terbentuk tersebut dapat menjelaskan variabilitas data sebesar 91.9% sedangkan sekitar 8% lainnya dijelaskan oleh variabel independen lain yang tidak dimasukkan dalam model. Atau dapat juga diartikan bahwa tingkat akurasi model yang terbentuk dalam memprediksi nilai produktivitas yang sebenarnya sekitar sebesar 92%.

4. Uji Beda Antar Variabel Inti

Variabel inti ada 2 yaitu Kompetensi berbasis Pengetahuan (Berbagi Ilmu dan Orientasi Belajar) dan Kompetensi berbasis Karakter (Kepemimpinan dan Disiplin). Akan diuji apakah ada perbedaan antara variabel inti, yakni antara Pengetahuan dengan Karakter.

Metode yang digunakan adalah Uji t Independen dengan hipotesis:

H₀ : Tidak ada perbedaan pengaruh antara Pengetahuan dengan Karakter

H₁ : Ada perbedaan pengaruh antara pengetahuan dengan Karakter

Langkah:

1. Buat rataan untuk masing-masing variabel inti
2. Uji normalitas dengan metode Kolmogorov-Smirnov (Alpha = 5%)
3. Uji homogenitas varians dengan metode Levene (Alpha = 5%)

4. Uji beda rata-ran dengan metode Uji t independen (syarat: normal dan diketahui apakah varians homogen atau tidak)

Hasil:

a) Uji Normalitas:

Tabel 4.24
Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

		rataan var inti
N		310
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.7377
	Std. Deviation	.51605
	Absolute	.054
Most Extreme Differences	Positive	.036
	Negative	-.054
Kolmogorov-Smirnov Z		.942
Asymp. Sig. (2-tailed)		.337

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Pengolahan spss

Berdasarkan uji kenormalan Kolmogorov-Smirnov, dapat disimpulkan bahwa data mengikuti distribusi normal. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi asimtotik dua arah melebihi $\text{Alpha}/2$ ($0.337 > 0.025$).

b) Uji Homogenitas Varians:

Tabel 4.25
Uji Homogenitas Varian

F	Sig.
.390	.533

Sumber: Pengolahan spss

Pada taraf signifikansi 5% dapat dikatakan bahwa data berasal dari populasi yang sama (varians homogen). Pernyataan ini didasarkan pada nilai-p 0.533 yang lebih besar dari nilai alpha 0.05.

c) Uji t Independen

Tabel 4.26
Uji t independen

Group Statistics								
		jenis variabel	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
rataan var inti		Pengetahuan	155	4.6871	.53553	.04301		
		Karakter	155	4.7883	.49235	.03955		

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
rataan var inti	Equal variances assumed	-1.731	308	.085	-.10112	.05843	-.21610	.01385

Sumber: Pengolahan spss

Pada taraf nyata 5%, dapat diputuskan untuk menerima H_0 dikarenakan nilai-p sebesar 0.085 dan disimpulkan bahwa antara variabel kompetensi berbasis pengetahuan dengan variabel kompetensi berbasis karakter mempunyai pengaruh yang sama terhadap produktivitas kerja.

C. Pembahasan

Berbagi pengetahuan, Orientasi belajar, Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan kompetensi berbasis pengetahuan dan kompetensi berbasis karakter merupakan

salah satu kunci bagi suatu perusahaan dalam mencapai produktivitas kerja serta memenangkan persaingan. Tidak lepas dari keenam faktor tersebut orientasi belajar merupakan salah satu faktor utama yang dapat menyebabkan citra yang baik. Karena dengan faktor-faktor tersebut melekat pada setiap individu karyawan dengan sendirinya tujuan perusahaan yang baik akan ikut serta tercapai dalam hal ini.

1. Berbagi Pengetahuan, Orientasi belajar, Kepemimpinan dan Disiplin secara bersama-sama berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja pegawai PT. Trakindo Utama di area kerja Tambang terbuka.

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis membuktikan bahwa Berbagi Pengetahuan, Orientasi belajar, Kepemimpinan dan Disiplin secara bersama-sama berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja pegawai PT. Trakindo Utama di area kerja Tambang terbuka, hal tersebut dapat dibuktikan dari nilai F hit Hasil perhitungan F statistik diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 427,292, *level of significant*, $\alpha = 0.05$ dengan nilai probabilitas 0,000 dan kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar: 0,919 atau sebesar 91,9%. Dan sisanya 8,1 % produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini.

Pengertian analisis korelasi menurut Sarwono (2006:37) adalah: Analisis korelasional digunakan untuk melihat kuat lemahnya antara variabel bebas dengan terikat.

Selain pengertian diatas analisis korelasi juga digunakan untuk mengetahui derajat korelasi antara kedua variabel, sehingga digunakan analisis korelasi *product moment* yang bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat, artinya hubungan ke 4 variabel bebas dengan variabel tidak bebas menunjukkan hubungan yang sangat erat sekali. Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Menurut Robbins (2007:29) produktivitas adalah ukuran kinerja yang mencakupi efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan atau seberapa cepat dan tepat tujuan yang dapat dicapai. Sementara efisiensi merupakan kemampuan untuk menghasilkan *output* yang diinginkan dengan menggunakan input yang minimum (Darsono, 2011:172).

Kaitannya dengan keinginan untuk meningkatkan dan memiliki hasil kerja yang tinggi (Produktivitas), maka pegawai Trakindo Utama yang berada di area tambang terbuka harus dapat meningkatkan produktivitas kerjanya dengan jalan meningkatkan lagi kualitas, peran dan tugas individu melalui berbagi pengetahuan, orientasi belajar, kepemimpinan dan disiplin yang kuat atau yang lainnya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang semakin bersaing dengan perusahaan lainnya.

Secara teori banyak faktor yang turut mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Sedarmayanti (2009) mengemukakan bahwa: “kemampuan pegawai

sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting arti dan keberadaannya bagi peningkatan produktivitas terjadi lingkungan organisasinya. Secanggih-canggihnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh organisasi, tanpa ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dapat diperkirakan organisasi tersebut sulit untuk maju dan berkembang. Pengembangan sumber daya manusia pada hakekatnya adalah dalam rangka meningkatkan kemampuan sehingga dapat dicapai produktivitas yang lebih tinggi. Atas dasar pendapat tersebut, dalam suatu organisasi perusahaan, manusia merupakan sumber daya yang terpenting dan paling diutamakan. Dikatakan demikian karena dari sumber daya yang ada hanya sumber daya manusia yang mempunyai sikap, perilaku, sifat, karakter dan tindakan yang bervariasi, serta mempunyai kemampuan untuk berfikir secara rasional dan mempunyai nilai-nilai kemanusiaan yang eksistensinya harus dihargai dan dihormati.

2. Kompetensi berbasis Pengetahuan dan Kompetensi berbasis Karakter berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja pegawai PT. Trakindo Utama di area kerja Tambang terbuka.

a) Pengaruh kompetensi berbasis pengetahuan terhadap produktivitas kerja.

Pada taraf nyata 5%, dapat diputuskan untuk menerima H_0 dikarenakan nilai-p sebesar 0.085 dan disimpulkan bahwa Kompetensi berbasis pengetahuan mempunyai pengaruh yang sama terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini didukung beberapa pendapat dan teori tentang pengetahuan yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Choi et al (2008) dan Yang et al (2009), kinerja inovasi

(Liao & Wu, 2010), Johannessen & Olsen, 2003, Chuang, 2004; Masa & Testa, 2009, Liu et al (2005), Affandi (2009), (Tcece, Pisano dan Shuen, 1997). (Barney, 1997).

Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berpikir dan bertindak itu didasari oleh budi pekerti luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keber-agama-an, dan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Gordon (1988 : 109) menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi pengetahuan sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif.
3. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
4. Nilai (*value*), yaitu suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.

6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.

b) Pengaruh kompetensi berbasis karakter terhadap produktivitas kerja.

Pada taraf nyata 5%, dapat diputuskan untuk menerima H0 dikarenakan nilai-p sebesar 0.085 dan disimpulkan bahwa variabel kompetensi berbasis karakter mempunyai pengaruh yang sama terhadap produktivitas kerja.

Pelaksanaan tindakan organisasi dalam pencapaian produktivitas kerja dapat dilakukan dengan tindakan pengaruh pendidikan karakter kerja keras dengan langkah- langkah seperti: pemberian motivasi pentingnya kerja keras, penentuan job atau target pekerjaan, penyampaian teori pekerjaan, pembentukan kelompok, dan konsultasi tugas job sebelumnya. Tujuan pemberian ceramah dengan materi kerja keras dan kedisiplinan ini adalah agar karyawan tertarik dan termotivasi untuk memiliki atau menginternalisasi nilai-nilai karakter ini. Pelaksanaan Tindakan karyawan diajak berdiskusi tentang salah satu kunci sukses, yaitu kerja keras. Makna kerja keras yang disampaikan adalah kerja penuh semangat dan tak kenal putus asa apabila menemui kegagalan. Untuk memperkuat pengetahuan tentang pentingnya nilai kerja keras.

Kompetensi Berbasis karakter adalah selalu fokus pada tujuan perusahaan/ organisasi, sehingga seluruh karyawan sebuah organisasi dapat mencapai hasil seperti yang sudah direncanakan dan diharapkan di awal waktu, dengan mereferensikan karyawan yang memiliki etos kerja yang berkualitas kepada karyawan yang lain sehingga tercipta persaingan yang sehat. Jika ada karyawan yang belum bisa mencapai seperti yang diharapkan, maka karyawan tersebut harus

mengikuti training peningkatan kemampuan, yang telah direncanakan sehingga diharapkan melalui pelatihan ini akan membuat semua karyawan dapat memiliki standar kerja dan kemampuan yang sepadan.

3) Variabel Berbagi pengetahuan, Orientasi belajar, Kepemimpinan dan Disiplin secara masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja pegawai PT. Trakindo Utama.

Menurut hasil uji secara parsial (Uji t) membuktikan bahwa variabel berbagi pengetahuan, orientasi belajar, kepemimpinan dan disiplin secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka.

a. Pengaruh Variabel Berbagi Pengetahuan terhadap Produktivitas kerja di Trakindo Utama

Terdapat hubungan yang positif antara Berbagi Pengetahuan dengan Produktivitas kerja di Trakindo Utama, artinya apabila berbagi pengetahuan dari masing-masing pegawai ditingkatkan maka produktivitas kerja akan meningkat. Hal tersebut dibuktikan dengan uji statistik dengan nilai koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel Berbagi pengetahuan terhadap variabel Produktivitas kerja adalah sebesar 0,110 dan nilai $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan tingkat pengaruh antara variabel berbagi pengetahuan dengan variabel produktivitas kerja. Dengan nilai $\alpha = 0,05 >$ dai nilai $P = 0,000$, yang membuktikan bahwa berbagi pengetahuan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Trakindo Utama di area tambang terbuka *Grassberg*. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh (Jacobson, 2006) mengenai

berbagi pengetahuan didefinisikan "sebagai sebuah pertukaran pengetahuan individu; satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut".

Senge (2009) menyimpulkan bahwa berbagi pengetahuan bukan tentang orang-orang yang memberi sesuatu, atau mendapatkan sesuatu dari mereka tetapi berbagi pengetahuan akan terjadi ketika orang benar-benar tertarik untuk membantu satu sama lain dalam mengembangkan kapasitas baru untuk tindakan, hal itu akan menciptakan proses belajar

Menurut InvestorWord (2009), berbagi pengetahuan merupakan tantangan besar dalam bidang pengetahuan manajemen karena bisa jadi karyawan cenderung untuk menolak melakukan berbagi pengetahuan dengan seluruh organisasi.

Oleh karena itu manajemen menghimbau dalam kesehariannya kepada para pegawai yang senior dan atasan langsung, untuk dapat memberikan berbagi pengetahuannya kepada junior dalam hal pekerjaan di lapangan maupun di dalam bengkel kerja, baik berupa pekerjaan teknis maupun keamanannya demi pencapaian tujuan organisasi bersama.

Berbagi pengetahuan sangat berpengaruh dalam produktivitas kerja karena dengan pemerataan ataupun *share knowledge* otomatis system kerja maupun proses kerja menjadi lebih efisien dikarenakan experience dari team yang lainnya.

Berbagi pengetahuan itu sangat berpengaruh terhadap produktifitas kerja, saat ini disetiap bagian diterapkan setiap teknisi yang baru selesai mengikuti training yang bersangkutan harus mepresentasikan hasil/pengetahuan yang didapat selama mengikuti training. Hal ini bertujuan agar mereka yang belum mengikuti *training*

mendapatkan gambaran tentang *training* yang telah diikuti oleh rekannya dan untuk yang sudah pernah mengikuti hal tersebut akan menjadi penyegaran/*refresher* sehingga apa yang telah didapatkan pada waktu *training* tidak dilupakan. Dan hal ini terbukti berhasil, sebelumnya ada beberapa karyawan yang tidak lulus mengikuti *training* sekarang semuanya selalu lulus dalam mengikuti kembali dengan mengikuti *training* dan berbagi pengetahuan pekerjaan akan menjadi mudah untuk dikerjakan.

b. Pengaruh Variabel Orientasi belajar terhadap Produktivitas kerja di Trakindo Utama

Terdapat hubungan yang positif antara Orientasi belajar dengan Produktivitas kerja di Trakindo Utama, artinya apabila perusahaan memberikan nilai tambah dalam proses pembelajaran baik materi dan hasil implementasi serta orientasi belajar dari masing-masing pegawai ditingkatkan maka produktivitas kerja akan meningkat. Hal tersebut dibuktikan dengan uji statistik dengan nilai koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel Orientasi belajar terhadap variabel Produktivitas kerja adalah sebesar 0,502 dan nilai $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan tingkat pengaruh antara variabel berbagi pengetahuan dengan variabel produktivitas kerja. Dengan nilai $\alpha = 0,05 >$ dari nilai $P = 0,000$, yang membuktikan bahwa orientasi belajar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Trakindo Utama di area tambang terbuka *Grassberg*.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh (Alsa, 2005) Belajar (*Self regulated learning*) berdasar regulasi diri dapat diartikan sebagai

“mengatur atau mengarahkan diri dalam belajar” atau “belajar dengan mengarahkan atau mengatur diri”.

Tucker, Neely, dan Belcher (2013) menunjukkan bahwa pendekatan untuk membuat program berbasis kompetensi dimulai dengan mendefinisikan pertama kompetensi, tujuan pembelajaran, diikuti oleh penilaian untuk mengukur tujuan sebagai sarana meyakinkan penekanan selalu tetap pada demonstrasi kompetensi.

Oleh karena itu manajemen harus tetap memberikan program pengembangan diri setiap pegawainya melalui kompetensi yang harus didapatkan dalam setiap jabatan / posisi, baik itu *hard competency* maupun *soft competency*, agar mereka mempunyai kemampuan individu dan kelompok yang tinggi, karyawan pun juga harus mampu mengatur atau mengarahkan diri dalam belajar agar proses output individu secara khusus dan organisasi secara umum dapat tercapai dengan waktu yang telah ditentukan.

Secara umum proses pembelajaran di PT Trakindo tidak pernah berhenti yang mana tujuannya adalah memotivasi karyawan untuk lebih maju juga bagaimana mengimplementasikan antara teori dan praktek di aktivitas kesehariannya guna memperoleh cara kerja yang efektif juga efisien.

Orientasi belajar sangat berpengaruh terhadap produktifitas kerja, karena di Trakindo system penggajiannya mengikuti jumlah *skill* dan *otomatis* karyawan harus giat belajar sehingga *skill* mereka bisa naik dan begitu *skill* bertambah nilai tambah gaji pun ikut bertambah. Dengan bertambahnya *skill & salary* mereka secara tidak langsung merasa tertantang dan bertanggung jawab terhadap *skill* yang telah dicapainya dengan mengaplikasikannya pada pekerjaan yang diberikan.

c. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja di Trakindo Utama

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk memengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

Hasil penelitian ini didukung beberapa pendapat dan teori tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Hasibuan (2011), Robbins (2005), Kartono (2010), Maxwell (2011), DuBrin (2005:3), Siagian (2002:62), Robbins (1996:39), Mintzberg & Luthans (2002) dan Sutiadi (2003:4)

Hal tersebut dibuktikan dengan uji statistik dengan nilai koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap variabel Produktivitas kerja adalah sebesar 0,270 dan nilai $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan tingkat pengaruh antara variabel Kepemimpinan dengan variabel produktivitas kerja. Dengan nilai $\alpha = 0,05 >$ dari nilai $P = 0,000$, yang membuktikan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Trakindo Utama di area tambang terbuka *Grassberg*.

Manajemen harus tetap memberikan program pengembangan diri setiap pegawainya melalui kompetensi umum yang harus didapatkan dalam setiap jabatan /posisi manajemen menengah ke atas, agar setiap penyelia mempunyai kemampuan individu dan kelompok yang tinggi, profesional dalam mengatur bawahan dalam,

hal kontrol pekerjaan dan kordinasi antara satu tim dengan tim lain. Kemampuan teknis juga harus dimiliki oleh seorang pemimpin tujuannya bila terdapat permasalahan pekerjaan cepat di selesaikan secara efektif dan efisien.

Di PT Trakindo produktivitas ataupun proses pekerjaan *running by system* bukan *by function* akan tetapi tugas seorang pemimpin adalah memastikan system berjalan sesuai prosedur yang berlaku sehingga dengan *leading by example* akan berpengaruh pada produktivitas pekerjaan/system.

Pemimpin sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja, karena pemimpin merupakan *role model* atau panutan terhadap bawahannya bagaimana mungkin bawahan dapat bekerja dengan baik dan disiplin apabila pemimpinnya tidak memberikan contoh yang baik.

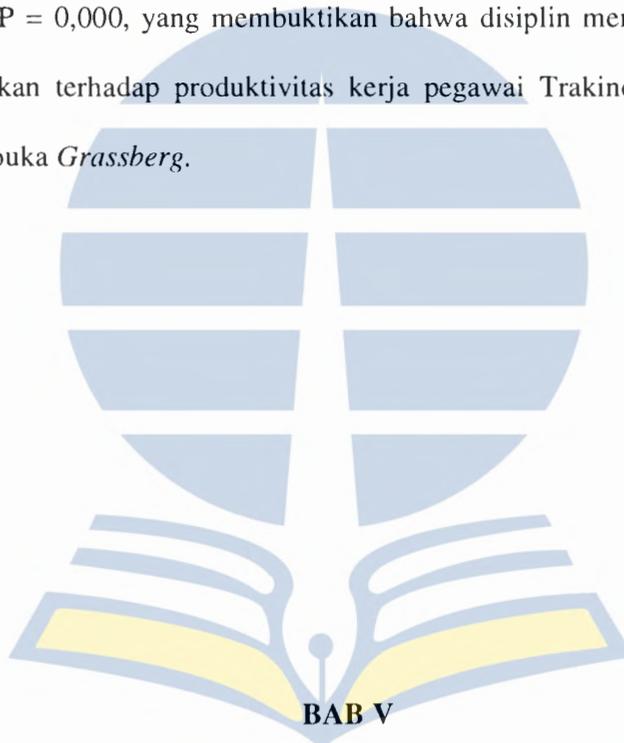
d. Pengaruh Variabel Disiplin terhadap Produktivitas kerja di Trakindo Utama

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, artinya bahwa disiplin kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu produktivitas kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya disiplin kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Para responden menyatakan bahwa selama bekerja di perusahaan mereka menyatakan merasa puas atas perlakuan disiplin kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para karyawan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa pendapat dan teori tentang disiplin yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Nitisemito (2001:119),

Manullang (2001:35), Menurut Rivai (2011:825), Iswanto (2013:h.6.49), Siagian (2012.h.305), Hasibuan (2005:194-198), (Setiyawan dan Waridin, 2006), Listianto dan Setiaji (2007), Buhler (2007: 216-218), Kartono (2014).

Hal tersebut dibuktikan dengan uji statistik dengan nilai koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel Disiplin terhadap variabel Produktivitas kerja adalah sebesar 0,349 dan nilai $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan tingkat pengaruh antara variabel Disiplin dengan variabel produktivitas kerja. Dengan nilai $\alpha = 0,05 >$ dari nilai $P = 0,000$, yang membuktikan bahwa disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Trakindo Utama di area tambang terbuka *Grassberg*.



KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan pengaruh kompetensi berbasis pengetahuan terdiri dari Berbagi pengetahuan, Orientasi belajar dan kompetensi berbasis karakter yang terdiri dari Kepemimpinan, Disiplin terhadap produktivitas

kerja pegawai Trakindo utama di area tambang terbuka *grassberg* dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 5.1,
Hasil uji signifikansi dari model struktural penelitian

Hipotesis (efek antara variabel laten)	t-value	Coefficient	Kesimpulan dari uji Signifikansi
(H1) BP berpengaruh positif ke PK	2.41	.110	BP memiliki pengaruh signifikan positif terhadap PK, H1 diterima
(H2) OB berpengaruh positif ke PK	9.77	.502	OB memiliki pengaruh signifikan positif terhadap PK, H2 diterima
(H3) KBP berpengaruh positif ke PK	1.73	.085	KBP memiliki pengaruh signifikan positif terhadap PK, H3 diterima
(H4) KP berpengaruh positif ke PK	5.85	.270	KP memiliki pengaruh signifikan positif terhadap PK, H4 diterima
(H5) DP berpengaruh positif ke PK	7.03	.349	DP memiliki pengaruh signifikan positif terhadap PK, H5 diterima
(H6) PBK berpengaruh positif ke PK	1.73	.085	KBK memiliki pengaruh signifikan positif terhadap PK, H6 diterima

Sumber: Pengolahan data hasil SPSS.2016

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi berbasis pengetahuan penting bagi keberhasilan membentuk perusahaan baru. Perusahaan telah memberikan bukti menggunakan logika dari ekonomi informasi bahwa platform pengetahuan, di mana tergantung kompetensi individu, secara khusus harus terkait kondisi di mana sebuah usaha tentang keberhasilannya. Kompetensi umum seperti pengetahuan tentang pekerjaan sebelumnya dan sebelumnya *start-up* mungkin tidak berharga sebagai sumber informasi dan pengetahuan untuk membentuk perusahaan baru. Hubungan antara kekhususan kompetensi dan pembentukan perusahaan secara statistik signifikan bahkan setelah mengendalikan pengetahuan kerja sebelumnya dan *start-up*, konsentrasi industri, dinamika pasar lokal dan ukuran tim.

Berdasarkan analisa *determinasi (R square)* menunjukkan bahwa variabel Berbagi pengetahuan, Orientasi belajar, Kepemimpinan dan Disiplin memiliki korelasi yang sangat kuat terhadap produktivitas kerja pegawai Trakindo Utama di area tambang terbuka, sebesar sebesar 91,9% sedangkan sisanya sebesar: 8,1 % dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model ini. Hal ini menunjukkan tingkat kedekatan atau hubungan antara variabel (berbagi pengetahuan (X_1), orientasi belajar (X_2), kepemimpinan (X_3), dan disiplin (X_4) terhadap produktivitas kerja pegawai Trakindo Utama ditemukan korelasi ganda yang sangat kuat yaitu ($R=0,959$) mendekati 1. Temuan ini menyimpulkan bahwa terdapat korelasi antara variabel berbagi pengetahuan (X_1), orientasi belajar (X_2), kepemimpinan (X_3), dan disiplin (X_4) terhadap produktivitas kerja pegawai Trakindo Utama sebesar : 0,959 atau sebesar 95,9 %.

1. Hasil uji f dapat membuktikan bahwa variabel independen berbagi pengetahuan, orientasi belajar, kepemimpinan, dan disiplin, secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka. Hasil perhitungan F statistik diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 427,292, sedangkan F_{tabel} sebesar 3,02, karena $F_{hitung} (427,292) > F_{tabel} (2,43)$ maka H_0 ditolak, artinya variabel independen (berbagi pengetahuan (X_1), orientasi belajar (X_2), kepemimpinan (X_3), dan disiplin (X_4)) secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka.

2. Hasil uji t bahwa semua variabel bebas independen (berbagi pengetahuan (X_1), orientasi belajar (X_2), kepemimpinan (X_3), dan disiplin (X_4)) secara masing-masing berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka.

3. Variabel berbagi pengetahuan (X_1) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel produktivitas kerja (Y) sehingga hipotesis diterima. Hasil perhitungan t statistik untuk variabel berbagi pengetahuan diperoleh nilai t_{hitung}

sebesar 2,417, sedangkan t_{tabel} sebesar 1,960, karena $t_{hitung} (2,417) > t_{tabel} (1,960)$ maka H_0 ditolak, artinya pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka.

Perilaku berbagi pengetahuan dapat menjadi acuan dalam meningkatkan performansi kerja karyawan. Untuk mengoptimalkan perilaku tersebut maka dirangkai dalam model yang disebut dengan model perilaku berbagi pengetahuan. Model perilaku berbagi pengetahuan ini telah teruji di lapangan. Model tersebut dibangun dengan mengintegrasikan dua teori yaitu teori pertukaran sosial dan teori kognitif sosial. Teori pertukaran sosial dipilih dengan asumsi bahwa munculnya perilaku berbagi pengetahuan merupakan tindakan sukarela untuk saling berbagi pengetahuan yang dimotivasi oleh adanya reward instrinsik, dan kepercayaan di antara kedua belah pihak. Sementara, teori kognitif sosial dilibatkan dengan alasan bahwa munculnya perilaku berbagi merupakan interaksi faktor personal dan faktor lingkungan.

Temuan lainnya yang juga diperoleh dalam penelitian ini yaitu jenis pengetahuan yang paling sering dibagi dalam penelitian ini yaitu berupa pengetahuan praktis merupakan pengetahuan tacit/implicit yang dimanifestasikan dalam bentuk pengalaman terbaik, tips dan trik, kebiasaan, intuisi, dan technical know-how. Pengetahuan ini lebih sering dibagi dibandingkan pengetahuan teknis yang berupa dokumen-dokumen, SOP, aturan-aturan kepegawaian yang tertulis dan 171 pengetahuan kritis yang berupa visi dan misi organisasi, nilai-nilai moral, dan etika. Pengetahuan praktis ini dibagi dalam bentuk interaksi sosial, misalnya percakapan sehari-hari, diskusi, praktik-praktik kerja dan lain sebagainya. Pengetahuan praktis ini memiliki kelemahan karena bersifat melekat pada pemilikinya. Oleh karena itu sangat penting untuk melakukan pendokumentasian pengetahuan.

4. Variabel orientasi belajar (X2) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Produktivitas Kerja (Y) sehingga hipotesis diterima. Hasil perhitungan t statistik untuk variabel orientasi belajar diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 9,778, sedangkan t_{tabel} sebesar 1,960, karena $t_{hitung} (9,778) > t_{tabel} (1,960)$ maka H_0 ditolak, artinya orientasi belajar berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka.

Orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan. Dimaksud orientasi disini adalah pengembangan dan pelatihan awal bagi para

karyawan baru yang memberi mereka informasi bagi perusahaan, pekerjaan, maupun kelompok kerja.

5. Variabel kepemimpinan (X3) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y) sehingga hipotesis diterima. Hasil perhitungan t statistik untuk variabel kepemimpinan diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,853, sedangkan t_{tabel} sebesar 1,960, karena $t_{hitung} (5,853) > t_{tabel} (1,960)$ maka H_0 ditolak, artinya variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain pengetahuan kerja kepada para karyawan adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh konsensus dan keikatan pada sasaran bersama, melampaui syarat-syarat organisasi, yang dicapai dengan pengalaman sumbangan dan kepuasan di pihak kelompok kerja sedangkan organisasi itu pasti mengandung unsur individu yang berkumpul dalam sebuah kelompok yang memiliki tujuan tertentu, memiliki aturan tertentu sesuai dengan

kebutuhan organisasi tersebut, dan didalamnya terdapat susunan kepemimpinan untuk mengatur jalannya organisasi tersebut agar berjalan dengan baik.

Kepemimpinan tentu saja sangat penting bagi jalannya organisasi karena jika sebuah organisasi berjalan tanpa adanya unsur kepemimpinan yang baik dari anggotanya juga dari pemimpin organisasinya, maka setiap masalah yang muncul dalam berjalannya organisasi tersebut akan sulit untuk diselesaikan secara cepat dan efisien, yang mengakibatkan tujuan adanya organisasi tersebut terhambat dan kepuasan dari tercapainya tujuan tersebut persentasenya sangat rendah. Seorang pemimpin harus memiliki keahlian dan kemampuan sosial agar menjadi seorang pemimpin yang baik dan bertanggung jawab serta seorang pemimpin harus benar-benar dapat melaksanakan tanggung jawabnya, melakukan kontrol dan pengendalian agar tujuan di dalam organisasi tersebut dapat tercapai. Karakteristik pemimpin sukses terdiri dari : Cerdas, Terampil secara konseptual, Kreatif, Diplomatis dan taktis, Lancar berbicara, Memiliki pengetahuan tentang tugas kelompok, Persuasive, dan memiliki keterampilan sosial.

6. Variabel disiplin (X4) mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja sehingga hipotesis diterima. Hasil perhitungan t statistik untuk variabel disiplin diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7,031, sedangkan t_{tabel} sebesar 1,960, karena $t_{hitung} (7,031) > t_{tabel} (1,960)$ maka **Ho ditolak**, artinya variabel disiplin berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka.

B. SARAN

Berdasarkan bukti empiris yang diperoleh dengan sejumlah keterbatasan dalam penelitian ini selanjutnya disarankan beberapa hal yang bermanfaat bagi peningkatan Produktivitas kerja pegawai Trakindo Utama di area tambang terbuka *grassberg*.

Adapun sumbang saran yang akan disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Secara Praktis.

- a. Dengan besarnya pengaruh variabel bebas berbagi pengetahuan, orientasi belajar, kepemimpinan, dan disiplin, pada penelitian ini sebesar 95,9 % maka untuk para peneliti berikutnya disarankan untuk memasukan variabel lain yang bisa mempengaruhi produktivitas kerja pegawai pada PT Trakindo Utama di area tambang terbuka *grassberg*, diantaranya : pengalaman kerja, lama kerja, usia kerja dan *renumasi*.
- b. Perilaku seorang mengenai berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh bagaimana seseorang mendapatkan pengetahuan, dipadukan dengan tatanilai/ karakter diri pribadi seseorang. Perubahan karakter seseorang dapat terpengaruh dari lingkungan kerja dalam hal berbagi pengetahuan. Peneliti menyimpulkan bahwa transfer pengetahuan adalah awal dari berbagi pengetahuan. Perusahaan harus melihat individu-individu yang memiliki pengetahuan luas didapat dari pengalaman kerja, pengetahuan yang kuat yang didapat dari program pelatihan. Serta bentuk inovasi-inovasi baru yang berkaitan dengan kerja menjadi efektif dan efisien. Sehingga mereka akan loyal terhadap anggota kelompok yang sama maupun dengan anggota kelompok lainnya yang bertujuan untuk memecahkan suatu permasalahan.

c. Program training dalam kaitannya orientasi belajar, Pelatihan yang diselenggarakan PT Trakindo Utama telah terlaksana dengan baik, akan tetapi perlu adanya peningkatan pelatihan pada waktu pelaksanaan, metode pelatihan yang digunakan dalam program pelatihan, materi pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang memiliki motivasi belajar kurang, kemudian penguasaan trainer dalam menyampaikan materi pelatihan serta sarana dan prasarana yang disediakan dalam pelatihan. Sehingga dengan adanya peningkatan pelatihan yang lebih baik mengenai hal-hal yang tersebut diatas dapat menjadi motivasi dasar dari seseorang untuk mau bekerja dengan lebih baik dan lebih giat lagi, dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan. Baik itu pelatihan kompetensi umum maupun kompetensi teknis (*Soft and hard Competency*).

Perusahaan telah memiliki semua program kompetensi yang diberikan untuk pegawainya, disarankan kepada semua jajaran manajemen untuk dapat memastikan bawahannya mendapatkan kompetensi dan menjalankannya dalam bentuk implementasi dilapangan kerja.

Sasaran-sasaran utama dalam orientasi adalah mengulangi kecemasan awal yang dirasakan oleh semua pekerja baru untuk memulai pekerjaan baru, untuk mengakrabkan karyawan baru dengan pekerjaannya, unit kerjanya dan organisasi sebagai keseluruhan, dan agar mempermudah peralihan dari luar ke dalam. Pada dasarnya program orientasi bagi karyawan baru sangatlah mutlak diperlukan baik ditinjau dari sudut kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri yang tujuan pokoknya agar setiap karyawan baru:

1. Dapat beradaptasi dan berinteraksi dengan kondisi lingkungan yang baru dimasuki.
 2. Dapat memahami organisasi dan budaya perusahaan (visi, misi, nilai inti dan kegiatan operasionalnya).
 3. Mempunyai kesamaan pola (paradigma) pikir dan terakhir, Sebagai bekal sebelum yang bersangkutan bertugas di tempat kerjanya masing- masing .
- d. Disaat sekarang ini dalam menentukan seorang pemimpin atau apabila ingin menjadi seorang pemimpin sebaiknya perhatikan sifat-sifatnya, karakter dari calon pemimpin itu sendiri karena apabila salah memilih pemimpin organisasi tidak akan dapat mencapai tujuannya dan jalannya suatu organisasi juga akan berantakan. Dalam memilih seorang pemimpin diharuskan mempunyai keahlian dan pengetahuan yang sangat luas. Tidak hanya pengetahuan umum tetapi harus memiliki keterampilan khusus, diantaranya keterampilan dalam mengelola sumber daya manusia, keterampilan teknis.

Seorang pemimpin harus memiliki sikap dan perilaku yang baik, karena seorang pemimpin menjadi panutan atau contoh untuk bawahannya. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, jujur dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang diamanahkan kepada dia. Pimpinan hendaknya bersikap tegas dan dapat memberikan sanksi kepada setiap pegawai yang sikapnya cenderung tidak mengikuti norma-norma dan tata nilai dalam organisasi.

Seorang di level *Foremen* baru cara pandang masih terbawa menjadi seorang non penyelia disarankan agar cepat tanggap menerima perubahan, seorang atasannya harus memberikan pembinaan dan pengarahan.

Program Trakindo untuk kepemimpinan 1.5-2 tahun, apabila seorang pemimpin baru tidak memaksimalkan gaya kepemimpinan dalam implementasi dilapangan, maka manajemen harus lebih teliti terhadap individu-individu untuk memberi pembinaan dalam kekurangannya.

Pemimpin tertinggi (manager) jangan terfokus oleh subjektivitas pekerjaan, yang membuat manajamen stress menurun ke level bawahannya. Manajer harus objek-objek lain secara luas terhadap perubahan internal dan external. Semua level manajemen menengah up, harus mengetahui tata cara penyampaian komando atau instruksi kerja.

e. Disiplin kerja yang diterapkan oleh PT. Trakindo Utama sudah baik. Namun, masih perlu adanya peningkatan disiplin kerja dalam hal pemahaman peraturan kerja, pelanggaran peraturan yang dilakukan karyawan, kepatuhan terhadap jam kerja dan tingkat absensi karyawan, kegiatan diluar pekerjaan yang dilakukan karyawan, serta ketepatan waktu hadir bekerja, dan keterlambatan hadir bekerja. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan disiplin kerja para karyawan dengan memberikan sanksi yang lebih tegas apabila terjadi pelanggaran disiplin kerja yang dilakukan oleh karyawan sehingga pelanggaran-pelanggaran yang sering terjadi dapat di minimalisir. Pengeruh-pengaruh dari eksternal tentang disiplin perlu ditelaah lebih lanjut.

Agar mampu memberikan arahan maupun pelatihan kepada para karyawan mengenai Disiplin Kerja Karyawan, bisa dilakukan tes psikologi guna mengetahui karakter pelamar sehingga mampu menemukan individu atau karyawan baru yang tepat.

f. Produktivitas kerja karyawan PT Trakindo Utama, diarea tambang terbuka termasuk dalam kategori tinggi dan sudah baik, maka pimpinan perusahaan perlu mempertahankan bahkan jika perlu menciptakan suasana kerja yang mampu merangsang produktivitas kerja dan juga menanamkan rasa saling memiliki dengan cara memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tersebut. Namun, untuk standar kerja perlu lebih disosialisasikan lagi kepada karyawan agar karyawan benar-benar memahami peraturan-peraturan kerja di perusahaan dan meminimalisir terjadinya kesalahan dalam bekerja. Pencapaian target dari perusahaan oleh karyawan juga perlu ditingkatkan kembali, agar karyawan dalam bekerja selalu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan tercapainya hal-hal tersebut akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2. Secara Teoritis

- a. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dan lebih mendalam mengenai pengaruh berbagi pengetahuan, orientasi belajar, kepemimpinan dan disiplin terhadap produktivitas karyawan. Dengan menggunakan variabel lain sebagai tambahan.
- b. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang peningkatan produktivitas hasil tambang dengan menggunakan variabel faktor eksternal organisasi yang ada saat ini yaitu Trakindo Utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Aang, A. (2010). Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap prestasi kerja pegawai dinas kelautan dan perikanan provinsi kepulauan Riau. *Tugas Akhir Program Magister Manajemen Universitas Terbuka*.
- Afni, K. (2012). Pengaruh pelatihan, disiplin kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan CV.Sapu Dunia Semarang. *Jurnal Adminitrasi Bisnis*.
- Arum. (2013, November). Pentingnya Softskill Dalam Dunia Kerja. *Business lounge*.
- Ayi.K. (2012). Pengaruh Iklim organisasi terhadap Produktivitas kerja di unit pelaksana teknis kurikulum kec Jasinga Kab Bogor. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Volume 8, No 1 maret*, 67-63.
- Bassiouny. (2008). "The Importance of Character Education for Tweens as Consumers". *Journal of Research in Character Education, Vol.6, No.2*, 37-61.
- Benekdiktus, G. (2012). Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap produktivitas kerja pegawai dinas PPO provinsi NTT. *Tugas Akhir Program Magister. magister Manajemen Universitas Terbuka*.
- Budiastuti. (2010). "Strategi Pencapaian Pendidikan Karakter pada Pembelajaran Praktik Busana". *Makalah Seminar Nasional Character Building for Vocational Education*.
- Dan, P. a. (2012). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barrier-three blurry term in KM. *Electronic Jurnal of Knowledge Management Volume 10 issue 1*.
- Desak, K. S. (2011). Knowledge Management dan peran strategic Partner SDM pengaruhnya terhadap perencanaan strategik dan kinerja organisasi (Studi pada Rumah sakit di Bali). *Jurnal Manajemen dan kewirahusaan, Vol. 13, No 1* , 17-31.
- Dorothea, W. A. (2008). *Manajemen Kualitas*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Elpis, A. (2012). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan disiplin terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas kehutanan dan perkebunan di Tapanuli Tengah.
- Hamali, A. Y. (2013). PENGARUH MOTIVASITERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA: STUDI KASUS PT X BANDUNG. *Journal The WINNERS*, 77-86.
- Hasan. (2010). *Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa*. Kemendiknas RI.
- Ida, A. B. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (studi kasus PT. Pei hei wiratama Indonesia). *Jurnal manajemen dan kewirahusaan, Vol. 10, No2* , 124- 135.

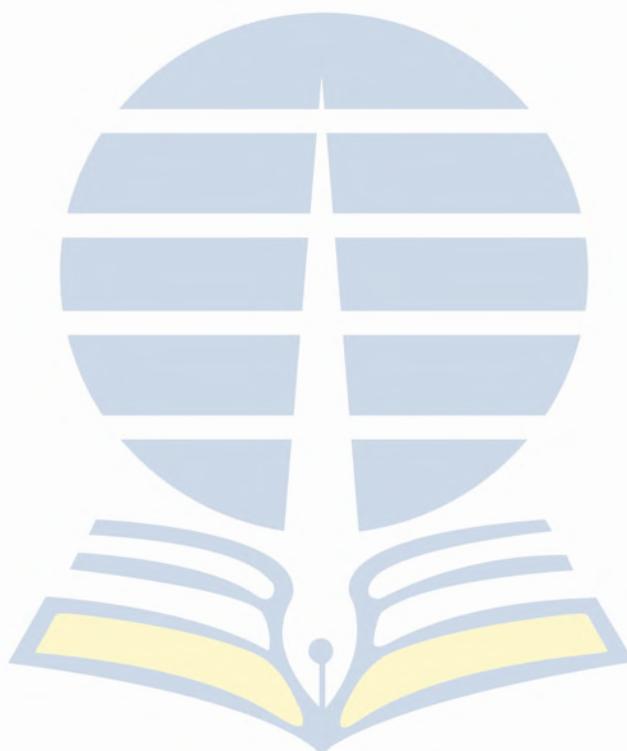
- Ivonne, A. (2013). Motivasi, Disiplin dan kepuasan pengaruhnya kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (persero) cabang Bitung. *Jurnal EMBA 667 Vol. 1 No.4 Desember 2013*, 667-678.
- K., D. K. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi edisi 4*. Jakarta: Erlangga.
- Mansoer, F. W. (2005). *Materi Pokok Metode Penelitian Bisnis 1-9*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Puluh, A. N. (2012). Pengantar Knowledge management. *Jurnal CHRP 19*.
- Samuelsson, J. O. (2001). KNOWLEDGE BASED COMPETENCIES AS A PLATFORM FOR FIRM FORMATION. *Jonkoping International Business School*.
- Santoso, P. B. (2005). *Analisis Statistik dengan microsoft Excel & SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sigit, S. (2012). Peningkatan Knowledge sharing dilembaga litbang pemerintah melalui modifikasi tata kelola honor penelitian. *Tesis Sekolah Pascasarjana Universitas Indonesia*.
- Tjaakraatmadja, L. M. (2011). Berbagi Pengetahuan di Institusi Akademik. *Jurnal Manajemen Teknologi Vol.10 Number 2*.
- Tri, N. R. (2011). Efektivitas Pelatihan motivasi terhadap peningkatan produktivitas karyawan bagian expecting PT. X. *Humanitas, Vol. VIII No.1*.
- Umi, R. (2015). Analisis manajemen pengetahuan berbasis teknologi informasi (Studi kasus pada Lemlitbang pemerintah pengambil kebijakan). *Jurnal Organisasi dan manajemen, Volume 11. No 1*, 44-61.
- Usaid. (2008). Leadership Can Be Learned, But How is It Measured? *Management Sciences for Health No.8*.
- Veitzhal, R. B. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuli, F. (2012). Orientasi tujuan, Atribusi penyebab dan Belajar Berdasarkan Regulasi diri. *Jurnal Psikolog, Vol. 39 No.1* , 95-111.

<http://www.trakindo.co.id/website/pages/home.php>

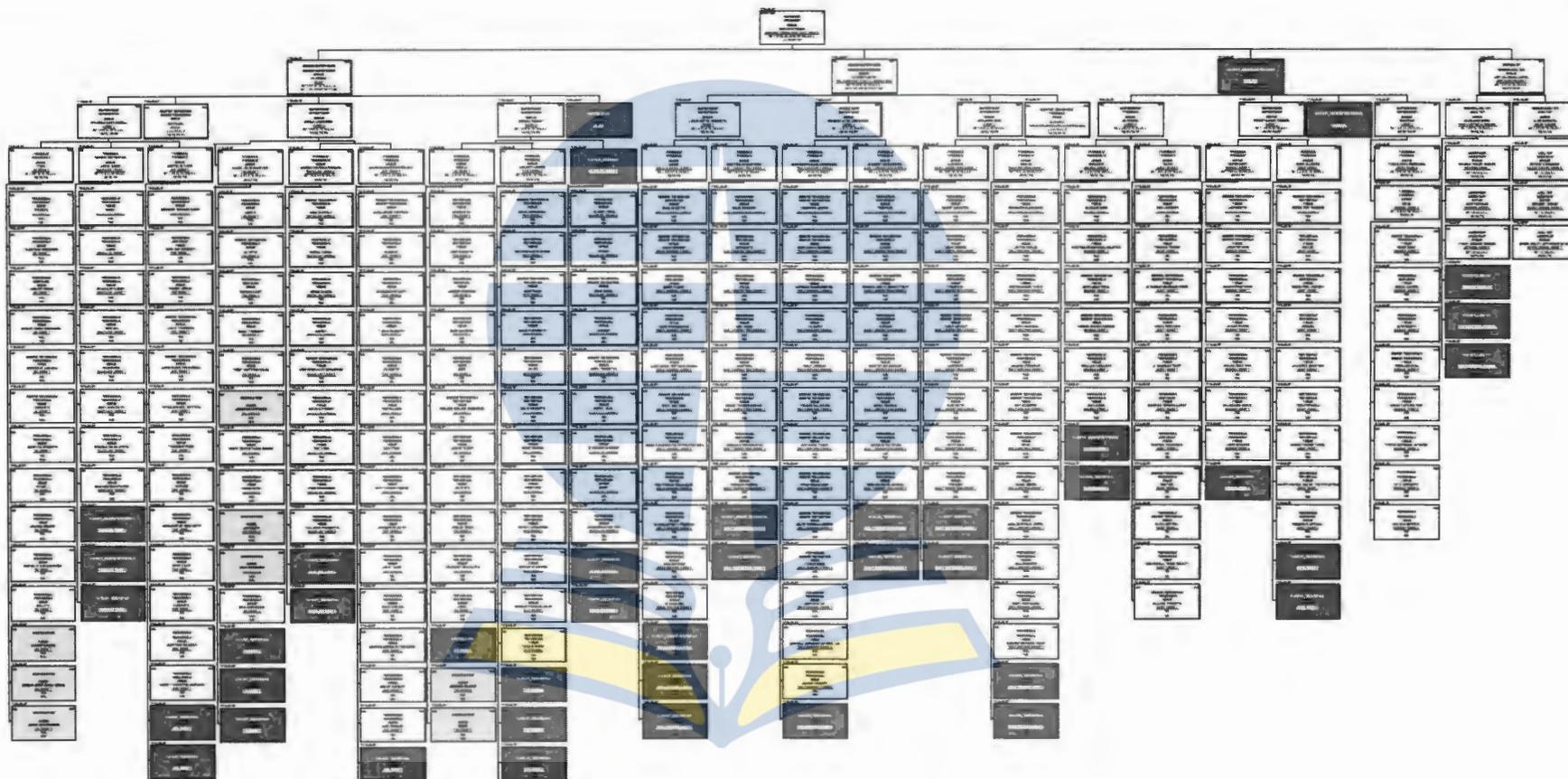
<http://businesslounge.co/2013/11/04/pentingnya-soft-skill-dalam-dunia-kerja/>

<http://e-journal.uajy.ac.id/3551/3/2EA16466.pdf>

<http://www.insanperforma.co.id/index.php>



Lampiran 1
Bagan chart Organisasi (Sumber: HRD Trakindo Utama, Tembapura)



LAMPIRAN 2

KUESIONER PENELITIAN PASCA SARJANA ILMU MANAJEMEN Fakultas Ekonomi – Universitas Terbuka

Tembagapura, Oktober 2015

Survey Penelitian Analisis Pengaruh Kompetensi Berbasis Pengetahuan dan Kompetensi Berbasis Karakter Terhadap Produktivitas Kerja

Para Responden yth.

Kami sedang melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi berbasis pengetahuan dan kompetensi berbasis karakter terhadap produktivitas kerja. Untuk itu, kami memohon agar Bapak/Ibu bersedia meluangkan waktu sejenak guna melengkapi kuisioner terlampir sebagai sumber data penelitian ini.

Reputasi dan kredibilitas Universitas Terbuka menjamin bahwa data yang Bapak/Ibu berikan akan diperlakukan secara **sangat rahasia** dan **hanya untuk keperluan akademik semata**. Guna menjaga kerahasiaan penuh, maka dalam survey ini nama Bapak/Ibu dan nama perusahaan tidak perlu diinformasikan karena kami hanya akan mencantumkannya sebagai kode survey saja. Demikian pula dalam analisis nanti pun nama Bapak/Ibu dan nama perusahaan tidak akan disajikan. Bila Bapak/Ibu berkenan, kami bersedia berbagi pengetahuan atas hasil penelitian ini dalam bentuk laporan dan/atau ringkasan eksekutif.

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu berpartisipasi dalam survey ini, dan semoga data yang diberikan dapat bermanfaat bagi penguatan daya saing industri pertambangan dalam mengelola SDM nasional di Indonesia, terutama dalam menghadapi persaingan global di masa depan.

Salam kami,

Muhammad Sudirman.

Kandidat Magister Manajemen, kekhususan MSDM

PENGANTAR

Dalam suatu operasi penambangan seperti PT Freeport Indonesia, mutlak diperlukan peralatan pendukung operasi. Peralatan tersebut harus dirawat dan dipelihara agar kinerja, ketangguhan, dan pembiayaannya mencapai target yang telah ditentukan secara efektif dan efisien.

Dalam melaksanakan tugas perawatan alat tambang, departemen ini dibantu oleh beberapa kontraktor seperti: Trakindo Utama, United Tractor, Cummins, SSB, dan beberapa kontraktor lainnya. Secara garis besar PT Trakindo Utama mempunyai bagian menjadi 3 berdasarkan fungsi, jenis pekerjaan dan tanggungjawab yaitu Perencanaan (*Maintenance Planning Team*), Pelaksana (*Action team*) dan Rekayasa (*Maintenance engineering*). Perencanaan bertugas mencatat, mengidentifikasi, merencanakan, dan penjadwalan. Pelaksana bertugas melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi, aman, dan tepat waktu. Rekayasa bertugas menganalisis dan mengevaluasi sistem dan hasil kerja, serta memberikan rekomendasi perbaikan sehingga di saat mendatang suatu pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih aman, efektif dan efisien.

Standar memberikan petunjuk dan referensi untuk terminologi, metodologi, perencanaan, penjadwalan, dan manajemen kerja maintenance, terutama untuk semua praktisi maintenance dan karyawan baru. Dasar dari program maintenance yang baik adalah perencanaan dan penjadwalan pekerjaan, yang dapat memberikan paparan teknikal dan fungsional, prosedur, dan contoh untuk pencapaian proses perencanaan pekerjaan yang baik.

Survey ini adalah studi empiris yang dilakukan terhadap karyawan PT Freeport Indonesia maupun kontraktor yang berada di wilayah kerja PT Freeport Indonesia. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh berbagi pengetahuan (*sharringknowledge competency*), orientasi pembelajaran (*learning orientation*), Kepemimpinan (*leadership*) dan Disiplin terhadap produktivitas kerja karyawan di perusahaan.

**SURVEY PENGARUH KOMPETENSI BERBASIS PENGETAHUAN DAN KOMPETENSI
BERBASIS KARAKTER TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA**

PROFIL RESPONDEN

Tanggal :

No. Responden :

- Sejak kapan Anda bekerja di perusahaan ini?
- Berapa lama pengalaman Anda di Bidang pemeliharaan alat tambang?
- Berapa usia anda saat ini :..... tahun
- Apa posisi/jabatan anda sekarang di perusahaan ini :.....
- Pendidikan terakhir:

SD	SMP	SMA	D1	D2	D3	D4	S1	S2	S3

PETUNJUK:

Beri tanda silang (X) pada kotak yang sesuai dengan penilaian anda terhadap pernyataan yang diberikan. Ukuran penilaian yang dimaksud adalah sebagai berikut:

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
Sangat	Tidak	Agak	Agak	Setuju	
Sangat	tidak setuju	setuju	tidak setuju	setuju	setuju

1.1 Perusahaan memberikan saya kemudahan untuk membagi pengetahuan dengan yang lain melalui teknologi sistem yang dapat diakses oleh siapa saja.

Sangat tidak setuju [1] [2] [3] [4] [5] [6] Sangat setuju

1.2 Hampir seluruh karyawan di perusahaan saya menggunakan sistem informasi secara optimal untuk berbagi pengetahuan dengan yang lain

Sangat tidak setuju [1] [2] [3] [4] [5] [6] Sangat setuju

1.3 Saya bersedia dengan senang hati meluangkan waktu untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja

Sangat tidak setuju [1] [2] [3] [4] [5] [6] Sangat setuju

1.4 Saya senang berbagi pengetahuan yang didapat dari pengalaman kerja kepada rekan kerja

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju

1.5 Menurut saya, pengetahuan yang saya dapatkan melalui observasi pengalaman pekerjaan sebelumnya tidak penting untuk dibagikan dengan kelompok kerja lain.

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju

1.6 Jalur komunikasi yang dapat digunakan untuk berbagi informasi lintas jabatan atau lintas departemen di perusahaan saya sangat terbatas

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju

1.7 Dalam aktivitas sehari-hari saya memiliki waktu yang cukup untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja.

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju

1.8 Perusahaan memberikan fasilitas fisik (ruangan, Alat komunikasi, dsb) sehingga mendukung kegiatan berbagi pengetahuan dengan yang lain

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju

1.9 Saya merasa frekuensi pertemuan untuk berbagi pengetahuan di tempat kerja kurang banyak

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju

1.10 Tingkat persaingan antar rekan kerja cukup tinggi sehingga masing-masing karyawan merasa segan untuk berbagi pengetahuan dengan yang lain

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju

1.11 Dengan saya membagi pengetahuan dengan rekan kerja maka rekan kerja saya dapat membantu pekerjaan saya saat dibutuhkan.

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju

1.12 Membagi suatu pengetahuan kepada anak buah sama pentingnya dengan membagi pengetahuan tersebut dengan rekan kerja lainnya tanpa memperhatikan status dan jabatan.

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju

1.13 Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dari berbagai kalangan maupun kelompok sehingga saya mendapatkan berbagai pengetahuan baru karenanya

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju

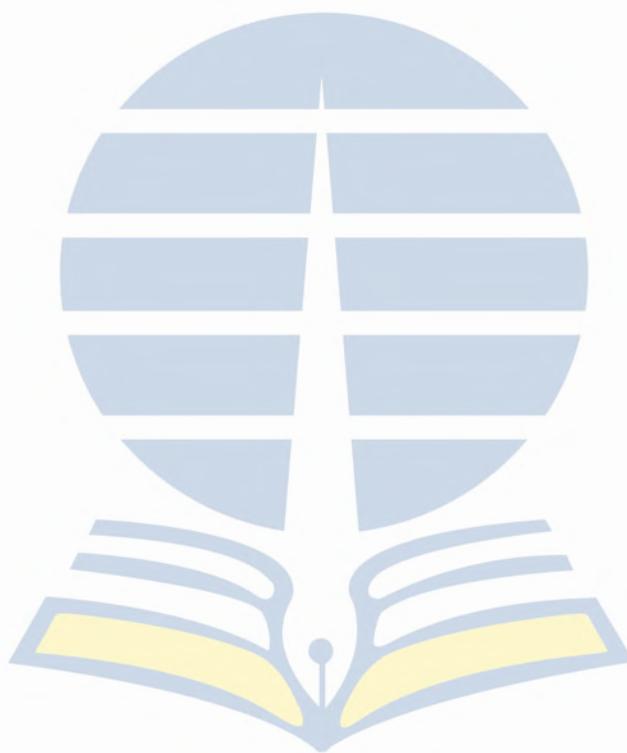
- 2.1 Tata nilai yang dianut oleh perusahaan kami adalah termasuk "belajar" sebagai kunci terjadinya perbaikan dan peningkatan di dalam perusahaan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 2.2 Perusahaan kami percaya bahwa uang yang dikeluarkan untuk program-program pembelajaran bagi para karyawan adalah investasi, bukan sebagai biaya.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 2.3 Melibatkan karyawan untuk mencari informasi yang luas berkenaan dengan kompetensi dasar.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 2.4 Dalam melakukan pekerjaan mereka, Para karyawan tidak memiliki kesamaan-kesamaan tujuan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 2.5 Di perusahaan kami, pada setiap bagian terdapat kesepakatan/kesepahaman diantara karyawan berkaitan dengan visi perusahaan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 2.6 Para karyawan memandang diri mereka sebagai mitra perusahaan dalam menegaskan arah perusahaan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 2.7 Para karyawan memiliki komitmen terhadap pencapaian tujuan-tujuan perusahaan
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 2.8 Para karyawan terbiasa melakukan penilaian/evaluasi terhadap kualitas keputusan yang diambil dan kualitas kegiatan yang telah dilakukan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 2.9 Para karyawan terbiasa saling berdiskusi bila ada ketidakjelasan informasi berkaitan dengan informasi yang didapatkan dari para pelanggan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 2.10 Di perusahaan kami, poin-poin pembelajaran dari peristiwa masa lalu dijadikan topik pembicaraan antar karyawan secara berkala.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 2.11 Para karyawan selalu menganalisis kegagalan perusahaan, dan poin-poin pembelajaran yang didapat lalu disebarluaskan secara luas di dalam perusahaan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju

- 2.12 Para karyawan memiliki mekanisme spesifik untuk saling berbagi poin-poin pembelajaran dalam kegiatan-kegiatan antar divisi/departemen.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 2.13 Manajemen puncak di perusahaan kami jarang sekali menekankan pentingnya berbagi pengetahuan di dalam lingkungan kerja Karyawan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 2.14 Para karyawan terbiasa melakukan upaya untuk saling berbagi poin-poin pembelajaran dan pengalaman.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 3.1 Pimpinan melakukan pengambilan keputusan secara berjenjang dan melalui banyak pertimbangan
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 3.2 Pimpinan selalu melakukan komunikasi informal di luar tugas pokok organisasi.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 3.3 Di luar tugas kedinasan pimpinan selalu berusaha mengembangkan hubungan informal.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 3.4 Pimpinan dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 3.5 Pimpinan cenderung kurang aktif menciptakan kegiatan organisasi.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 3.6 Pimpinan dalam melakukan pengambilan keputusan sesuai prosedur.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 3.7 Pimpinan selalu melakukan pengambilan keputusan yang didasarkan atas tata hubungan kerja.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 3.8 Pimpinan lebih menyukai pekerjaan rutin.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 3.9 Pimpinan tidak menyukai pekerjaan yang menantang.

- Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 4.1 Pimpinan akan bertindak apabila ada staf yang melakukan kesalahan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 4.2 Pimpinan saya selalu tegas dalam bertindak maupun dalam pemberian hukuman.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 4.3 Bila ada kesalahan pimpinan menegur dan memberi sanksi dengan cara yang bijaksana.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 4.4 Pimpinan selalu memberikan hukuman atas pelanggaran yang dilakukan pegawai tanpa membedakan jabatan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 4.5 Gaji yang saya terima setiap bulannya telah memenuhi kebutuhan hidup.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 4.6 Selama ini promosi bagi pegawai dilaksanakan sebagai penghargaan untuk mereka yang berprestasi.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 4.7 Sanksi administrasi dan non administrasi akan dikenakan pada semua pegawai sesuai besarnya pelanggaran.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 5.1 Saya memiliki pengetahuan mengenai bidang pekerjaan yang ditugaskan pada saya.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 5.2 Saya memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 5.3 Saya berinisiatif untuk menyelesaikan tugas secara tuntas.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 5.4 Saya mempunyai hubungan yang baik dengan pimpinan yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju

- 5.5 Hubungan saya baik dan selalu lancar dengan antar bagian sehingga mempermudah penyelesaian pekerjaan saya.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 5.6 Saya mempunyai hubungan yang baik dengan rekan-rekan kerja sehingga mendukung penyelesaian tugas secara maksimal.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 5.7 Ditempat saya bekerja menyediakan suku cadang yang berkualitas dan mampu menghasilkan barang bernilai tinggi
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 5.8 Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan bahan pendukung (asesories) yang menambah nilai produk yang dihasilkan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 5.9 Dalam bekerja saya mampu menghemat penggunaan penggunaan listrik, penerangan, alat-alat berjalan dan lain sebagainya.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 5.10 Karyawan tepat waktu dalam **memulai** pekerjaan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 5.11 Saya dapat menggunakan waktu dengan baik, tidak bermalas-malasan dan tidak membuang-buang waktu yang tidak perlu.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 5.12 Saya mampu bekerja mencapai target produksi sesuai standar mutu yang ditetapkan oleh perusahaan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 5.13 Saya selalu teliti dalam setiap pekerjaan yang diberikan kepada saya dan segera dilakukan perbaikan bila terdapat kekeliruan.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju
- 5.14 Saya mampu menghasilkan produksi sesuai dengan hasil yang dibebankan perusahaan kepada saya.
Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 sangat setuju
- 5.15 saya merasa setiap minggunya dapat menyelesaikan pekerjaan yang cukup banyak.

Sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 6 Sangat setuju

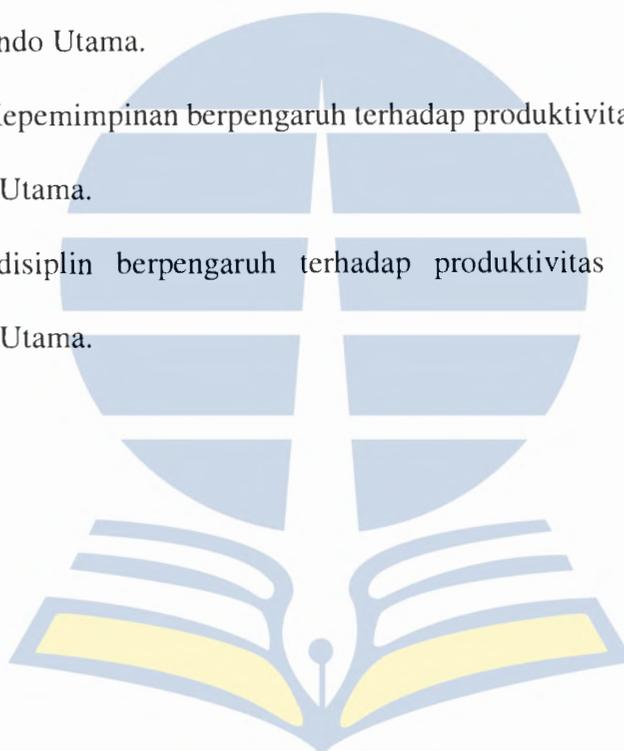


**Lampiran 3,
Pedoman wawancara**

Hasil Wawancara & email dengan 18 Responden

Pertanyaan:

1. Apakah Berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama.
2. Apakah Orientasi belajar berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama.
3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama.
4. Apakah disiplin berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama.



Lampiran 4,
Transkrip wawancara

No	Nama	Tgl / Waktu	Tanggapan / komentar
1	Bapak Muttaqin	30 November jam 8:49 am	<p>1. Berbagi Pengetahuan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Di perusahaan kami transfer pengetahuan dari Senior ke yang Yuniior berjalan dengan baik, bahkan di dalam TDP book (Technician Development program) <p>Ada point competency yang mewajibkan senior harus meng-coaching Yuniior minimal 10 orang yuniior.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Department LND (<i>learning & development department</i>) yang dulunya dikenal dengan T/C (<i>training center</i>) yang menambah pengetahuan. • transfer pengetahuan yang telah di-format dalam System yaitu TDP , akan meningkatkan efectivitas & Kualitas pekerjaan dan ini akan berimpilkasi ke Productivitas. <p>2. Motivasi belajar</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>System competency</i> di perusahaan kami mewajibkan dan memaksa technician kami aplikative dan mahir dalam bekerja, Mereka juga harus dapat menerangkan teory dasarnya artinya technician kami antara Teory dan praktek harus Linier dan Mempunyai altitude yang baik. • System pembayaran yang berdasarkan competency memicu technician kami termotivasi belajarnya karena technician disamping mahir dalam praktek mereka juga harus bisa menerangkan teory dasarnya (<i>basic principal-nya</i>). • Jadi bisa dikatakan <i>TDP book (technician development program)</i> yang merupakan bagian integral dari system competency

			<p>memicu motivasi belajar Sehingga pengetahuan bertambah dan akan meningkatkan efectivitas & Kualitas pekerjaan dan ini akan berimpilikasi ke Productivitas.</p> <p>3. Kepemimpinan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secara teoritis Pemimpin di ibaratkan Nahkoda kapal atau Manager dalam suatu tim sepak bola atau komandan dalam suatu pasukan tempur atau pakai istilah apalah itu?? intinya adalah dia adalah key success dalam suatu perusahaan untuk menjalankan system yang telah dibentuk oleh perusahaan. • Untuk case pemimpin ini saya tidak bisa banyak sharing kerana di internal perusahaan kami-pun saya masih bingung untuk memahaminya karena antara ilmu yang saya dapat dengan fakta yang saya lihat padahal menurut teori dan agama yang saya yakini Simple mengatakan : ” Carilah pemimpin yang ahli di bidangnya ” <p>4. Disiplin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disiplin dan komitmen adalah kunci sukses dari sebuah system atau program yang dijalankan di perusahaan kami. Karena perusahaan kami yakin bahwa tanpa disiplin dan komitment apapun system, program& Prtoject yang di running pasti akan gagal.
2	Gad Sonbait	23 November jam 12:00 PM	<p>1. Pengetahuan seseorang akan suatu task job yg di kerjakan akan berbanding lurus dengan kemampuan orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya. Pengetahuan yg di peroleh dari lembaga pendidikan maupaun lembaga kerja lainnya dan di padukan dengan pengalaman bekerja aman yg sudah di buatkan procedure kerja /</p>

			<p>standart operating ini sangat membantu dan peningkatan produktifitas. Di Trakindo memiliki standart pengetahuan pada level technician yg mana secara administrative seseorang harus memiliki competency dalam task yg di kerjakan, sehingga sangat menunjang pekerjaan sesuai tanggung jawabnya. Berbagi pengetahuan bukan hanya di lakukan pada training in class melainkan juga in daily. Senior atau pengawas berbagi dengan junior ataupun sebaliknya, hal ini di lakukan sebagai team yg di dasari oleh Nilai-Nilai Inti dari Perusahaan Trakindo yg sudah di berikan dan di sosialisasi kepada semua Karyawan.</p> <p>2. Di tunjang dari Perusahaan dengan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh Karyawan Trakindo sesuai dengan Misi Pak. Met Hamami, maka peningkatan produktifitas kerja juga di pengaruhi oleh orientasi belajar. Yg mana untuk terus meningkatkan kemampuan dan performance seorang Karyawan Trakindo, maka orientasi belajar sangat di perlukan. Ketika seseorang memiliki orietasi belajar yg baik, maka secara pribadi orang tersebut meningkatkan pengetahuannya dan pengetahuan yg baik akan berdampak pada kinerja serta menjadi lebih produktive</p> <p>3. Seorang pemimpin di suatu area <i>responsible / section / crew</i> itu sangat mempengaruhi suatu team untuk memberikan kontribusi yg maksimal. Kepemimpinan di Trakindo harus memegang akan nilai-nilai inti perusahaan, sehingga medeliverykan suatu point atau suatu consent pada team memebnya akan di terima dengan baik dan di lakukan dengan penuh tanggung jawab. Leader yg baik dengan orientasi costumer bisniss akan mendorong dan membetuk team yg akan meningkat dalam produktifitasnya.</p>
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>4. Kedisiplinan sangat menunjang produktifitas, karena disiplin pada satu aspek pekerjaan akan berdampak pada aspek kerja lainnya. Karena produktifitas suatu kerja selalu berhubungan dengan orang lain atau process saat ini dengan next proses baik line maupun cross. Kalau kita disiplin dengan task masing-masing maka akan mengalir suatu process pekerjaan pada akhirnya memberikan result yg baik pula.</p> <p>Disiplin sangat di butuhkan, karena kalau kita tidak di siplin maka ini menjadi factor penghambat process atau suatu pekerjaan. Kalau sampai ini terjadi maka akan terjadi penumpukan dan hal ini menjadikan produktifitas menurun</p>
3	Bapak Bahktiar	24 November jam 8:00	<p>1. Hal itu sangat penting dan membantu dalam mencapai target yang telah ditentukan, karena didalam pekerjaan kita harus menentukan priority pekerjaan berdasarkan: Kritisal pekerjaan serta skill yang dimiliki oleh Karyawan yang diberikan tugas dengan cara memastikan senior memiliki kompetensi yang harusnya sudah di miliki, harapannya secara tidak langsung dan langsung telah memberikan berbagi seniornya yang dilakukan dengan praktikal langsung.</p> <p>2. Di Trakindo memiliki visi dan misi untuk mendevelop karyawanya dengan proses belajar mengajar melalui pendidikan baik itu di site maupun diluar site, sehingga proses <i>learning organization</i> menjadi kewajiban seorang pemimpin terhadap sub ordinatnya.</p> <p>3. Pemimpin sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja, pemimpin di ibaratkan sebagai pilot yang mana arah tujuan yang akan di capai pemimpinlah yang akan</p>

			<p>melakukan stabilitas, kontrol jalannya kapal kemana arah dan tujuan yang hendak dicapai.</p> <p>4. Inti dari sebuah disiplin, untuk mencapai suatu kinerja proses saja, tidak cukup untuk dapat mencapai tujuan, namun disiplin adalah segala galanya, formulanya adalah kinerja = disiplin x proses. Proses bisnis di trakindo telah lengkap namun bila tidak ada disiplin maka auto pilot control tidak akan tercapai, langkah pertama dalam sebuah proses adalah disiplin, bagaimana pintarnya, hebatnya tanpa disiplin sia-sia,</p> <p>Harapan:</p> <p>Yang ada saat ini performance kinerja Karyawan harus dihargai dan di riview secara bersama2 dan komitmen, dengan langkah melakukan coacing apreasi dan feedback dalam bentuk tatap muka untuk mendapatkan perbaikan antara kepuasan Karyawan terhadap pekerjaan yang beribas kepada masa depan perusahaan sehingga Karyawan tumbuh didalam dirinya rasa memiliki perusahaan sebagai miliknya.</p>
4	Bapak Anton	22 Nov jam 5:49	<p>1. Sangat berpengaruh besar, beripact sangat besar dalam menunjang produktivitas, bila pengetahuan masing-masing hampir sama atau bisa dikata sudah sederajat akan lebih mudah dan dapat menyelesaikan suatu troubleshooting/ permasalahan pekerjaan, tidak saling mengharapakan</p> <p>4. Sangat berpengaruh karena dengan orientasi belajar Karyawan cepat tanggap dalam</p>

5	Bapak Sangaji 27 November 2015 jam 10:35		<p>mengantisipasi kebutuhan customer secara terus menerus sehingga berpengaruh sekali terhadap produktivitas</p> <p>5. Sangatlah berpengaruh karena karakteristik kepemimpinan adalah role model bagi bawahannya di yakini mampu membawa budaya perusahaan kearah yang positif baik internal maupun eksternal.</p> <p>6. Sangatlah berpengaruh disiplin itu membuat Karyawan lebih peduli / focus pada pekerjaan masing-masing.</p> <p>1. Apakah Berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama.</p> <p>Sharing Knowledge sangat penting dalam meningkatkan kemampuan hard skill maupun soft skill yang berimpak pada peningkatan produktivitas,bisa dilakukan secara formal melalui training di kelas atau proses counselling dalam bentuk appreciative feedback.</p> <p>2. Apakah Orientasi belajar berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Trakindo Utama.</p> <p>Sangat berpengaruh</p> <p>3. Kemampuan atasan memberikan arahan yang jelas dan tegas khususnya mengenai ketentuan / SOP serta penagakannya mempengaruhi tingkat kehadiran karyawan yang juga secara langsung berpengaruh pada produktivitas karyawan terkait.</p>
---	------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>4. Disiplin sangat berpengaruh dalam hal produktivitas, baik disiplin dari kehadiran maupun disiplin dari mengeksekusi timeline maupun prosedur yang sudah ditetapkan.</p>
6	Mustakim	30 November jam 6:48	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berbagi pengetahuan yang positif bisa mempengaruhi terhadap produktivitas kerja, tergantung cara penyampaianya dan jangan sampai bawahan merasa di dikte. 2. Berpengetahuan bukan hanya spesialis tapi berpengetahuan yang general dan di barengi mental yang baik 3. Seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja, dan seorang pemimpin setidaknya harus mengetahui karakter siapa yang di pimpin dan se orang pemimpin harus berani dan bertanggung jawab terhadap setiap tindakan yang di lakukan, dan harus di sadari setiap pemimpin pasti ada yang melawan. 4. Asal bukan disiplin yang kaku / disiplin yang tidak bertoleransi, di sini kita gunakan disiplin yang yang fleksibel tapi tegas.
7	Bapak Sudirman TU	25 November 2015 jam 12:57	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sangat perlu, dalam hal sharing knowledge sebagai sarana untuk menambah wawasan, menjalin komunikasi yang baik, dan memperkuat team work. 2. Berpengaruh, dengan motivasi belajar yang tinggi akan menambah semangat dan pengetahuan untuk menganalisa dan mengambil <i>decision</i>. 3. Leadership sangat menentukan produktivitas dalam hal menjaga lingkungan kerja, team work, motivasi, komitmen dan semua resource yang dimiliki.

			4. Disiplin sangat menentukan produktivitas karena $Performance = Discipline \times Process$
8	Galih Wilianto	7 desember 2015 jam 12:15	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berpengaruh, dapat menambahkan kreatifitas dan dapat mengembangkan diri sendiri. 2. Jelas Berpengaruh, Secara Teory & Praktek dapat sinerjis sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik 3. Pengaruh, Secara personal kepemimpinan menambah produktifitas dalam pelaksanaan pekerjaan 4. Pengaruh, Pola pikir dan pola kerja baik. Sehingga kita dapat memimpin atau manage diri sendiri
9	Firman Hendi	7 desember 2015 jam 13:20	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh, Pengetahuan tentang pekerjaan dapat bertambah dan dapat sharing pengetahuan, contoh: keselamatan kerja (Safety) 2. Pengaruh, Dapat mengembangkan diri dengan orientasi yang ada 3. Pengaruh, Dapat efisien dalam mengatur waktu bekerja karena mempunyai tanggung jawab 4. Pengaruh, Dapat mengatur diri (manage diri sendiri), sehingga pekerjaan terselesaikan dengan quality yang baik dan tepat waktu
10	Johanis Wira Surya	7 desember 2015 jam 13:18	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh, Pengetahuan sebagai guide dalam pekerjaan, "tidak tahu apa² tidak dapat bekerja" 2. Lumayan Berpengaruh. Pengetahuan dapat sinkron secara Teory dan praktek di lapangan 3. Pengaruh, Dapat menambah kinerja kerja 4. Pengaruh. Produktifitas dalam pekerjaan meningkat dengan bersikap disiplin secara pribadi karena rasa tanggung jawab

11	Armansyah	7 desember 2015 jam 13:15	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh, Dengan pengetahuan kita dapat menyelesaikan pekerjaan(Teory berpengaruh) 2. Pengaruh, Dapat lebih tepat bekerja atau quality pekerjaan baik, sehingga pekerjaan selesai tepat waktu 3. Pengaruh, dapat memanage diri sendiri dengan baik dan menjadi contoh dalam semangat bekerja 4. Pengaruh, Pekerjaan dapat selesai tepat waktu, sesuai target awal secara personal atau secara team
12	Ongky	7 desember 2015 jam 13:00	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh, dengan berbagi kita juga semakin dapat memacu diri untuk lebih banyak tahu dan juga pengetahuan kita bertambah. Sehingga kerja lebih cepat dan tepat 2. Sangat berpengaruh, Melakukan pekerjaan dengan quality yang baik karena pengetahuan tersebut 3. Pengaruh, Memiliki rasa tanggung jawab yang lebih 4. Sangat pengaruh, Karena pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu dan quality juga dapat tercapai karena kita bekerja dengan mengikuti proses yang ada
13	Heru Prasetyo	7 desember 2015 jam 15:00	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh, kita dapat membagi ilmu dan pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu dan saling menjaga keselamatan dengan saling membagi ilmu tersebut 2. Pengaruh, Dapat menambah wawasan 3. Pengaruh, Dapat mempengaruhi produktifitas pekerjaan 4. Pengaruh, pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu dan mempengaruhi mental/kepribadian

14	Taufiq	7 desember 2015 jam 15:35	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ya, sangat berpengaruh karena berbagi pengetahuan sangat penting untuk menunjang produktivitas, karena dengan adanya pengetahuan yang kita punya dan di tularkan ke teman kerja, bisa bermamfaat dan mempermudah orang tersebut 2. Ya, sangat berpengaruh karena adanya orientasi belajar, awalnya orang tersebut tidak mengerti apa2 karena dengan orientasi belajar akhirnya dapat mengembangkan diri 3. Ya, sangat berpengaruh karena keberhasilan seorang pemimpin di nilai dari orang yang di pimpinnya 4. Ya, sangat berpengaruh karena tanpa disiplin yang baik akan berdampak ke produktivitas seseorang karyawan
15	Anwar	7 desember 2015 jam 15:34 pm	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berbagi pengetahuan sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karena semakin banyak kita berbagi pengalaman semakin banyak juga ilmu yang dapat kita terapkan dalam pekerjaan dan aktifitas kita, sehingga berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Oleh karenanya diadakan training untuk berbagi pengetahuan guna meningkatkan produktifitas. 2. Orientasi belajar juga berpengaruh terhadap produktifitas karena dari orientasi tersebut Karyawan bisa menerapkan ilmu yang didapatnya. 3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap produktifitas Karyawan, karena dengan jiwa kepemimpinan setiap Karyawan mempunyai rasa tanggung jawab yang besar atas tugas yang diberikan dan dengan demikian produktifitas juga meningkat. 4. Disiplin sangat mempengaruhi produktifitas kerja karena dengan disiplin seseorang bisa menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan tepat waktu sehingga produktifitas kerja dapat mencapai target yang di tetapkan.

16	Ikram	8 desember 2015 jam 12:55pm	<p>1. Seorang technician dituntut untuk punya pengetahuan , skill yang memadai dan berhubungan dengan hal yang sifatnya technical untuk menyelesaikan/ men solve problem. Dengan adanya pengetahuan dan pemahaman khususnya yang berkaitan dengan job desc technician tersebut secara tidak langsung akan me-minimize down time machine. Dimana technician melakukan proses pengerjaan apakah itu remove install component ataukah trouble shooting akan sistematis dan procedural. Dalam hal ini seorang technician diharapkan pula untuk saling sharing pengetahuan dengan tujuan agar terjadi transfer ilmu dan ini akan mempermudah proses penyelesaian pekerjaan.</p> <p>2. Orientasi dan kemauan belajar dari seorang technician trakindo dianjurkan hal ini terlihat dari schedule training yang berhubungan dengan technical dilaksanakan secara berkala sesuai dengan level (Technician atau technician) dan Ini berkaitan dengan Pencapaian skill competence , knowledge dan kemampuan skill perseorangan untuk kejenjang level technician selanjutnya. Dengan orientasi dan dan kemauan belajar maka kan secara tidak langsung berpengaruh terhadap produktivitas kerja.</p> <p>3. Seorang pemimpin adalah figure /lead dalam pelaksanaan kerja. mampu bersosialisi dan men-drive crew, punya pengetahuan yang berhubungan dengan tanggung jawab yang diemban serta mampu me-manage pekerjaan sesuai skala prioritas. Hal ini akan sangat menunjang produktivitas kerja.</p>
----	-------	-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>4. Disiplin adalah hal yang utama untuk pencapaian performa kerja. Tanpa disiplin dan kesadaran akan tanggung jawab kerja maka target, produktivitas kerja yang hendak dicapai sulit untuk dipenuhi.</p>
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



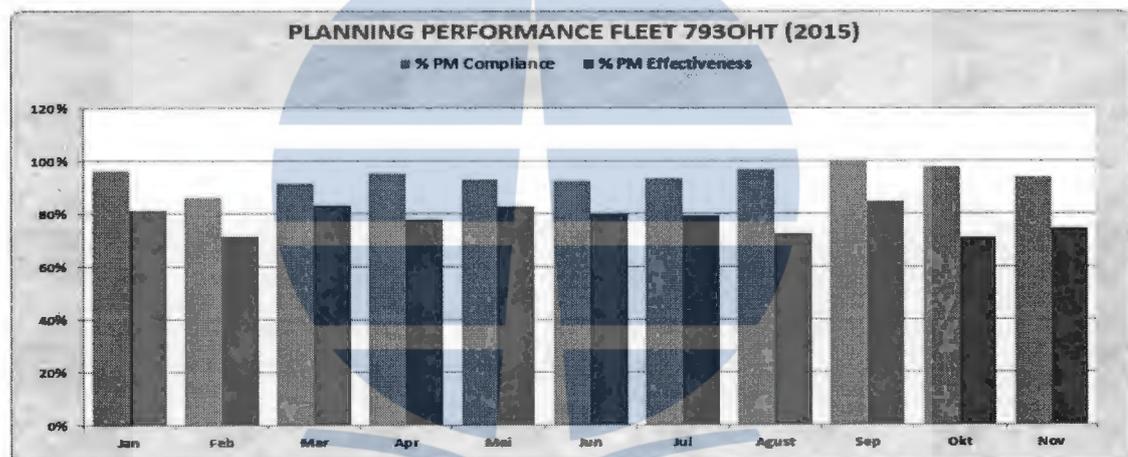
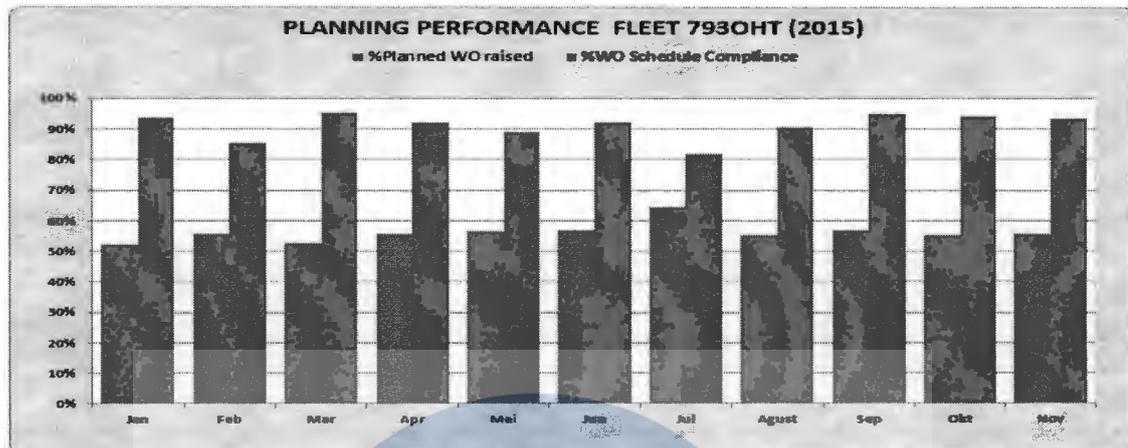
92	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	2	4	6	6	5	5	6	6	5	5	4	5	5	6	6	6	3	5	5	5	5	2	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	5	5	2										
93	5	5	6	5	5	5	6	5	4	5	6	6	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6	4	4	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6										
94	5	5	5	5	5	6	6	4	5	5	5	5	6	6	2	2	4	5	6	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	4	6	5	5	2	3	2	5	2	2	4	6	5	5	6	6	4									
95	3	3	6	6	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	3	6	5	5	5	6	6	4	5	5	5	5	4	5	6	5	5	5	4	5	4	4	6	6	5	5	5									
96	5	5	6	5	5	5	6	6	4	5	4	4	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	4	5	6	5	6	6	6	5	5	6	5	5	6	6									
97	5	5	6	4	4	5	5	6	5	3	6	5	6	6	4	5	6	4	4	5	6	4	4	5	6	4	5	6	6	5	5	6	6	6	5	4	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	6									
98	6	6	5	5	6	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3	6	5	4	4	3	5	5	6	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	2	3	5	5	6	5	4	5						
99	2	3	5	3	3	2	3	4	6	5	6	5	6	2	5	4	5	5	6	3	2	5	5	6	6	5	5	2	3	5	5	5	6	5	5	6	3	2	3	4	6	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	3	4	3	2	3	4				
100	5	2	5	5	5	6	6	6	2	5	5	4	5	5	5	6	5	4	5	6	6	5	4	6	3	5	5	2	5	5	5	6	1	5	4	5	5	6	6	6	6	5	5	6	5	6	5	4	4	5	5	6	6	6							
101	4	3	3	4	3	3	2	2	5	5	2	6	2	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	3	5	4	3	3	4	3	3	2	2	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	2	2	2								
102	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	5	5	6	4	4	5	5	6	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	6	6	4	4	4	5	5	5	5	5						
103	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5					
104	3	3	5	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	5	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	3	3	2	2	3	5	4	3	3	3	3					
105	5	3	5	5	5	5	6	6	6	5	4	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	4	5	5	5	6	6	6	4	4	5	6	6	5	5	6	6	6						
106	6	5	6	5	5	6	6	5	5	5	5	6	5	6	4	6	5	5	6	4	6	5	6	4	6	5	3	6	5	6	5	4	4	5	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	4	4	6	6	4	6	5	5	5	6	6	6					
107	6	5	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	4	5	6	6	6	4	5	6	3	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	4	4	6	6	4	5	6	6	6	6						
108	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	6	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4				
109	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	5	6	6	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	6	4	6	6	5	6	5	5	5	4	4	5	5	6	4	6	6	4	4	4	5	6	6	4	4	5	6	5	5	4	4				
110	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	5	6	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	3	3	3					
111	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	6	5	5	6	4	5	5	6	4	5	5	6	4	5	5	3	6	5	5	5	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	6	4	5	5	5	5	5	5					
112	3	4	5	3	2	2	2	2	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	2	2	4	3	5	3	3	4	5	4	4	4	4	5	6	3	2	2	2	2	5	5	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2						
113	5	5	5	5	5	4	4	4	6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
114	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	6	4	5	4	4	6	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	6	4	4	6	5	4	4	5	5	5					
115	5	5	6	5	6	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	6	6	5	4	4	6	5	5	3	5	5	6	5	6	5	6	5	5	6	5	6	5	4	4	5	5	6	6	6	4	4	6	6	5	6	5	4	4	4	4				
116	3	4	5	3	3	2	3	4	5	4	3	5	2	3	4	4	4	5	3	2	4	4	5	5	3	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	2	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	2	3	4				
117	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	4	3	5	5	6	4	3	5	5	6	5	6	5	5	4	4	6	5	5	4	4	5	5	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
118	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	6	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
119	3	4	5	5	5	5	4	4	6	6	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	2	4	4	6	6	6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
121	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
122	6	5	6	6	4	5	5	6	5	6	5	6	6	5	6	4	5	4	5	6	4	5	6	4	5	5	6	5	6	5	6	6	2	4	6	5	6	5	4	5	5	4	5	5	4	5	6	6	2	4	6	6	4	5	6	6	4	5	5	5	
123	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
124	6	5	6	6	5	5	5	5	5	4	5	6	5	4	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
125	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	6	5	5	4	4	6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	6	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
127	5	5	5	3	5	5	4	4	5																																																				

137	5	5	5	6	6	6	6	6	6	4	4	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	6	4	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	4	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	
138	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
139	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
141	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
142	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
143	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
144	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
145	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
146	5	5	6	6	6	6	6	5	3	5	5	5	5	5	6	6	4	6	6	6	6	4	5	5	3	5	5	6	6	6	6	5	3	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
147	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
148	5	5	5	4	6	4	4	4	5	4	5	6	5	5	4	4	5	6	4	4	4	4	5	5	6	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
149	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4
150	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	3	3	3	4	3	5	3	3	4	5	5	3	4	5	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	6	6	3	3	6	3	4
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
152	6	6	6	6	6	6	6	3	4	4	6	6	5	5	6	6	2	6	6	6	6	2	5	6	3	6	5	6	6	6	3	3	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
153	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
154	6	6	5	6	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	6	5	5	5	6	5	5	5	4	5	6	3	5	6	5	5	4	4	5	5	6	3	4	6	6	6	5	6	5	6	5	5	4	4	4	4	4	
155	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	6	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	



LAMPIRAN 6,

Key Performance Indicator Truck Caterpillar 793



Keterangan:

WO Compliance: Atcual WO Plan yang complete di perform compare Total WO Plan yang di create.

Plan WO Raised: Total WO Plan terhadap Total WO (Plan + Unplan)

PM Compliance: Pemenuhan dari Schedule (% dari Unit yang complete di perform dalam periode tertentu terhadap Unit-Unit yang di schedulekan pada periode yang Sama)

PM Effectiveness: Berapa Jam setelah Release dari PM kemudian ada masalah (target 80 Jam)

Di atas adalah data untuk 793's KPI Trakindo period: 24 – 30 Nov 2015, yaitu:

- PM Compliance: 96.80%
- PM Effectiveness: 62.34% (80 hrs Target)
- WO Compliance: 98.87%
- Plan WO Raised: 37.26%