

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN,
MOTIVASI, DAN PELATIHAN DENGAN
PENINGKATAN KUALITAS PRODUKSI BERITA**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :
Totok Suryanto
NIM.014281127

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2008**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan dengan Peningkatan Kualitas Produksi Berita” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 11 Desember 2008
Yang Menyatakan



(Totok Suryanto)
NIM. 014281127

UNIVERSITAS TERBUKA

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan
Pelatihan dengan Peningkatan Kualitas Produksi Berita

Penyusun TAPM : Totok Suryanto
NIM : 014281127
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Kamis, 11 Desember 2008

Menyetujui:

Pembimbing I,



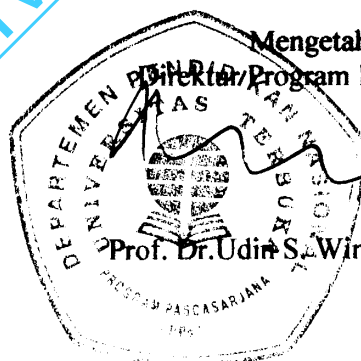
Dr. Mahyus Ekananda S., MM.MSE

Pembimbing II,



Suciati, Ph. D

Mengetahui,
Dekan/Program Pascasarjana



Prof. Dr. Udin S. Winataputra, M.A.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Penyusun TAPM : Totok Suryanto
NIM : 014281127
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan
 Pelatihan dengan Peningkatan Kualitas Produksi Berita

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

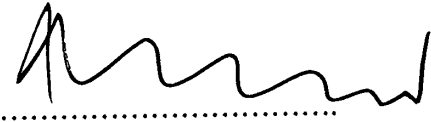
Hari/Tanggal : Kamis, 11 Desember 2008
Waktu : 08.00 – 14.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

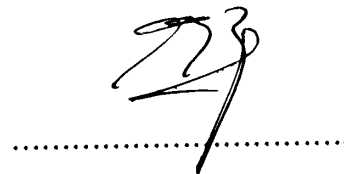
Ketua Komisi Penguji Tesis :

Prof. Dr.Udin S. Winataputra, M.A



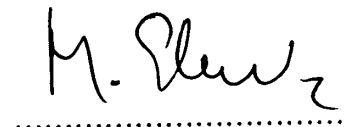
Penguji Ahli :

Dr.Chaitry



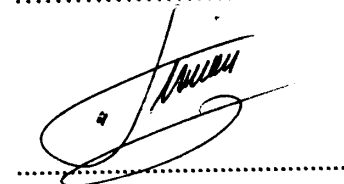
Pembimbing I :

Dr.Mahyus Ekananda S., MM.MSE



Pembimbing II

Suciati, Ph. D



KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, berkah dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan judul : Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan dengan Peningkatan Kualitas Produksi Berita.

Penulisan TAPM ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi untuk jenjang strata dua (S-2) di lingkungan Program Magister Management Universitas Terbuka, Jakarta.

Penulis menyadari bahwa TAPM ini dapat terselesaikan dengan baik berkat bantuan, dorongan serta masukan dari berbagai pihak, untuk itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr.Mahyus Ekananda ST, MM.MSE, selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dengan penuh perhatian hingga penulisan ini dapat selesai.
2. Ibu Suciati, Ph.D, selaku Dosen Pembimbing II, yang telah banyak meluangkan waktu untuk dapat memberikan koreksi dan arahan selama proses pembimbingan penulisan TAPM.
3. Bapak C.Soepartomo, yang dengan penuh perhatian dan sangat memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Seluruh staf UPBJJ UT Jakarta, yang telah banyak memberikan dukungan selama proses perkuliahan sampai selesainya penulisan TAPM ini.
5. Yang tercinta, isteri dan ketiga anakku, yang telah banyak berkorban dan memberikan dukungan serta do'a
6. Teman-teman MM UT Jakarta Angkatan Masa Registrasi 2006.1, terima kasih atas dukungan dan do'a, serta kekompakannya selama ini.
7. Semua pihak yang telah membantu sejak masa kuliah hingga selesainya penulisan TAPM ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan TAPM ini masih jauh dari sempurna, sehingga saran dan kritik membangun akan sangat membantu penyempurnaan penelitian yang telah dilakukan. Semoga TAPM ini bermanfaat bagi kita semua dan dapat menambah khasanah keputustakaan.

Jakarta, Desember 2008

Penulis

DAFTAR ISI

Lembar Pernyataan	ii
Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	ix
Daftar Lampiran	x
Abstrak	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kegunaan Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II.....	8
TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A. Kajian Teori	8
A.1. Perkembangan Cara Pendekatan dalam Manajemen	8
A.2. Organisasi Sebagai Mesin vs Organisasi Sebagai Mahluk Hidup Atau Komunitas	15
A.3. Peran Idealisme, Karakter, dan Komunitas Dalam Trasformasi.....	18
B. Kerangka Berfikir.....	27
B.1. Motivasi dan Budaya Kerja.....	27
B.2. Budaya Kerja.....	40
B.3. Produktivitas Kerja.....	41
B.4. Kepemimpinan	42

C. Definisi Operasional.....	56
C.1. Kualitas Produksi Berita.....	58
C.2. Motivasi.....	58
C.3. Kepemimpinan	58
C.4. Pelatihan (training).....	59
C.5. Data Umum Perusahaan	59
BAB III.....	65
METODE PENELITIAN.....	65
A. Desain Penelitian	65
A.1. Variabel Penelitian.....	65
A.2. Hipotesis.....	66
B. Populasi dan Sampel	67
B.1. Populasi	67
B.2. Sampel.....	67
C. Instrumen Penelitian.....	68
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	72
E. Metode Analisis Data.....	73
E.1. Sumber Data.....	73
E.2. Klasifikasi Skor	74
E.3. Pengeditan (Editing).....	74
E.4. Kodefikasi.....	74
E.5. Teknik Pengujian Hipotesis.....	75
E.6. Metode Korelasi Product Moment Pearson.....	75
BAB IV.....	81
TEMUAN DAN BAHASAN	81
A. Karakteristik responden	81
B. Analisa Reliabilitas Variabel.....	81
C. Analisa Deskriptif Variabel.....	82
C.1. Analisa persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan.....	82

C.2. Analisa persepsi responden terhadap variabel motivasi kerja.....	85
C.3. Analisa persepsi responden terhadap variabel Pelatihan (training)	88
C.4. Tabel ringkasan	91
D. Analisa hubungan kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan (training) terhadap kualitas berita yang dihasilkan dengan korelasi Product Moment Pearson	92
D.1. Hubungan antara Variabel Kepemimpinan dan Kualitas Berita	94
D.2. Hubungan antara Variabel Motivasi dan Kualitas Berita	95
D.3. Hubungan antara Variabel Pelatihan (training) dan Kualitas Berita.....	96
BAB V	97
SIMPULAN DAN SARAN.....	97
A. Simpulan	97
A.1. Hasil dari analisa deskriptif.....	98
A.2. Hasil analisa Hubungan	98
B. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA	100

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Indikator variabel penelitian.....	56
Tabel 2 : Statistik SDM News Production tvOne.....	68
Tabel 3 : Hasil uji reliabilitas variabel penelitian.....	81
Tabel 4 : Tabulasi data Kepemimpinan.....	82
Tabel 5 : Tabulasi data Motivasi Pegawai.....	85
Tabel 6 : Tabulasi data Pelatihan.....	88
Tabel 7 : Ringkasan Pengisian Questioner.....	91

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Hasil uji reliabilitas variabel Kepemimpinan.....	102
Lampiran 2 : Hasil uji reliabilitas variabel Motivasi Pegawai.....	103
Lampiran 3 : Hasil uji reliabilitas variabel Pelatihan.....	104
Lampiran 4 : Questioner.....	105

UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRAK

Kemajuan teknologi, makin mengokohkan siaran televisi sebagai bagian dari kehidupan masyarakat sehari-hari. Jika semula media layar kaca ini hanya merupakan wahana hiburan maka di masa modern seperti sekarang, televisi cenderung menjadi pusat informasi. Dalam kaitan itulah, tesis ini mengungkap sekilas tentang bagaimana sebetulnya siaran informasi atau berita di televisi diproses oleh para peramu informasi sebelum kemudian dikonsumsi masyarakat pemirsa. Tentu saja, apa yang tertuang akan lebih banyak melihat dari sisi *human resources* dan pembinaannya. Dengan demikian, terlihatlah ada atau tidaknya hubungan antara manajemen dan sumber daya yang ada dengan kualitas produksi berita yang dihasilkan. Sebab dengan kualitas yang baik, maka berita tidak akan pernah menyesatkan, memberi kebohongan atau dimanipulir untuk kepentingan tertentu. Berita yang berkualitas tidak akan pernah meninggalkan fakta, data, nara sumber dan penyampaian pesan.

Keywords: Televisi dan Berita

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Banyak praktisi dan ahli manajemen menekankan pentingnya peran manusia dalam menentukan keberhasilan sebuah institusi (organisasi), baik institusi di sektor swasta maupun di sektor publik. Kenichi Ohmae dalam *The Borderless World* menyatakan bahwa sama halnya dengan perusahaan-perusahaan, kesejahteraan negara-negara bergantung kepada kemampuannya untuk menciptakan nilai dengan bertumpu pada orang-orangnya, bukan melalui pemanfaatan sumber daya alam maupun teknologi. Ketika ditanya pendapatnya tentang lima faktor utama yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan dalam proses transformasinya dari perusahaan yang buruk menjadi perusahaan yang hebat, Walter Bruckart menyatakan bahwa faktor pertama adalah manusia, faktor kedua adalah manusia, faktor ketiga adalah manusia, faktor keempat adalah manusia dan faktor kelima juga manusia. Jeffrey Pfeffer menyatakan bahwa selama berpuluh-puluh tahun para eksekutif dan pakar manajemen mencari sumber keberhasilan sebuah perusahaan di tempat yang salah. Dia menyatakan bahwa keberhasilan sangat ditentukan oleh cara sebuah perusahaan memperlakukan orang-orangnya. Di balik pernyataan-pernyataan di atas ada beberapa hal yang perlu dicermati lebih jauh. Pertama, manusia, baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari sebuah kelompok adalah makhluk yang kompleks atau multi dimensi. Perlu dipertanyakan, dari sekian banyaknya dimensi yang ada pada seorang manusia dimensi manakah yang memang sangat besar pengaruhnya dalam menentukan keberhasilan? Kedua, manusia berada di tengah-tengah lingkungan yang juga kompleks, apakah itu lingkungan

organisasional atau sosial. Di sini lalu timbul pertanyaan lain, dimensi mana yang berperan besar dalam jenis lingkungan tertentu?

Akhir-akhir ini banyak pihak menonjolkan pentingnya kompetensi. Di perusahaan-perusahaan atau di beberapa organisasi. Di sektor publik orang berbicara tentang *competence-based pay*, *competence-based performance appraisal*, *competence-based people development*. Penonjolan seperti ini menimbulkan kesan bahwa dimensi kompetensi yang dimilikilah yang menjadi faktor yang berkontribusi paling besar terhadap keberhasilan sebuah institusi. Masalah dalam transformasi pada suatu institusi dalam prakteknya tidak sesederhana itu. Ada institusi yang anggota-anggotanya secara individual kompeten namun kinerja institusinya sangat tidak memuaskan selama bertahun-tahun. Namun orang-orang yang sama di institusi yang sama dengan kompetensi yang relatif sama kemudian menunjukkan kinerja jauh lebih baik dari sebelumnya sesudah adanya perubahan di institusi tersebut. Sebaliknya, ada institusi yang selama bertahun-tahun kinerjanya bagus, namun tiba-tiba kinerjanya menurun sangat menyolok padahal di institusi tersebut tetap bekerja orang-orang yang sama, dengan kompetensi individual yang sama. Dalam *'The Knowing-Doing Gap'*, Jeffrey Pfeffer menunjukkan bahwa beberapa jenis situasi dalam sebuah organisasi akan menyebabkan orang-orang dalam organisasi tersebut tidak mempraktekkan pengetahuan atau keterampilan yang dimilikinya. Ini memberi indikasi bahwa ada hal-hal lain di luar kompetensi yang berpengaruh besar terhadap kinerja sebuah institusi. Risalah ini akan memusatkan uraiannya pada peran motivasi, budaya kerja, dan kepemimpinan yang semuanya terangkum pada suatu istilah "Budaya Institusi". Institusi yang dimaksud di sini adalah organisasi yang punya inspirasi untuk menjalankan sebuah misi yang

diharapkan membawa dampak terhadap masyarakat. Transformasi institusi adalah proses perubahan, baik yang direncanakan maupun tidak direncanakan, dalam perjalanan institusi yang bersangkutan mewujudkan misinya.

Motivasi memiliki hubungan yang erat dengan sikap dan perilaku yang dimiliki oleh seseorang. Sikap yang ada pada setiap individu berinteraksi dengan nilai-nilai, emosi, peran, struktur sosial, dan lingkungan. Sikap dapat berubah oleh adanya kenyataan, lingkungan, dan peristiwa-peristiwa baru, yang bersama-sama emosi dapat dipengaruhi dan diubah oleh perilaku. Perubahan sikap ini dimungkinkan karena fikiran manusia adalah suatu kekuatan kompleks yang dapat mengadaptasi, mempelajari, dan memproses setiap informasi atau perubahan baru yang diterimanya. Motivasi itu sendiri dapat diartikan sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang sehingga orang tersebut terdorong untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas. Oleh karenanya, motivasi mempunyai sifat yang tidak akan lepas dari sifat manusia itu sendiri, dimana manusia secara individual mempunyai kualitas eksistensi diri yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Tiap-tiap individu mempunyai latar belakang dan sikap yang berbeda terhadap rangsangan yang ada, sehingga motivasi yang muncul pada tiap-tiap individupun berbeda beda. Beberapa cara dapat digunakan para pemimpin untuk memberikan motivasi positif terhadap bawahannya, seperti penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, penghargaan khusus secara pribadi, kompetisi, partisipasi, kebanggaan atau kepuasan dan materi.

P.T. Lativi Media Karya (tvOne) adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang penyiaran. Sebagaimana perusahaan-perusahaan yang lain, pergantian kepengurusan juga telah terjadi pada perusahaan ini. Pergantian kepengurusan tersebut

disebabkan oleh berbagai hal, salah satunya adalah adanya perubahan komposisi kepemilikan saham sehingga pemilik saham mayoritas merasa perlu menempatkan orang-orangnya pada posisi penting di perusahaan tersebut. Terjadinya pergantian kepemimpinan itu menyebabkan terjadinya perubahan gaya kepemimpinan yang akan mempengaruhi motivasi sumber daya yang ada didalamnya. Dalam *internship* ini, penulis ingin meneliti tingkat keberhasilan manajemen baru yang dilihat dari sisi kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan (training). Penulis juga ingin melihat hubungan antara karakteristik produser berita terhadap produktivitas dan kualitas berita yang dihasilkan di direktorat News & Sport PT. Lativi Media Karya (tvOne).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis memilih judul : **“Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan dengan Peningkatan Kualitas Produksi Berita”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa perubahan kepemilikan akan berimplikasi terhadap perubahan gaya kepemimpinan dan motivasi sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Manajemen baru sudah pasti akan menghadapi kondisi yang ada sebelumnya dan harus melakukan berbagai cara agar kondisi perusahaan berubah ke arah yang lebih baik. Berbagai kajian (*review*) terhadap berbagai sistem dan prosedur perlu dilakukan untuk mengetahui dimanakah letak kelemahan yang ada dan bagaimana perumusan cara untuk menyempurnakan dan bahkan mengubahnya. Lativi, nama lembaga penyiaran yang dikelola PT Lativi Media Karya, saat itu berada dalam kondisi hampir bangkrut. Produksi program yang semestinya menjadi bagian keseharian perusahaan ini, praktis tidak berjalan. Program yang

ditayangkan hanyalah hasil membeli dari pihak luar, yang sudah berstatus "sudah pernah tayang di televisi lain" Hal ini bisa dipahami mengingat kondisi keuangan perusahaan yang kurang mendukung seiring performa program secara keseluruhan. Untuk itu, dalam penelitian ini perumusan masalah ditetapkan sebagai berikut: Bagaimanakah pengaruh dari perubahan gaya kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap peningkatan kualitas produksi berita di PT. Lativi Media Karya (tvOne) dan seberapa besar pengaruhnya?

Dalam melakukan analisis, peneliti menggunakan beberapa batasan, yaitu:

1. Penelitian dilakukan pada Divisi News & Sport PT. Lativi Media Karya (tvOne)
2. Penelitian dilakukan pada karyawan di Divisi News & Sport (tvOne) yang telah bekerja sedikitnya selama dua tahun per september 2007.

C. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui persepsi terhadap kepemimpinan yang baru di divisi News & Sport tvOne.
2. Untuk mengetahui persepsi terhadap motivasi kerja di divisi News & Sport tvOne.
3. Untuk mengetahui persepsi terhadap pelatihan (training) di divisi News & Sport tvOne.
4. Untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan terhadap kualitas berita di tvOne
5. Untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja terhadap kualitas berita di tvOne.
6. Untuk mengetahui hubungan antara pelatihan terhadap kualitas berita di tvOne.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat/ kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi akademis: penelitian ini ditujukan untuk menambah dan memperkaya khasanah dalam ilmu pengetahuan, khususnya dalam Manajemen Sumber Daya Manusia serta Manajemen Peningkatan Kualitas Produksi Berita.
2. Bagi penulis: melalui penelitian ini menambah pemahaman terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi kualitas produksi berita di PT. Lativi Media Karya (tvOne).
3. Bagi perusahaan, khususnya manajemen PT. Lativi Media Karya (tvOne), penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi pemimpin maupun pegawai dalam meningkatkan kualitas produksi berita yang dihasilkan.

E. Sistematika Penulisan

Internship ini dibagi ke dalam lima bab yang dituliskan secara berurutan agar lebih mudah dipahami dan dimengerti, baik isi masalah maupun kesimpulan yang dihasilkan. Adapun rincian kelima bab tersebut adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini memuat gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan, yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Di dalam bab ini akan diuraikan teori-teori yang dipergunakan sebagai landasan

penelitian yang diambil penulis dari buku-buku, literatur-literatur, jurnal/buletin, majalah-majalah ilmiah dan bahan-bahan tulisan lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini memuat tentang desain penelitian, pembasan tentang populasi dan sampel dan cara pengumpulan data sampel, serta instrumen penelitian dan pembahasan mengenai metode analisis data.

BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Di dalam bab ini penulis akan menganalisis data yang diperoleh. Analisis yang dilakukan mencakup analisis pengaruh perubahan gaya kepemimpinan, analisis motivasi kerja, dan analisa kegiatan pelatihan (training), serta hubungannya terhadap kualitas berita di PT. Lativi Media Karya (tvOne).

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab terakhir ini penulis akan memaparkan kesimpulan yang didapat berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan jika diperlukan penulis akan memberikan saran-saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi kemajuan PT. Lativi Media Karya di masa yang akan datang.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

A.1. Perkembangan Cara Pendekatan dalam Manajemen

Manajemen sebagai sebuah disiplin baru lahir pada awal dekade kedua atau akhir dekade pertama abad ke dua puluh. Dalam perkembangannya sampai saat ini, banyak pendekatan dan konsep manajemen yang ditawarkan oleh pakar manajemen. Hal yang sangat menarik dalam perkembangan tersebut adalah adanya perubahan cara pendekatan yang menyolok pada tahun 1970-an. Selama 60 tahun pertama (1910-1970) pemikiran dalam manajemen sangat didominasi oleh pendekatan yang bersifat rasional-saintifik. Sejak 1970 sampai kini pemikiran dalam bidang manajemen mulai memberi tekanan pada pendekatan kualitatif-humanistik. Pada era rasional-saintifik ini, dua puluh lima tahun pertama (1910-1935) dipakai untuk menentukan atau menemukan struktur organisasi atau struktur kerja yang efisien. Ini adalah eranya Frederick Taylor dan Henry Fayol.

Dua puluh tahun berikutnya (1935-1955) para pemikir dan praktisi manajemen mencoba menerapkan model-model matematik atau cara-cara analisis kuantitatif untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Ini adalah masa tumbuhnya model-model optimasi dalam bidang *operation research*. Lima belas tahun berikutnya (1955-1970) pemikir manajemen mencoba menerapkan cara berfikir sistem dalam bidang manajemen. Pada saat itu berfikir sistem atau pendekatan sistem adalah topik pembicaraan yang hangat di antara orang-orang manajemen. Era kualitatif-humanistik dimulai dengan diperkenalkannya pendekatan berfikir strategik dalam manajemen. Strategi korporat,

strategi bisnis, perencanaan strategik, analisis SWOT adalah topik pembicaraan yang dianggap mutakhir antara tahun 1970-1980. Sesudah itu para pemikir manajemen masuk ke dalam bidang yang lebih 'lunak' lagi yaitu budaya perusahaan.

Pakar manajemen berbicara dan meneliti tentang pentingnya tata-nilai yang menjadi inti budaya perusahaan dalam menentukan kinerja perusahaan. Sesudah itu, pada tahun 1980-1985, para pakar dan pemikir manajemen memasukkan manajemen inovasi sebagai salah satu bagian dari disiplin manajemen. Menjelang tahun 2000 para pakar manajemen berbicara tentang organisasi belajar, manajemen pengetahuan, manajemen perubahan, dan modal-maya (*virtualcapital*).

Perubahan pendekatan dalam manajemen itu tidak terjadi dengan sendirinya. Ada faktor-faktor eksternal atau yang berada di luar institusi dan faktor-faktor internal atau yang berada dalam institusi yang mendorong para pakar dan praktisi manajemen untuk menemukan pendekatan yang lebih sesuai dengan tantangan yang mereka hadapi. Faktor-faktor eksternal yang mendorong perubahan sangat beragam. Beberapa diantaranya adalah: perubahan kekuatan pelanggan, perubahan intensitas persaingan, keanekaragaman, perkembangan ilmu pengetahuan, dan meningkatkannya laju perubahan.

Faktor-faktor yang disebutkan di atas saling berkaitan satu dengan yang lain. Pada awal abad kedua-puluh, produsen memiliki kekuatan yang lebih besar dari pelanggan. Produsen yang menentukan apa yang sebaiknya dibeli oleh pelanggan. Produsenlah yang mendikte pasar. Ini adalah era di mana produsen bisa menjual apa saja yang mereka buat dan para pelanggan tidak memiliki banyak pilihan. Ketika itu, sebuah pabrik mobil bisa mengatakan 'boleh pilih mobil apa saja asal Ford Model T warna hitam'. Namun dengan

makin jenuhnya pasar, perimbangan kekuatan berubah. Posisi pelanggan makin kuat. Produsen 'dipaksa' untuk membuat produk atau jasa yang diinginkan atau dibutuhkan pelanggan. Sekarang pelangganlah mendikte produsen. Pergeseran kekuatan pelanggan membawa pengaruh besar pada cara pendekatan manajemen. Dalam era ketika produsen lebih kuat dari pelanggan, pendekatan yang bersifat melihat-ke-dalam (*inward looking*) dan melihat organisasi sebagai sistem tertutup dapat menjamin keberhasilan perusahaan. Pendekatan inilah yang menjadi ciri dari era manajemen rasional saintifik. Namun ketika konsumen adalah raja, maka pendekatan yang berorientasi ke dalam sudah tidak mencukupi untuk menjawab tantangan baru. Agar bisa tumbuh dan berkembang, sebuah institusi harus melihat keluar, memperhatikan kebutuhan pelanggannya. Maka muncullah kebutuhan akan pendekatan manajemen yang melihat-keluar (*outward looking*). Sifat melihat-keluar ini diberi tempat yang luas pada era pendekatan kualitatif humanistik.

Meningkatnya kekuatan konsumen berjalan bersamaan dengan meningkatnya intensitas persaingan. Keberhasilan produsen sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk menjadikan produk atau jasa yang dihasilkan menjadi pilihan pelanggan di tengah-tengah banyak produk atau jasa yang lain. Inilah salah satu alasan utama masuknya konsep strategi dalam pemikiran manajemen. Isu strategis dalam manajemen mencakup: identifikasi peluang, mengantisipasi ancaman, menilai kekuatan, menilai kelemahan, penentuan lingkup bidang usaha, pemilihan dan pembentukan keunggulan bersaing, membangun sinergi, menentukan cara-cara tumbuh atau berkembang, dan tanggung jawab sosial sebuah institusi. Keaneka-ragaman juga meningkat dengan cepat. Keaneka-ragaman produk, jasa, wilayah operasi, keaneka-ragaman latar belakang sosio-kultural orang-orang yang bekerja, keaneka-ragaman teknologi, keanekaragaman sosio-kultural

wilayah operasi, membawa tantangan baru dalam manajemen. Pakar dan praktisi manajemen mencari cara untuk dapat melihat unsur-unsur yang beraneka ragam ini sebagai sebuah kesatuan yang utuh atau mencari cara untuk melihat hal-hal yang dapat menyatukan hal-hal yang beraneka-ragam ini tanpa terjebak dalam keseragaman. Inilah salah satu alasan yang menyebabkan para ahli manajemen memasukkan konsep atau cara berpikir sistem. Pada awalnya konsep sistem yang dipakai adalah sistem yang sifatnya mekanistik yang menjadi basis dari pendekatan rasional-saintifik. Namun kemudian para pemikir dalam manajemen juga memasukkan sistem yang unsur-unsurnya 'lunak' yaitu sistem nilai. Sistem atau tata-nilai inilah yang menjadi inti dari konsep budaya perusahaan pada era kualitatif humanistik.

Keaneka-ragaman juga memunculkan tuntutan baru, yaitu tuntutan untuk menunjukkan keunikan. Agar bisa menjadi pilihan, produk atau jasa atau karakter sebuah institusi dituntut untuk menunjukkan perbedaannya atau keunikannya yang dapat memberi nilai-lebih di mata pelanggan atau pihak-pihak yang berkepentingan. Persaingan tidak bisa lagi dimenangkan atas dasar melakukan sesuatu lebih baik (*do better*) tetapi atas dasar melakukan yang berbeda (*do differently*). Dari sini timbulah tuntutan yang makin kuat untuk berinovasi. Makin cepatnya laju perubahan membawa tantangan-tantangan baru dalam bidang manajemen. Tiga dekade yang lalu Alvin Toffler telah menyatakan bahwa kita memasuki kehidupan yang diwarnai oleh kesementaraan. Semuanya menjadi makin sementara. Umur produk makin pendek, teknologi makin cepat usang, cara pendekatan, sistem dan cara berpikir makin cepat ketinggalan jaman. Akibatnya, sebuah perusahaan atau institusi publik dituntut untuk lebih sering melakukan pembaruan. Pembaruan produk, pembaruan jasa, pembaruan sistem, pembaruan cara

pendekatan, pembaruan cara berpikir atau pembaruan paradigma. Ini berarti sebuah institusi mendapat tekanan yang lebih besar untuk melakukan kreasi atau inovasi secara terus menerus kalau institusi itu ingin tetap hidup dan berkembang.

Inovasi yang di masa lalu merupakan kegiatan yang sifatnya sporadik atau periodik, sekarang menjadi kegiatan berkesinambungan. Ini menjadi salah satu pemicu tumbuhnya kebutuhan baru yaitu manajemen inovasi. Inovasi tidak lagi dapat dibiarkan berlangsung secara acak. Sebuah institusi perlu mencari cara atau mengembangkan lingkungan yang dapat membuat setiap anggotanya dengan senang hati mengerahkan semua potensi kreatifnya secara terus menerus. Menurut Peter F. Drucker, sekarang ini inovasi harus menjadi sebuah disiplin, artinya inovasi perlu dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip tertentu. Di samping inovasi, perubahan juga menjadi keseharian. Sebab itu, para praktisi dan ahli manajemen menekuni satu bidang baru dalam manajemen yaitu manajemen perubahan. Usaha untuk mencari pendekatan atau pengembangan konsep baru dalam manajemen juga sangat dipengaruhi oleh cepatnya perkembangan pengetahuan manusia. Dewasa ini pengetahuan menjadi sumberdaya institusi yang utama untuk menciptakan nilai. Sampai dengan tahun 1950, modal berarti uang tunai. Sekarang para praktisi dan pakar manajemen menyaksikan peran yang sangat besar dari modal yang bersifat maya (*virtual*) dalam menciptakan kesejahteraan. Modal maya ini mencakup modal intelektual, modal sosial, dan kredibilitas atau modal lunak. Dalam lingkungan yang sangat cepat berubah, modal maya inipun mengalami keusangan, sebab itu perlu terus menerus diperbarui. Proses pembaruan ini dilakukan melalui proses belajar. Namun belajar dalam era ledakan pengetahuan seperti sekarang ini sangatlah berbeda dengan belajar setengah abad yang lalu. Anggota-anggota atau warga sebuah

institusi dituntut untuk bisa belajar bersama-sama dengan cepat, dengan mudah, dengan gembira, kapan dan dimana saja.

Hal ini yang menjadi salah satu pendorong dari berkembangnya konsep organisasi belajar. Demikian juga pengetahuan yang melekat pada anggota suatu institusi perlu diperbarui, diuji, dimutakhirkan, dialihkan, diakumulasikan, agar tetap punya nilai. Hal ini menyebabkan para praktisi dan pakar manajemen mencari pendekatan untuk mengelola pengetahuan yang sekarang dikenal dengan manajemen-pengetahuan.

Di samping perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi yang telah diuraikan di atas, perkembangan cara pendekatan dalam bidang manajemen juga dipicu oleh perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Di sini akan digaris bawahi perubahan yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan dan orang-orang yang bekerja dalam organisasi yaitu timbulnya kelompok besar pekerja-berpengetahuan (*knowledge worker*), orang-orang yang bekerja menginginkan *self-control* dari pada dikendalikan orang lain, dan bekerja tidak hanya untuk mencari nafkah namun untuk melakukan sesuatu yang bermakna.

Dewasa ini, orang-orang yang bekerja pada sebuah institusi baik di sektor swasta maupun di sektor publik memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari pada mereka yang bekerja lima dekade yang lalu. Mereka berharga bagi institusi tempat mereka bekerja karena pengetahuan atau kecerdasan yang mereka miliki, bukan karena kekuatan fisiknya. Di samping itu, kemajuan teknologi telah memungkinkan sebagian besar pekerjaan-pekerjaan rutin diganti dengan teknologi. Dengan demikian sebagian terbesar pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan yang sifatnya non-rutin yang memerlukan tingkat pengetahuan yang lebih tinggi untuk dapat melaksanakannya. Lebih jauh lagi,

perubahan lingkungan yang sangat cepat menuntut penyesuaian yang lebih sering pada cara kerja, jenis pekerjaan dan kompetensi yang diperlukan.

Hal ini telah menyebabkan orang-orang yang bekerja harus siap menghadapi pekerjaan-pekerjaan baru yang sama sekali berbeda dengan pekerjaan sebelumnya. Orang-orang yang bekerja dituntut untuk makin sering belajar hal-hal baru dan mempunyai semangat dan kapasitas belajar yang lebih tinggi. Dalam perjalanannya, sekarang ini tempat bekerja sekaligus telah menjadi tempat belajar yang sangat intensif, bekerja sama dengan belajar. Tempat belajar tidak lagi terbatas hanya pada sekolah-sekolah formal dan universitas.

Berbeda dengan pekerja terdahulu yang tingkat pendidikannya relatif lebih rendah yang menerima begitu saja dirinya dikendalikan orang lain, pekerja-berpengetahuan menginginkan kendali yang lebih besar ditangan mereka sendiri. Mereka lebih menyukai lingkungan kerja dan pekerjaan yang memberikan mereka kebebasan yang lebih besar dalam mengendalikan atau mengarahkan apa yang mereka lakukan. Di masa lalu pengendalian dilakukan dengan memperbanyak hirarki dan peraturan. Sekarang, untuk memberi ruang yang lebih luas untuk pengendalian-diri dan pengarahan-diri, institusi perlu memperjelas dan membangun visi dan nilai-nilai bersama. Dengan mengacu kepada visi dan nilai-nilai bersama ini pengendalian-diri dan pengarahan-diri menjadi ekspresi kebebasan yang bertanggung jawab. Pekerja-berpengetahuan punya kecenderungan yang lebih besar untuk memandang pekerjaan yang mereka lakukan tidak hanya sekedar sebagai kegiatan untuk mencari makan tetapi sebagai kesempatan untuk melakukan sesuatu yang mulia, yang penting dalam hidup ini, yang bermakna. Mereka mencoba mencari atau menemukan tujuan-tujuan yang lebih besar dan lebih luhur dalam

melakukan tugasnya dan ingin melihat dan merasakan hasil kerja mereka memberi sumbangan bagi kemajuan dan kesejahteraan masyarakat luas atau kemanusiaan, tidak hanya bagi kemajuan dirinya dan organisasi tempat dia bekerja. Bagi mereka sebuah institusi tidak boleh sekedar menjadi tempat dan kumpulan aktivitas transaksi jual beli antara orang-orang yang bekerja didalamnya dengan pemilik atau orang-orang yang mengelolanya, tidak peduli apakah yang diperjual belikan itu tenaga, barang atau pengetahuan.

A.2. Organisasi Sebagai Mesin vs Organisasi Sebagai Mahluk Hidup Atau Komunitas

Peralihan cara pendekatan dari rasional-saintifik ke kualitatif-humanistik menandai juga peralihan dalam cara pandang mengenai organisasi. Pendekatan rasional-saintifik cenderung memandang organisasi sebagai mesin, dan pendekatan kualitatif-humanistik cenderung memandang organisasi sebagai mahluk hidup atau sebuah komunitas.

Dengan masuknya konsep budaya organisasi, manajemen inovasi, dan organisasi belajar maka organisasi dipandang sebagai mahluk hidup atau komunitas. Organisasi sebagai mesin melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan oleh perancangannya, sedangkan organisasi sebagai mahluk hidup atau komunitas menetapkan dan memiliki tujuan sendiri. Agar efektif sebuah mesin harus dikendalikan oleh operatornya, sedangkan mahluk hidup atau komunitas dipengaruhi melau proses interaksi yang mungkin saja mengubah orang yang mempengaruhi atau dipengaruhi.

Memandang organisasi sebagai mesin berarti organisasi tidak bisa memperbaharui dirinya sendiri, sedangkan cara pandang organisasi sebagai mahluk hidup atau komunitas

melihat organisasi mampu memperbarui dirinya sendiri. Memandang organisasi sebagai mesin berarti melihat bahwa identitas organisasi dibuat oleh penciptanya, sedangkan memandang organisasi sebagai makhluk hidup berarti bahwa organisasi punya identitasnya sendiri.

Dalam cara pandang organisasi sebagai mesin, tata-nilai, citacita, pekerjaan bermakna, merupakan isu yang tidak relevan, sedangkan dalam cara pandang organisasi sebagai makhluk hidup atau komunitas cita-cita, nilai-nilai, pekerjaan bermakna, adalah isu besar. Cara pandang organisasi sebagai komunitas membawa perubahan besar dalam cara pandang mengenai peran dan posisi manusia dalam organisasi. Dalam cara pandang organisasi sebagai mesin, manusia dipandang hanya sebagai salah satu faktor input yang harus diproses untuk menghasilkan output. Manusia disetarakan dengan faktor input yang lain seperti mesin, material, uang, dan metoda. Manusia diperlakukan hanya sebagai salah satu faktor produksi di antara faktor produksi yang lain. Secara implisit di sini manusia diperlakukan sebagai benda, hanya sebagai sumberdaya yang sekarang sering disebut sebagai sumberdaya manusia. Sebagai sumberdaya, manusia dikelola dan dibuat agar sesuai dengan sistem.

Dipihak lain, cara pandang organisasi sebagai komunitas memandang manusia sebagai anggota komunitas yang tumbuh dan berkembang bersama komunitasnya. Mereka bukanlah input, tetapi pelaku yang bertanggung jawab bersama atas kemajuan komunitasnya. Sebagai manusia, mereka dipimpin dan sistem-sistem dirancang untuk manusia. Di sini manusia diperlakukan sebagai manusia yang utuh, dihormati seluruh dimensi kemanusiannya, termasuk didalamnya cita-citanya, nilai-nilainya, hatinuraninya, kepercayaan dirinya, semangat belajarnya.

Dalam cara pandang manusia sebagai sumberdaya, faktor yang terpenting adalah kompetensinya, sedangkan dimensi-dimensi lain dari manusia dianggap tidak perlu diperhatikan. Dalam cara pandang organisasi sebagai komunitas, dimensi yang di luar kompetensi tidak kalah pentingnya bahkan sering kali lebih penting dalam menentukan keberhasilan seseorang dan komunitasnya. Jadi, dalam cara pandang organisasi sebagai komunitas, maka potensi manusia lebih dari kompetensi (*beyond competence*)

Cara pandang tentang organisasi ini sangat besar pengaruhnya terhadap tingkah-laku orang-orang dalam organisasi yang bersangkutan dan cara-cara yang ditempuh dalam mengembangkan atau mentransformasikan organisasinya. Cara pandang ini akan mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang dalam memimpin orang lain. Orang yang memandang organisasi sebagai mesin cenderung akan lebih suka mengendalikan dengan aturan dan hirarkhi dan kurang tertarik untuk mengembangkan proses interaksi yang memudahkan para anggota untuk saling mempengaruhi. Rentang-kendali dan cara mengendalikan merupakan isu besar. Di pihak lain, orang yang memandang organisasi sebagai komunitas punya kecenderungan untuk mengembangkan lingkungan psiko-sosial yang mendorong tumbuh dan berkembangnya proses interaksi di antara anggota komunitas dan percaya bahwa melalui proses interaksi ini anggota komunitas akan dapat menemukan arah dan cara yang sesuai untuk pengembangan komunitasnya. Di sini orang berbicara tentang rentang-komunikasi. Cara pandang ini juga akan mempengaruhi kebijakan dalam struktur organisasi.

Cara pandang organisasi sebagai mesin cenderung akan menambah jenjang organisasi, sedangkan cara pandang organisasi sebagai komunitas cenderung akan mengurangi jenjang dan memilih struktur yang lebih rata. Dalam hal komunikasi, cara

pandang organisasi sebagai mesin akan lebih menyukai cara-cara komunikasi yang bersifat formal, sedangkan cara pandang organisasi sebagai komunitas akan mengembangkan dan memanfaatkan secara maksimal forum-forum komunikasi yang bersifat informal.

Pada tatataran yang lebih tinggi, cara pandang ini juga mempengaruhi kebijakan-kebijakan pemerintah. Di bidang pendidikan misalnya, *konsep link and match* di masa lalu sangat bernuansa cara-pandang manusia hanya sebagai sumberdaya, manusia dikembangkan untuk melayani sistem. Demikian juga Kurikulum Berbasis Kompetensi yang banyak dibicarakan sekarang ini secara implisit cenderung memandang manusia hanya sebagai sumberdaya. Di masa lalu, bahkan sampai saat ini, ketika para praktisi dan pembuat kebijakan berbicara tentang pengembangan industri, biasanya secara implisit yang dimaksud adalah pembangunan pabrik-pabrik bukan membangun masyarakat yang punya etos kerja baru.

A.3. Peran Idealisme, Karakter, dan Komunitas Dalam Transformasi

Di muka telah diuraikan bahwa perubahan lingkungan telah menjadi salah satu pemicu dari berkembangnya cara pendekatan baru dalam manajemen. Secara umum dapat dikatakan bahwa lingkungan di mana sebuah institusi berada atau beroperasi makin bergejolak, makin kompleks, makin sulit diramalkan. Ini sangat berbeda dengan keadaan lingkungan empat atau lima dekade yang lalu yang relatif masih tenang. Lingkungan pada saat ini lebih merupakan 'arena perlombaan arung jeram, bukan danau yang tenang'. Masa berdayung-dayung di danau yang tenang sudah lewat. Agar supaya bisa tumbuh dan berkembang dalam lingkungan yang bergejolak dibutuhkan mentalitas yang berbeda

dengan mentalitas untuk tumbuh dan berkembang di lingkungan yang tenang. Ketika lingkungan masih tenang, pekerjaan bersifat sederhana, repetitif, orang tetap bekerja dengan rekan kerja dari latar belakang kultural yang relatif sama dalam waktu yang cukup lama, umur produk atau jasa yang dihasilkan relatif sangat panjang, mobilitas tidak begitu tinggi.

Dalam keadaan seperti itu, maka kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan menjadi hal yang paling penting pada kualitas seseorang. Namun ketika lingkungan bergejolak, orang lebih sering melakukan pekerjaan yang berbeda-beda, bekerja dengan orang-orang dengan latar kultural yang berbeda, diseret ke sana ke mari oleh kepentingan dan nilai-nilai yang berbeda, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki menjadi usang atau kurang relevan. Dalam keadaan yang sangat dinamik dan penuh ketidakpastian, dimensi kualitas manusia di luar kompetensi menjadi lebih diperlukan. Tiga dari kualitas yang berada di luar kompetensi ini adalah idealisme, karakter dan perasaan-sebagai-bagian-dari sebuah komunitas (selanjutnya disebut komunitas).

A.3.a. Idealisme

Idealisme dalam arti cita-cita yang tinggi dan luhur dan hasrat untuk mencapai hasil atau mewujudkan keadaan istimewa yang sangat diidam-idamkan, memegang peran sangat besar dalam proses transformasi sebuah institusi. Idealisme adalah sebuah dimensi yang unik pada manusia yang tidak dimiliki makhluk lain. Pada dasarnya setiap orang punya semacam idealisme dalam hidupnya, semacam 'mimpi'. Orang-orang bekerja pada sebuah institusi atau menjadi anggota institusi membawa 'mimpi-mimpi' atau cita-cita ini, apapun pekerjaan atau kedudukan dia dalam institusi tersebut. Cita-cita ini sangat bersifat pribadi. Setiap orang menganggap cita-citanya sangat penting. Bagi seorang operator

telepon cita-cita dia sama pentingnya dengan citacita seorang direktur utama perusahaan atau rektor sebuah universitas.

Di samping idealisme yang beragam dari anggota-anggota, institusi pun punya cita-cita. Cita-cita ini sering tercermin dalam visi atau ideologi-inti (*core ideology*) institusi yang bersangkutan. Merck, sebuah perusahaan dalam bidang obat-obatan menyatakan hadir untuk menjaga dan memperbaiki kehidupan manusia, sementara Walt Disney menyatakan hadir untuk membawa kebahagiaan bagi berjuta-juta orang.

Dari sudut pandang idealisme, sebuah institusi lebih dari sekedar tempat untuk bertransaksi untuk mendapat keuntungan. Idealisme ini yang mendasari pernyataan Paul Hawken, seorang pengusaha yang berhasil, yang mengatakan bahwa '*being in business is not about making money, it is a way to become who you are*'. Hal yang pelik dalam transformasi sebuah institusi adalah menemukan cara untuk menyelaraskan idealisme pribadi dengan idealisme institusi. Bila hal ini dapat dilakukan maka para anggota akan merasakan bahwa cita-cita institusi adalah juga cita-cita mereka, mereka akan merasa bahwa mereka akan dapat mewujudkan mimpi-mimpi mereka dengan memberikan yang terbaik dalam mewujudkan idealisme institusi, mereka merasa tumbuh dan berkembang bersama institusi.

Dalam banyak kasus, pimpinan sebuah institusi dan anggota-anggotanya tidak berhasil menemukan keselarasan ini atau tidak berhasil membangun idealisme bersama sehingga orang-orang atau kelompok-kelompok berjalan dengan cita-citanya masing-masing. Dalam hal ini, visi atau cita-cita institusi baru menjadi sebuah wacana, belum menjadi keyakinan bersama yang bersemayam dalam hati para anggota dan belum diwujudkan dalam tindakan nyata.

Dalam proses transformasi, idealisme punya bermacam-macam fungsi. Idealisme dapat menjadi penghela transformasi. Idealisme dapat menumbuhkan komitmen yang kuat dan kesediaan berkorban dari para anggota. Komitmen dan kesediaan berkorban ini sangat diperlukan karena proses transformasi sering kali penuh dengan ketidak pastian, berjalan relatif lama dan hasilnya sering tidak cepat dapat dilihat. Apabila tidak ada komitmen dan kesediaan berkorban, transformasi akan berhenti sebelum waktunya. Idealisme menunjukkan arah transformasi. Arah ini sangat penting agar supaya komunitas dalam institusi dan anggotanya tidak tersesat dalam hiruk-pikuknya perubahan dan pertarungan berbagai kepentingan. Persaingan global dewasa ini pada satu sisi dapat dilihat sebagai persaingan dalam mengendalikan masa depan. Idealisme adalah unsur utama dalam upaya mengendalikan masa depan. Kalau sebuah institusi tidak berusaha mengendalikan masa depannya, maka pihak lain yang akan mengendalikannya. Idealisme adalah juga sumber motivasi bagi anggota. Idealisme membantu satu kelompok atau seseorang bangkit kembali dari kegagalannya. Akhirnya idealisme akan menumbuhkan perasaan bahwa orang yang bersangkutan melakukan sesuatu yang berarti, yang penting dan bermakna.

Sebenarnya kenyataan tentang besarnya peran idealisme dalam transformasi institusi bukanlah hal baru. Perjalanan sejarah bangsa Indonesia menunjukkan bahwa perjuangan mencapai kemerdekaan yang merupakan proses transformasi luar biasa di bumi Indonesia ini digerakkan oleh idealisme yang sangat kuat. Para pendiri republik ini, seperti Bung Karno, Bung Hatta dan rekan-rekan seperjuangannya adalah tokoh-tokoh yang mendorong proses transformasi bangsa ini dengan menyalakan api idealisme di batin semua lapisan masyarakat Indonesia.

A.3.b. Karakter

Di samping idealisme, karakter mempunyai peran besar dalam proses transformasi institusi. Di sini yang dimaksud dengan karakter adalah '*distinctive trait, distinctive quality, moral strength, the pattern of behavior found in an individual or group*'. Dalam transformasi institusi ada beberapa dimensi karakter yang sangat penting, yaitu integritas, kepercayaan-diri, kedewasaan, mentalitas-berkelimpahan (*abundance mentality*), kegigihan, dan semangat memperbarui diri. Esensi dari integritas adalah kejujuran, ketulusan dan memegang teguh standard moral yang tinggi. Integritas ditunjukkan oleh kesesuaian antara nilai-nilai yang dipegang dengan kebiasaan, kesesuaian antara perkataan dengan perbuatan dan kesesuaian antara ungkapan dengan perasaan. Idealisme perlu disertai dengan integritas agar seseorang atau proses transformasi 'tidak terperangkap pada tujuan menghalalkan cara'. Integritas yang tinggi merupakan prasyarat bagi pemberian ruang yang lebih luas untuk pengendalian-diri. Integritas diperlukan untuk menjamin agar kebebasan yang diberikan dipakai secara bertanggung jawab. Integritas sangat diperlukan untuk membangun rasa saling percaya dalam sebuah komunitas.

Proses transformasi sering disertai dengan ketidak pastian dan memerlukan keberanian untuk menempuh alur-alur baru yang belum pernah dilalui. Dalam keadaan seperti ini, kepercayaan diri sangat diperlukan. Kepercayaan-diri membuat seseorang berani mengambil risiko dan mencapai hasil jauh lebih besar dari pada yang pernah dibayangkannya. Mengenai hal ini, Jack Welch menyatakan bahwa kepercayaan diri adalah kualitas yang selalu dicarinya dan dibangunnya pada setiap eksekutif yang pernah

bekerja dengannya. Membangun rasa percaya diri pada orang-orang lain merupakan unsur yang sangat penting dalam kepemimpinan.

Dimensi lain dalam karakter adalah kedewasaan. Kedewasaan ditunjukkan oleh keseimbangan antara keberanian dan pertimbangan. Orang yang dewasa secara emosional punya keberanian untuk menyampaikan pendapat dan keyakinannya dan pada saat yang sama mempertimbangkan pendapat dan perasaan orang lain. Kedewasaan akan mencegah rasa percaya diri berubah menjadi arogansi. Kedewasaan akan melengkapi rasa percaya diri dengan tahu diri. Kedewasaan akan menjadikan idealisme lebih bumi, menjadi idealisme yang realistik.

Proses transformasi institusi memerlukan keterlibatan para anggota. Mereka perlu bekerjasama secara kreatif atau membangun sinergi di antara mereka. Untuk itu para anggota perlu memiliki mentalitas-berkelimpahan. Orang-orang dengan mentalitas berkelimpahan tidak takut berbagi, bahkan senang berbagi. Mereka senang berbagi pengetahuan, penghargaan, keberhasilan atau kegembiraan. Mereka adalah orang-orang yang senang melihat orang lain senang. Mereka meyakini bahwa untuk menjadi besar orang tidak perlu mengecilkan orang lain. Orang-orang dengan mentalitas-berkelimpahan sadar akan adanya paradok berbagi: makin seseorang berbagi, makin dia berkelimpahan. Mereka melihat banyak peluang untuk menciptakan *positive-sum game* dan hidup dengan semangat tumbuh dan berkembang bersama.

Mentalitas-berkelimpahan akan mempermudah tumbuhnya rasa saling percaya dan rasa saling menghormati dalam sebuah komunitas. Kebalikan dari mentalitas-berkelimpahan adalah mentalitas-kekurangan (*scarcity mentality*). Orang-orang dengan mentalitas-kekurangan selalu merasa apa yang dimilikinya akan berkurang kalau dia

berbagi. Mereka enggan berbagi, dan hanya melihat *negative-sum game*. Mereka merasa bahwa untuk menjadi besar dia perlu 'mengecilkan' orang lain. Mereka senang melihat orang lain susah. Transformasi atau proses perubahan pada sebuah institusi sering kali berjalan lama dan tidak mudah. Seseorang tidak dapat mengubah sebuah institusi dalam satu malam, atau dalam satu minggu. Apalagi apabila perubahan tersebut mencakup perubahan budaya. Di samping itu, sama sekali tidak ada jaminan bahwa hal-hal baru yang dikembangkan atau diterapkan dalam rangka transformasi akan membawa hasil seperti yang diharapkan.

Hal lain yang selalu muncul dalam transformasi adalah adanya perlawanan atau resistensi terhadap perubahan. Penyebab dari resistensi ini bermacam-macam, seperti: tidak merasakan perlunya adanya perubahan, tidak melihat risiko dari keadaan status-quo, terbelenggu oleh kebiasaan lama, terlena di zona kenikmatan (*comfort zone*), merasa tidak siap, takut menghadapi ketidak-pastian, merasa terancam kepentingannya. **Untuk mengatasi hal-hal yang menghambat proses transformasi diperlukan kegigihan. Semangat memperbarui-diri** mencakup kemauan keras untuk belajar hal-hal baru dan semangat untuk memperbarui semangat itu sendiri. Semangat disini mencakup antusiasme, kegembiraan, kegairahaan, dalam melakukan sesuatu dan optimisme menghadapi masa depan.

Optimisme datang dari keyakinan bahwa masa depan itu cerah, asal seseorang mau bekerja keras dan cerdas untuk mencapainya, bahwa orang bisa mengubah masa depannya, bahwa masih banyak peluang yang bisa diraih untuk menciptakan masa depan yang lebih baik. Semangat juga timbul karena seseorang merasa apa yang dia lakukan berarti atau penting. Semangat yang tinggi mudah menular. Transformasi institusi dalam

skala luas memerlukan antusiasme yang menyebar ke semua anggota. Dalam hal ini mentalitas-berkelimpahan dapat berperan besar. Orang-orang dengan mentalitas-berkelimpahan tidak hanya menyemangati dirinya sendiri namun juga menyemangati orang lain dengan cara saling mendukung, saling membesarkan hati dan saling menghargai.

A.3.c. Komunitas

Hal-hal yang sudah diuraikan di atas berkaitan dengan dimensi karakter pada tataran individu. Di samping anggota institusi yang memiliki karakter, sebuah institusi pun dapat memiliki karakter yang membedakannya dari institusi yang lain. Arie de Geus yang mempelajari ciri-ciri utama perusahaan yang berjaya secara terus menerus menemukan bahwa perusahaan-perusahaan seperti itu berhasil **membangun identitas** atau semacam keperibadian atau jati diri. Perusahaan-perusahaan tersebut juga punya kemampuan besar **membangun komunitas**. Sejumlah orang yang bekerja dalam sebuah organisasi tidak dengan sendirinya menjadi sebuah komunitas. Ada beberapa sifat-sifat hubungan yang perlu dipenuhi agar suatu kelompok dapat disebut sebagai komunitas. Memberi tanpa pamrih merupakan ciri khusus dari hubungan dalam sebuah komunitas. Hubungan yang sifatnya transaksional dan hubungan kekuasaan antara yang memerintah dan diperintah bukanlah ciri dari sebuah komunitas. Dalam sebuah komunitas hubungan didasarkan atas dasar saling-percaya dan saling menghormati. Kepedulian terhadap sesama anggota dan kesediaan berbagi juga menjadi ciri yang menonjol. Anggota komunitas punya cita-cita bersama dan punya nilai-nilai bersama.

Dalam kaitannya dengan transformasi institusi, berkembangnya perasaan sebagai bagian dari komunitas membawa beberapa keuntungan. Dalam sebuah komunitas,

anggota-anggotanya secara suka rela mengendalikan diri sendiri. Rasa saling percaya yang ada dalam sebuah komunitas mendorong anggota untuk mengerahkan yang terbaik yang ada pada dirinya untuk kemajuan bersama. Rasa saling percaya ini juga memudahkan anggota-anggota bekerja sama secara kreatif sehingga institusi memperoleh sinergi maksimal dari potensi para anggota. Hubungan yang hangat di antara anggota dalam sebuah komunitas dapat menjadi sumber kegembiraan dan kebahagiaan bagi anggota. Sebuah komunitas berfungsi memelihara atau merawat hasil-hasil positif yang telah dicapai dalam proses transformasi dan juga menjaga hal-hal positif yang selama ini sudah dimiliki oleh institusi.

Dikaitkan dengan pentingnya modal maya sekarang ini, maka sebuah komunitas merupakan basis dari modal sosial. Hal-hal berikut ini dapat **menghalangi tumbuhnya komunitas** dalam sebuah institusi.

- a. **Ekseklusifisme:** Menghidupkan atau menumbuhkan kelompok-kelompok yang bersifat eksklusif, yang lebih menonjolkan semangat 'kami' daripada 'kita' akan menghambat tumbuhnya rasa saling percaya.
- b. **Budaya sinis:** Kebiasaan sinis mencerminkan kurangnya rasa saling mendukung dan saling menghargai di antara para anggota, dua hal yang sangat diperlukan dalam membangun komunitas.
- c. **Formalitas:** Kecenderungan birokratik dan kesenangan berlindung dibalik peraturan yang bersifat formal menjadikan organisasi seperti sebuah mesin bukan komunitas.
- d. **Terjebak pada semangat transaksional:** Hubungan yang didasarkan semangat transaksional bersifat sementara dan tidak mendalam, sedangkan hubungan dalam komunitas adalah hubungan dalam jangka panjang dan bersifat lebih mendalam.

- e. **Diskriminasi:** Memberikan perlakuan khusus pada satu kelompok tertentu dan mengabaikan kelompok lain akan menipiskan rasa saling percaya. Kinerja sebuah institusi sangat dipengaruhi oleh tiga hal: bagaimana para anggotanya berpikir, bagaimana mereka merasa, bagaimana mereka berinteraksi. Sebuah komunitas sekurangnya akan mempermudah atau memperbaiki bagaimana para anggota merasa dan berinteraksi. Gifford Pinchot menekankan betapa pentingnya membangun komunitas di tempat kerja dan menyatakan bahwa persyaratan agar sebuah organisasi dapat mencapai produktivitas abad ke dua puluh satu adalah berhasil membangun komunitas. Membangun komunitas adalah sebuah kemampuan sangat penting dalam kepemimpinan.

B. Kerangka Berfikir

B.1. Motivasi dan Budaya Kerja

Suatu institusi atau organisasi dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan yang ada didalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur-unsur penunjangnya tersedia dan memenuhi persyaratan. Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan adalah bagaimana dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut Schermerharn (2003: 7) bahwa pimpinan atau manajer yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Permasalahan peningkatan produktivitas kerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi karyawan, bagaimana pengawasan dilakukan, dan

bagaimana cara mengembangkan budaya kerja yang efektif serta bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar karyawan dapat dan mau bekerja optimal sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

B.1.a. Konsep Motivasi

Setiap organisasi modern selalu berhadapan dengan tuntutan perubahan agar organisasi yang bersangkutan memiliki analisis yang memadai untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian kinerjanya. Dalam konteks sebuah organisasi modern, lingkungan eksternal dan internal diperlukan agar organisasi yang bersangkutan memiliki kemampuan adaptasi dan integrasi. Salah satu lingkungan internal yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi dari para pekerja.

Motivasi biasanya didefinisikan sebagai proses dimana perilaku diberi energi dan diarahkan. Dengan perkataan lain motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkannya. Jones (1955 : 14) berpendapat bahwa motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan disokong, diarahkan, dihentikan dan reaksi subjektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua ini berlangsung. Sementara Robbins (2001 : 166) menyebutkan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Dari pengertian ini ada tiga unsur kunci yaitu upaya yang perlu dilakukan, tujuan organisasi serta kebutuhan yang perlu diperhatikan.

Pendapat lainnya mengenai definisi motivasi dikemukakan oleh Kartini Kartono (1990 : 71) yaitu sebagai dorongan adanya rangsangan untuk melakukan tindakan. Karena

semua tingkah laku manusia pada dasarnya mempunyai motif-motif tertentu. Motif-motif tersebut merupakan dorongan, keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk berbuat atau melakukan sesuatu. Motif tersebutlah yang memberikan tujuan dan arah pada perilaku seseorang. Dengan demikian keberhasilan mendorong seseorang mencapai produktivitas kerja melalui pemahaman motivasi yang ada pada dirinya akan membantu mencapai produktivitas kerja secara optimal. Motivasi pada dasarnya yang merangsang seseorang tersebut untuk melakukan tindakan-tindakan.

Menurut Moenir (1992: 130), motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang atau motif mempunyai dua unsur yaitu, pertama, adanya daya dorong untuk berbuat dan kedua, sasaran atau tujuan yang diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur dalam motif ini yang membuat seseorang mau melaksanakan kegiatan dan sekaligus mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan tersebut. Sedangkan motivasi yang berasal dari luar merupakan rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut.

Motivasi yang berasal dari dalam diri maupun yang ada di luar diri seseorang mempunyai persamaan yaitu adanya tujuan atau reward yang ingin dicapainya dengan melakukan suatu kegiatan. Tujuan yang ingin dicapai tersebut pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan pokok manusia yang bersifat fisik atau non fisik. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka motivasi kerja dalam diri seseorang akan meningkat.

B.1.a.1. Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori motivasi yang telah dikembangkan oleh berbagai para ahli. Menurut Peterson dan Plowman dalam Hasibuan (1994) menyatakan bahwa orang mau bekerja disebabkan oleh beberapa factor yaitu :

- a. Keinginan untuk hidup (*The desire to live*)
- b. Keinginan untuk suatu posisi (*The desire for position*)
- c. Keinginan akan kekuasaan (*The desire for power*)
- d. Keinginan akan pengakuan (*The desire for recognition*)

Secara garis besar teori motivasi ini dibagi atas dua bagian besar yaitu :

1. Teori Pemuasan kebutuhan (*Content theory*) yaitu teori yang memusatkan pada apa yang dimotivasi.
2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*) yaitu teori yang memusatkan pada bagaimana memotivasi.

Disamping kedua teori di atas, masih terdapat satu lagi teori motivasi yang dikembangkan yaitu *reinforcement theory* yaitu teori yang menjelaskan bagaimana perilaku dipelajari.

a. Teori Pemuasan Kebutuhan

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku seperti itu. Dalam teori ini kebutuhan dan kepuasan individu merupakan dasarnya. Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Teori ini mencoba

menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang. Dengan perkataan lain, teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bersemangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, maka akan semakin giat orang tersebut bekerja.

Beberapa ahli yang menganut teori motivasi pemuasan kebutuhan antara lain :

- a. Frederik Winslow Taylor dengan teori motivasi klasik
- b. A.H. Maslow dengan teori Hierarki kebutuhan
- c. Frderick Herzberg dengan teori dua factor Motivasi-Higiene
- d. McGregor dengan teori X dan Y
- e. McClelland dengan teori kebutuhan prestasi, afiliasi dan kekuasaan
- f. Claude S. George dengan teori lingkungan kerja
- g. Alderfer dengan teori ERG
- h. Morse dan Lorsch dengan teori Contingency

Teori motivasi klasik berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik dan biologisnya. Hal tersebut dapat berbentuk uang atau dari hasil pekerjaannya. Sedangkan teori hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Abraham Maslow berpendapat bahwa seseorang termotivasi oleh hasrat untuk memenuhi kebutuhannya yang harus dipenuhinya. Menurutnya kebutuhan manusia terdiri dari lima macam yaitu :

- Kebutuhan dasar (*Physiological needs*) yaitu kebutuhan yang dapat dimanifestasikan dalam hal kebutuhan akan makan, minum, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan lainnya seperti kebutuhan bebas akan rasa sakit.

- Kebutuhan akan rasa aman (*safety and security needs*) misalnya kebutuhan akan kebebasan dari segala macam ancaman baik di dalam kantor maupun di luar kantor, bebas dari segala macam tuduhan, kebutuhan akan keamanan jiwa maupun harta.
- Kebutuhan sosial dan rasa memiliki (*belonging and affection needs*), misalnya kebutuhan akan berhubungan dengan orang lain (interaksi), memberi dan menerima cinta, menyayangi dan kerjasama.
- Kebutuhan akan prestise atau penghargaan (*esteem needs*), seperti keinginan untuk dihargai, mandiri, dipertimbangkan dan dihormati oleh orang lain.
- Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*) atau kebutuhan untuk mempertinggi kapasitas kerja yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan dan potensi dan termasuk di dalamnya keinginan untuk tumbuh dan berkembang serta merealisasikan diri.

Menurut Maslow, kebutuhan muncul secara terpisah dan orang cenderung memenuhi kebutuhan yang lebih rendah sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja. Orang selalu berusaha memenuhi kebutuhan yang paling rendah sebagai kebutuhan pokok. Menurut Maslow, bila suatu kebutuhan telah dipenuhi maka daya motivasinya akan berhenti. Semakin tinggi kepuasan terenuhi, semakin rendah daya motivasinya, sebaliknya semakin rendah kepuasan terpenuhi semakin tinggi daya motivasinya.

Dalam teori dua faktor yang dikembangkan oleh Fredrick Herzberg (Gitosudarmo, 1986: 82), motivasi para pegawai tergantung dua faktor yaitu faktor kepuasan dan faktor ketidakpuasan. Menurutnya faktor kunci dalam motivasi dan kepuasan adalah prestasi,

pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan. Faktor-faktor ini disebut sebagai motivator, dimana kehadirannya meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi tetapi absennya faktor ini tidak mengarah kepada ketidakpuasan. Faktor ketidakpuasan atau dinamakan juga dengan faktor higiene terdiri dari serangkaian kondisi kerja yang meliputi faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Gaji atau upah
- b. Keamanan kerja
- c. Kondisi kerja
- d. Status
- e. Kebijakan perusahaan
- f. Mutu dan teknik pengawasan
- g. Interaksi antar-personal, yang dapat dibedakan menjadi interaksi antar sesamanya, interaksi antar bawahan dan interaksi antara pimpinan (atasan).

Menurut Herzberg, apabila faktor-faktor tersebut ada maka tidak memerlukan motivasi, dan apabila faktor-faktor itu tidak ada maka akan menyebabkan rasa tidak puas dikalangan pegawai. Sementara faktor kepuasan terdiri dari serangkaian kondisi yang meliputi beberapa faktor sebagai berikut :

- a. Pengakuan (*recognition*)
- b. Tanggung jawab (*responsibility*)
- c. Prestasi (*achievement*)
- d. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)
- e. Adanya kemungkinan untuk berkembang (*the possibility of growth*)
- f. Kemajuan (*advancement*)

Teori X dan Y yang dikembangkan oleh McGregor dalam Gitosudarmo (1986: 83) membagi motivasi manusia dengan dua asumsi yaitu X dan Y. Asumsi dasar teori X adalah rata-rata manusia tidak menyukai kerja dan harus dipaksa, diawasi serta harus dituntun untuk menghasilkan atau mencapai tujuan organisasi. Menurut teori X, kebanyakan manusia menyediakan dirinya untuk diperlakukan seperti itu, karenanya mereka dapat menghindar dari tanggung jawab. Asumsi perilaku kebanyakan manusia atau pegawai menurut teori X adalah :

- Malas dan tidak suka bekerja
- Tidak mempunyai ambisi mencapai prestasi optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab.
- Lebih senang dibimbing, diperintah, diawasi dan diancam
- Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Sementara teori Y berasumsi sebaliknya yaitu pada hakekatnya manusia tertarik pada pekerjaannya, berhasrat untuk membimbing dirinya secara langsung dan bertanggung jawab serta berkreasi memecahkan permasalahan sesuai dengan kapasitasnya. Asumsi perilaku kebanyakan manusia menurut teori Y adalah :

- Karyawan rajin dan senang bekerja
- Karyawan bertanggung jawab dan berambisi mencapai prestasi optimal
- Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dengan mengembangkan dirinya.

Dalam teori kebutuhan prestasi, afiliasi dan kekuasaan yang dikemukakan oleh McClelland berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan yang potensial.

Bagaimana energi ini dilepas dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan karyawan karena didorong oleh :

- Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat
- Harapan keberhasilannya
- Nilai insentif yang terletak pada tujuan.

Menurut teori ini, pada dasarnya setiap orang mempunyai tiga macam kebutuhan yang terdiri :

1. Kebutuhan akan berprestasi (*the need for achievements*) yaitu kebutuhan untuk melampaui dan berusaha untuk menggapai prestasi dan sukses.
2. Kebutuhan akan berafiliasi (*the need for affiliation*) yaitu kebutuhan kontak sosial, persetujuan dan saling mendukung seperti diterima oleh orang lain, perasaan dihormati dan merasa dirinya penting serta keikutsertaan.
3. Kebutuhan akan kekuatan atau kekuasaan (*the need for power*) yaitu kebutuhan untuk mempengaruhi situasi dan orang lain agar menjadi dominant dan menjadi pengontrol.

Menurut Claude S. George dalam teori lingkungannya mengatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan dimana seseorang itu bekerja. Kebutuhan itu meliputi :

- Upah yang adil dan layak
- Kesempatan untuk maju
- Pengakuan sebagai individu
- Keamanan kerja
- Tempat kerja yang baik

- Penerimaan oleh kelompok
- Perlakuan yang wajar
- Pengakuan atas prestasi

Teori lainnya adalah teori ERG (Existence, Relatedness dan Growth) yang dikembangkan oleh Alderfer. Teori ini hampir mirip dengan teori Maslow. Menurut Aldefer kebutuhan manusia secara garis besar terbagi atas tiga kategori yaitu :

1. Kebutuhan eksistensi termasuk di dalamnya makanan, pakaian, dan perumahan (sama dengan urutan 1 dan 2 dari teori Maslow)
2. Kebutuhan relasi, sama dengan urutan 3 dan 4 teori Maslow
3. Kebutuhan berkembang sama dengan urutan 5 teori Maslow

Teori pemuasan kebutuhan lainnya adalah teori Contingency dari Morse dan Lorsch. Teori ini mencoba memperbaiki kelemahan teori X dan Y dan McGregor, dengan melihat bahwa setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda, kebutuhan yang berbeda, dan menginginkan perlakuan yang berbeda. Asumsi yang terdapat dalam teori *Contingency* antara lain :

1. Pola kebutuhan serta motivasi manusia bervariasi dan keduanya akan terbawa dalam perilaku di tempat kerjanya. Namun dalam variasi tersebut terdapat satu pusat kebutuhan yaitu untuk mendapat pengakuan prestasi dan rasa kompetensi.
2. Motif rasa berkompeten ini ada pada semua orang dan mungkin dapat dipenuhi dengan cara yang berbeda oleh orang-orang yang berbeda, tergantung bagaimana kebutuhan tersebut diinteraksikan dengan kekuatan individu seperti kekuasaan, kemandirian, prestasi yang dimiliki serta afiliasi.

3. Pemenuhan motivasi rasa berkompeten seringkali terjadi pada saat situasi yang fit antara tugas dan organisasi.
4. Pemenuhan rasa berkompeten yang berulang-ulang akan menjadi motivasi yang baik. Karena kebutuhan peningkatan prestasi akan menjadi lebih tinggi, satu tujuan tercapai tujuan lain yang lebih tinggi akan terkumpul.

Hal yang penting dalam teori *Contingency* adalah tidak mencari kondisi yang fit antara organisasi dan tugas tetapi juga antara tugas dan orang-orang dan antara orang-orang dengan organisasi. Terpenuhinya satu rasa kompetensi tidak akan menghentikan keinginan untuk mencapai rasa kompetensi lainnya karena kepuasan yang sebenarnya adalah kesuksesan kinerja itu sendiri tanpa mengurangi motivasi dengan tercapainya tujuan.

B.1.a.2. Teori Motivasi Proses

Yang termasuk dalam teori motivasi proses adalah teori harapan dari Vroom, teori keadilan dan teori pengukuhan. Teori harapan (*expectancy theory*) dari Vroom ini juga disebut dengan teori pengutamaan harapan. Teori ini mempunyai dasar yaitu :

- Harapan (*expectancy*) dimana kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku
- Nilai (*Valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu bagi individu tertentu.
- Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi individu bahwa hasil pertama berhubungan dengan hasil berikutnya.

Teori ini pada dasarnya menyatakan bahwa seseorang akan bekerja dengan baik apabila akan memperoleh suatu harapan atau imbalan (baik materi maupun non materi)

sesuai yang diharapkan sebagai kebutuhan yang harus terpenuhi. Maksud dari teori ini menilai besar dan arah segenap kekuatan yang mempengaruhi seseorang. Tindakan yang paling besar kemungkinannya untuk dilakukan adalah tindakan yang didorong oleh kekuatan dan harapan yang paling besar pula.

Sedangkan dalam teori keadilan (*equity theory*) terdapat unsur pembandingan seseorang dengan orang lain dan imbalan dalam situasi kerja tertentu. Asumsi dasar teori ini adalah setiap manusia ingin diperlakukan secara adil dan setiap individu cenderung membandingkan kontribusi dan imbalan yang mereka terima dengan kontribusi dan imbalan yang diterima orang lain. Agar karyawan merasa diperlakukan adil, maka dalam pemberian imbalan perlu dipertimbangkan personal input (seperti pendidikan, usia, senioritas, keahlian, upaya, kinerja, loyalitas) dan personal output (seperti upah, kepuasan kerja, kesempatan dan lain-lain).

Teori Motivasi proses lainnya adalah Teori pengukuhan (*reinforcement*) dari Skinner. Teori ini memfokuskan pada pengaruh imbalan dan hukuman terhadap perilaku seseorang. Menurutnya, hukuman dapat berguna untuk meningkatkan gairah kerja, namun juga menimbulkan efek negatif bagi individu dan perusahaan. pemberian imbalan lebih efektif dari tekanan atau hukuman di dalam mengupayakan peningkatan gairah kerja seseorang. Dasar teori ini adalah bila hasrat perilaku disertai dengan imbalan, seseorang akan termotivasi untuk mengulangi perilaku tersebut. Sedangkan hukuman dapat sangat berguna dalam mengeliminasi perilaku yang kurang disukai.

B.1.b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai

Dalam rangka meningkatkan motivasi kerja para pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi agar menghasilkan kinerja yang diinginkan seperti manajemen produksi

berita, maka terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya. Menurut Susilo Martoyo (dalam Prasetya Irawan, 200: 257) terdapat sejumlah kondisi umum yang diinginkan karyawan agar motivasi kerjanya tinggi dan dapat berprestasi yaitu :

- a. Gaji atau Upah yang baik
- b. Pekerjaan yang aman
- c. Rekan kerja yang kompak
- d. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan
- e. Pekerjaan yang berarti
- f. Kesempatan untuk maju
- g. Kondisi kerja yang aman, nyaman serta menarik
- h. Pemimpin yang adil dan bijaksana
- i. Pengarahan dan Perintah yang wajar
- j. Organisasi/tempat kerja yang dihargai masyarakat

Sementara menurut French (1986) motivasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternalnya. Faktor internal itu meliputi :

- Persepsi tentang diri sendiri
- Harga diri
- Harapan
- Kebutuhan
- Keinginan
- Kepuasan Kerja
- Prestasi kerja yang dihasilkan

Sementara faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja dari seseorang

tersebut adalah :

- Jenis dan sifat pekerjaan
- Kelompok kerja di mana seseorang bergabung
- Organisasi tempat bekerja
- Situasi lingkungan pada umumnya

Sistem imbalan yang berlaku serta cara penerapannya.

B.2. Budaya Kerja

Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan (Triguno, 1995: 3). Wolseley dan Campbell dalam Triguno (1995: 9) menyatakan bahwa orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan mempunyai sikap:

1. Menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, dan terbuka bagi gagasanggagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran;
2. Memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, pemikiran yang kreatif, dan tidak menyukai penyimpangan dan pertentangan;

3. Berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya;
4. Mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahliankeahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban dalam bidangnya;
5. Memahami dan menghargai lingkungannya;
6. Berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangga, masyarakat dan organisasinya serta penuh rasa tanggung jawab.

Keberhasilan pelaksanaan program budaya kerja antara lain dapat dilihat dari peningkatan tanggung jawab, peningkatan kedisiplinan dan kepatuhan pada norma/aturan, terjalannya komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan semua tingkatan, peningkatan partisipasi dan kepedulian, peningkatan kesempatan untuk pemecahan masalah serta berkurangnya tingkat kemangkiran dan keluhan.

B.3. Produktivitas Kerja

Menurut Schermerharn (2003: 7) produktivitas diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Produktivitas dapat diukur pada tingkat individual, kelompok maupun organisasi. Produktivitas juga mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya. Orang sebagai sumber daya manusia di tempat kerja termasuk sumber daya yang sangat penting dan perlu diperhitungkan. Sinungan (2003: 1) menyatakan bahwa produktivitas mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Sikap seperti ini akan mendorong

munculnya suatu kerja yang efektif dan produktif, yang sangat diperlukan dalam rangka peningkatan produktivitas kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh produktivitas kerja karyawannya. Sedangkan produktivitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor pengawasan, motivasi dan budaya kerja yang efektif, juga faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, tingkat pendidikan dan sebagainya. Penelitian ini akan mencoba untuk menganalisis pengaruh motivasi, pengawasan dan budaya kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Lativi Media Karya Divisi News & Sport. Pengawasan adalah gabungan pengawasan dan sistem pengendalian manajemen yang dipakai sebagai fungsi pengawasan meliputi standar kerja yaitu sesuai tidaknya antara rencana dengan pelaksanaan, evaluasi serta tindakan-tindakan korektif atau perbaikan. Motivasi meliputi motive (dorongan) yang ada dalam diri seseorang, expectancy (harapan) untuk sukses dan incentive (perangsang) yang memperkuat harapan. Budaya kerja meliputi tingkat ketaatan karyawan pada nilai-nilai dan norma/ aturan yang berlaku yaitu bagaimana karyawan menjunjung tinggi nilai-nilai dan norma/ aturan yang ada, tingkat komunikasi dan koordinasi pada semua tingkatan, tingkat kepedulian dan tanggung jawab yaitu bagaimana peran, sikap dan tanggung jawab karyawan pada keberhasilan tujuan organisasinya serta tingkat kemangkiran/absensi. Adapun produktivitas kerja meliputi disiplin kerja dan kuantitas hasil (hasil kerja).

B.4. Kepemimpinan

Stogdill (1974) menyimpulkan bahwa banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Hal ini dikarenakan banyak sekali orang yang telah mencoba

mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada mempunyai beberapa unsur yang sama. Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), "*leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good*". Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Sedangkan menurut Anderson (1988), "*leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieve high performance*".

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. **Pertama**, kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga. **Kedua**, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Menurut French dan Raven (1968), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:

- a) *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
- b) *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak

mengikuti arahan-arahan pemimpinnya

- c) *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
- d) *Referent power*, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
- e) *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi. Ketiga, kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi. Walaupun kepemimpinan (*leadership*) seringkali disamakan dengan manajemen (*management*), kedua konsep tersebut berbeda. Perbedaan antara pemimpin dan manajer dinyatakan secara jelas oleh Bennis and Nanus (1995). Pemimpin berfokus pada mengerjakan yang benar sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat ("*managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing*, "). Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang

dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut/karyawan (*followers*). Karena hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

Studi-studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (*crucial*), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Dalam perkembangannya, model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan disebut sebagai model kepemimpinan transformasional. Model ini dianggap sebagai

model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin.

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi.

Berikut ini akan dibahas tentang perkembangan pemikiran ahli-ahli manajemen mengenai model-model kepemimpinan yang ada dalam literatur.

B.4.1. Model Watak Kepemimpinan (*Traits Model of Leadership*)

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain (Bass 1960, Stogdill 1974).

Stogdill (1974) menyatakan bahwa terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang

menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Disamping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik watak dengan efektifitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah (Stogdill 1970). Bukti-bukti yang ada menyarankan bahwa

"leadership is a relation that exists between persons in a social situation, and that persons who are leaders in one situation may not necessarily be leaders in other situation" (Stogdill 1970). Apabila kepemimpinan didasarkan pada faktor situasi, maka pengaruh watak yang dimiliki oleh para pemimpin mempunyai pengaruh yang tidak signifikan.

Kegagalan studi-studi tentang kepemimpinan pada periode awal ini, yang tidak berhasil meyakinkan adanya hubungan yang jelas antara watak pribadi pemimpin dan kepemimpinan, membuat para peneliti untuk mencari faktor-faktor lain (selain faktor watak), seperti misalnya faktor situasi, yang diharapkan dapat secara jelas menerangkan perbedaan karakteristik antara pemimpin dan pengikut.

B.4.2. Model Kepemimpinan Situasional (*Model of Situational Leadership*)

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studi-studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Dan juga model ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

Hencley (1973) menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi. Banyak

studi yang mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik situasi khusus yang bagaimana yang mempengaruhi kinerja para pemimpin. Hoy dan Miskel (1987), misalnya, menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat struktural organisasi (*structural properties of the organisation*), iklim atau lingkungan organisasi (*organizational climate*), karakteristik tugas atau peran (*role characteristics*) dan karakteristik bawahan (*subordinate characteristics*). Kajian model kepemimpinan situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan model terdahulu. Namun demikian model ini masih dianggap belum memadai karena model ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang mana yang lebih efektif dalam situasi tertentu.

B.4.3. Model Pemimpin yang Efektif (*Model of Effective Leaders*)

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan

seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (*human relations*).

Halpin (1966), Blake and Mouton (1985) menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek di atas. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan yang persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Secara ringkas, model kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya.

B.4.4. Model Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Model*)

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987).

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja

kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

Model kontingensi yang lain, *Path-Goal Theory*, berpendapat bahwa efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (House 1971). Menurut House, tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok: *supportive leadership* (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat), *directive leadership* (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan,

prosedur dan petunjuk yang ada), *participative leadership* (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan) dan *achievement-oriented leadership* (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan). Menurut *Path-Goal Theory*, dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.

B.4.5. Model Kepemimpinan Transformasional (*Model of Transformational Leadership*)

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutny, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin

transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa *"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance"*. Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin

transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Dalam buku mereka yang berjudul "*Improving*

Organizational Effectiveness through Transformational Leadership", Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*". Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan

bawahan akan pengembangan karir. Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas.

Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978). Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai

proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang *metanoiac*, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergesaran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. *Metanoia* berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran.

Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing

C. Definisi Operasional

Telah dijelaskan pada bab pertama bahwa tujuan dari penelitian ini adalah melihat dan menjelaskan pengaruh faktor motivasi, budaya kerja, dan kepemimpinan terhadap kualitas produksi berita di PT. Lativi Media Karya. Dalam penelitian ini variabel-variabelnya dibedakan menjadi variabel bebas yaitu variabel yang menjadi sebab atau berubahnya variabel terikat. Variabel lainnya adalah variabel terikat atau variabel dependen yaitu variabel yang bergantung serta dipengaruhi oleh variabel bebas.

Variabel terikat (dependent variabel) dalam penelitian ini adalah kualitas produksi berita. Sedangkan variabel bebas (independent variabel) pada penelitian ini terdiri dari 3 faktor yaitu:

1. Kepemimpinan
2. Motivasi
3. Pelatihan (training)

Variabel	No	Indikator
Kepemimpinan	1	Pimpinan organisasi memperhatikan kebutuhan maupun keinginan para bawahan
	2	Pimpinan organisasi memiliki tujuan & program kerja yang baik dan dapat dicapai oleh organisasi.
	3	Pimpinan mampu mengkomunikasikan tujuan dan arah organisasi kepada para bawahan
	4	Pimpinan mampu dan cepat untuk memecahkan hambatan atau permasalahan yang terjadi di lingkungan organisasi
	5	Pimpinan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan maupun bawahan
	6	Pimpinan selalu mengevaluasi dan menilai kinerja dari bawahannya
	7	Pimpinan adalah orang yang dapat dipercayai, jujur atau memiliki keteladanan yang tinggi
	8	Pimpinan mempunyai sifat percaya kepada bawahan atas pekerjaan dan tanggungjawabnya
	9	Pimpinan adalah orang yang cukup cerdas, tekun dan pekerja keras
	10	Pimpinan adalah orang yang mau berdiskusi dan berkomunikasi dengan para bawahannya.

	11	Pimpinan adalah orang yang berwibawa dan mudah bergaul
	12	Pimpinan selalu memberikan penghargaan atas kinerja dari bawahan
Motivasi	1	Penghasilan sudah cukup memadai dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan
	2	Kondisi lingkungan kerja cukup aman, nyaman serta menarik
	3	Memiliki rekan kerja yang mau dan mampu bekerjasama dengan baik
	4	Kinerja selalu dihargai dan mendapatkan penghargaan atas hasilnya
	5	Organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan/ meningkatkan karir
	6	Sistem penghargaan dalam organisasi baik oleh pimpinan maupun rekan kerja baik
	7	Sertiap kebijakan sangat wajar dan dapat dilaksanakan
	8	Kebutuhan dan keinginan yang diharapkan karyawan dapat tercapai
	9	karyawan mendapat dukungan yang cukup baik dari rekan kerja dan atasan
	10	Jenis dan sifat pekerjaan cukup menantang dan sangat diminati
	11	Struktur dan tata kerja organisasi sangat efisien
	12	Karyawan merasa puas bekerja dilingkungan organisasi
Pelatihan/ Training	1	Pemilihan peserta pelatihan telah dilakukan dengan cermat dan menggunakan standar yang tepat
	2	Dalam program pelatihan para peserta diberikan kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif
	3	Kurikulum atau isi program pelatihan disusun secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan
	4	Pelatih atau pembina yang memberikan pelatihan adalah ahli yang menguasai permasalahan baik secara teori maupun praktik
	5	Pelatih/ pembina mampu memotivasi serta mentransfer ilmu secara efektif kepada peserta
	6	Sarana dan prasarana yang diperlukan dalam pelatihan sangat memadai
	7	Program pelatihan yang diberikan kepada peserta baik teori dan praktiknya seimbang
	8	Pelatihan yang dilakukan telah meningkatkan keahlian para peserta sejalan dengan perkembangan informasi
	9	Program pelatihan akan mengurangi waktu belajar seputar produksi berita
	10	Evaluasi terhadap program pendidikan dan pelatihan telah dilakukan dengan tepat serta ada feed backnya
	11	Hasil pelatihan telah membantu dalam pelaksanaan serta memecahkan setiap permasalahan dalam operasional pembuatan berita
	12	Hasil pelatihan telah mengurangi waktu yang dibutuhkan dalam pembuatan berita
Kualitas Berita	1	Berita yang baru saja anda saksikan telah memenuhi kaidah jurnalistik (meliputi: aktualitas, akurasi, balancing, kecepatan, magnitude, etika, pemilihan nara sumber, dan kelengkapan informasi).
	2	Berita yang baru saja anda saksikan memiliki kemasan (meliputi: topik, angle, script, dubbing, kedalaman, visual, variasi format berita, editing, audio, alur rundown, continuity, grafis, dan judul) yang enak untuk dilihat
	3	Delivery (meliputi: backdrop, picture box, chagent, wardrobe, bumper, dan presenting) berita yang baru saja anda saksikan terasa nyaman untuk di lihat

C.1. Kualitas Produksi Berita

Berita televisi dapat dinilai dari beberapa aspek diantaranya: **kaidah jurnalistik** (meliputi: aktualitas, akurasi, balancing, kecepatan, magnitude, etika, pemilihan nara sumber, dan kelengkapan informasi), **Kemasan** (meliputi: topik, angle, script, dubbing, kedalaman, visual, variasi format berita, editing, audio, alur rundown, continuity, grafis, dan judul), dan **Delivery** (meliputi: backdrop, picture box, chargent, wardrobe, bumper, dan presenting). Berita televisi dikatakan berkualitas baik bila memenuhi semua kriteria di atas.

C.2. Motivasi

Motivasi adalah variabel bebas berjenis ordinal, yang menerangkan tentang motivasi sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. Lativi Media Karya.

C.3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah variabel bebas berjenis ordinal, yang menerangkan tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen PT Lativi Media Karya.

UNIVERSITAS TERBUKA

C.4. Pelatihan (training)

Pelatihan (training) adalah variabel bebas berjenis ordinal, yang menerangkan tentang pelatihan (training) yang diadakan oleh PT. Lativi Media Karya kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas karyawan.

C.5. Data Umum Perusahaan

C.5.a. Sejarah Singkat Perusahaan

Lebih dari satu dasawarsa dunia pertelevisian menjadi bagian kehidupan masyarakat Indonesia. Tidak dapat kita pungkiri bahwa masih banyak program yang di tayangkan belum menyentuh norma – norma kemanusiaan, agama, kebudayaan dan aspek sosial ekonomi secara mendalam, terutama di era globalisasi dimana dominasi budaya barat sangat mempengaruhi pertelevisian Indonesia.

Berlatar belakang pola pemikiran tersebut, PT. Lativi Mediakarya yang berdiri dengan izin prinsip Deppen No.799/MP/PM/1999 tertanggal 25 Oktober 1999 menghadirkan Lativi yang di pancarkan melalui 7 kota besar di Indonesia: Jakarta, Bandung, Semarang, Solo, Yogyakarta, Surabaya, Medan, Denpasar, Makasar dan Palembang . Pada tahun 2003 yang lalu kini Lativi telah memperluas jangkauannya dengan menambah stasiun transmisi di daerah Makasar dan Denpasar.

Sebagai nuansa baru pertelevisian nasional, Lativi hadir dengan sentuhan teknologi mutakhir untuk dinikmati seluruh keluarga. Lativi dirasa tepat hadir di era informasi saat ini, karena fungsi utama televisi adalah untuk menghibur masyarakat dengan program hiburan maupun informasi yang aktual, faktual dan berimbang.

C.5.b. Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Perusahaan

C.5.b.1. Visi Perusahaan

Visi PT. Lativi Media Karya adalah menjadi stasiun televisi informasi dan olah raga nomor satu.

C.5.b.2. Misi Perusahaan

1. Menghasilkan tayangan olahraga, news dan entertain yang berkualitas dan diminati pemirsa
2. Bisa dinikmati pemirsa seluas-luasnya (sudah ditetapkan)
3. Memiliki market share/ pasar penjualan (sudah ditetapkan)
4. Memiliki imej yang kuat melekat di benak pemirsa seluas-luasnya
5. Memiliki tingkat efisiensi yang tinggi di semua bidang
6. Menjamin perolehan profit bagi perusahaan

C.5.b.3. Nilai-nilai Perusahaan

1. Kejujuran

Adalah cermin Insan Lativi yang memiliki Integritas, Amanah dalam berusaha dan Terpercaya

2. Produktivitas

Adalah wujud dari implementasi karya dan komitmen Insan Lativi yang Profesional dan Handal.

3. Produktivitas

Adalah buah dari hasil karya terbaik Insan Lativi yang penuh dengan Keberkahan Ilahi

C.5.c. Target Market

A. Demographic

- a) Gender : Male, Female (Skewed to female but not majority female)
- b) Age : Primary (20 – 45), Secondary (Kids aged below) 12 an teens aged between 15 – 19, Tertiary (Adults+ 45)
- c) Family Life Cycle: Both Single and Married
- d) Socio Economic Class A& B (Primary Target Market) C (Secondary Target Market)
- e) Occupations: Studens, Housewives, Profesional, Executives
- f) Education: High School, College / University Graduated
- g) Media Habit: Heavy Viewers and critical to most TV program

B. Psychographic

- a) Social Class: Middle to Upper Class
- b) Lifestyle: Sophisticated Not Traditionalist
- c) Personality: Aggressive

C. Cognitive and Behavioral

- a) Attitude : Positif and Neutral
- b) Benefits Sought : Convenience
- c) Readines Stage : Well inform, desiorus, strong intention to purchase
- d) *Perceived Risk : Moderate (close to high)*

C.5.d. Area Jangkauan

Dari 6 lokasi stasiun transmisi, LATIVI akan menjangkau pemirsa hingga pada area di sekitar ke enam lokasi tersebut yang menjangkau sekitar 80 juta pemirsa yaitu :

1. Jakarta meliputi Jabotabek, Subang, Banten, dan Lampung
2. Bandung meliputi Bandung dan sekitarnya, Sukabumi, Cianjur, dan Garut
3. Yogyakarta meliputi Yogyakarta dan sekitarnya, Solo, Magelang, dan Sleman
4. Surabaya meliputi Surabaya dan sekitarnya, Madura, Tuban, Pasuruan, Probolinggo, Mojokerto, dan Jombang
5. Semarang meliputi Semarang dan sekitarnya, Kudus, Rembang, Tegal dan Pekalongan
6. Medan meliputi Medan dan sekitarnya, Binjai, Deli, Serdang, Belawan, dan Tebing Tinggi dan sekarang beserta kota – kota sekunder lainnya.

Setelah usianya yang pertama di bulan Agustus sekarang Lativi memperluas jangkauannya hingga ke dua kota besar lainnya yaitu Makasar, Denpasar, Palembang dan meliputi daerah sekitarnya. Seperti Jabotabek, Bandung, Yogyakarta/Solo, Semarang, Surabaya, Medan, Bali, Makasar, Palembang, Kediri, Malang, Garut, Cirebon, Purwokerto, Tegal dan Banjarmasin

C.5.e. Studio dan Luas Lahan

Untuk dapat merealisasikan program siaran, Lativi membangun sarana dan prasarana studio penyiaran serta pemancar Jakarta. Adapaun sarana dan prasarana studio penyiaran tersebut di Kawasan Industri Pulogadung, Jl. Rawa Terate II No. 2 Jakarta.

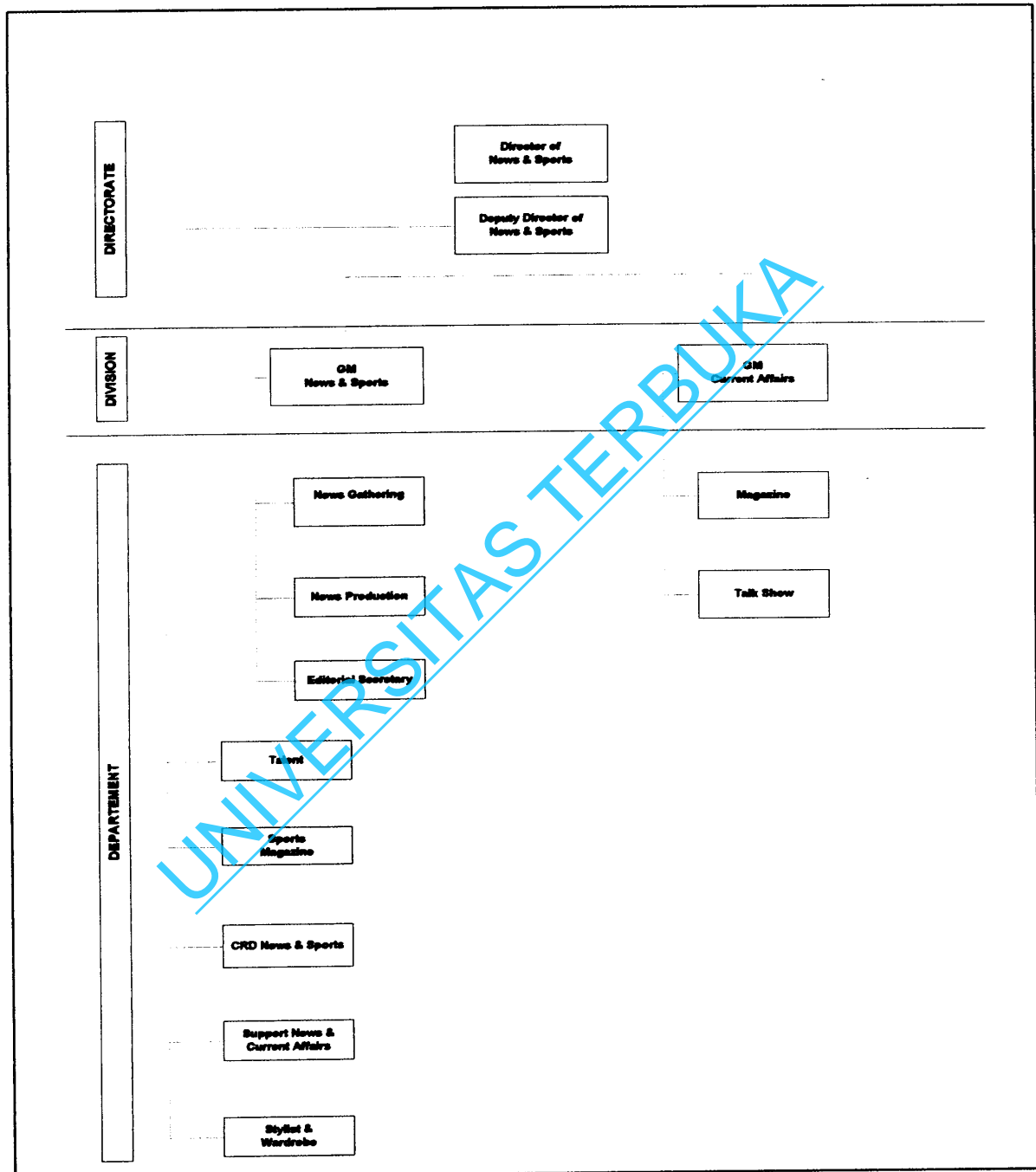
Secara umum luas lahan 15.700 m² dengan luas bangunan mencapai 21.000 m².

Diawali dengan Studio pemberitaan yang kemudian akan dikembangkan dengan Studio Produksi. Semuanya di dukung dengan perangkat yang serba mutakhir dengan teknologi digital.

UNIVERSITAS TERBUKA

C.5.f. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan masalah yang penting bagi P.T. Lativi Media Karya untuk menggambarkan secara jelas garis wewenang, tugas dan tanggung jawab setiap individu yang bekerja di dalam perusahaan tersebut.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

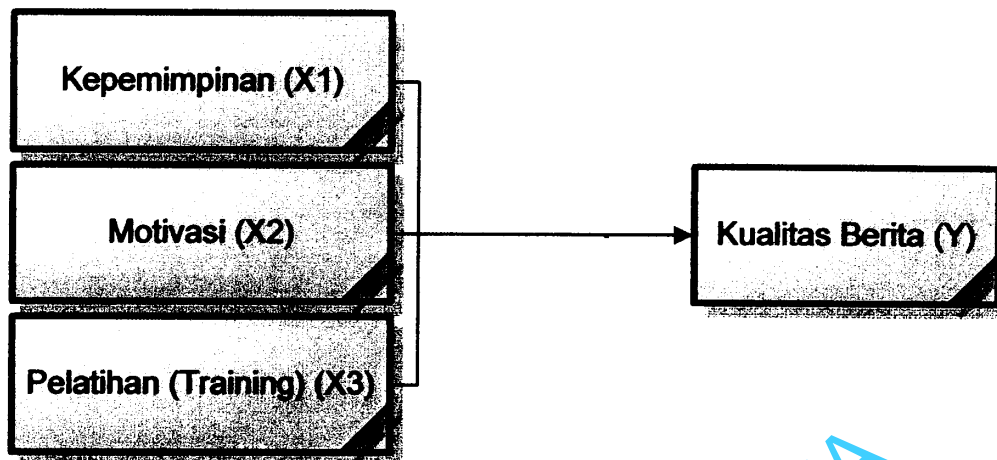
A.1. Variabel Penelitian

Menurut Fred N. Kerlinger (203: 49) variabel adalah suatu sifat yang dapat memiliki bermacam nilai. Selanjutnya dia mengatakan bahwa variabel adalah lambang/symbol yang padanya kita lekatkan nilai yang berupa angka. Jadi variabel merupakan suatu gejala atau sifat dari suatu objek yang mempunyai variasi atau nilai yang berbeda dengan objek yang lain yang menjadi fokus peneliti untuk diamati.

Menurut Sugiyono (1998:20) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau aspek dari orang maupun objek yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini variabel-variabelnya dibedakan menjadi variabel bebas (independent variabel) yaitu variabel yang mempengaruhi, terdiri dari Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pelatihan. Variabel lainnya adalah variabel terikat (dependent variabel) yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, dalam penelitian ini Kualitas Berita.

Model hubungan variabel-variabel penelitian dapat dilihat di bawah ini



A.2. Hipotesis

Agar pembahasan penelitian ini lebih terarah, maka diangkat beberapa Hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap masalah yang telah dirumuskan. Untuk melihat hubungan variabel Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan (training) terhadap Kualitas Berita yang dihasilkan, maka hipotesis yang akan diteliti adalah:

H_{0A} = Tidak terdapat hubungan antara faktor Kepemimpinan dan Kualitas Berita.

$H_{1,A}$ = Terdapat hubungan antara faktor Kepemimpinan dan Kualitas Berita.

$H_{0,B}$ = Tidak terdapat hubungan antara faktor Motivasi terhadap Kualitas Berita.

$H_{1,B}$ = Terdapat hubungan antara faktor Motivasi terhadap Kualitas Berita.

$H_{0,C}$ = Tidak terdapat hubungan antara faktor Pelatihan (training) terhadap Kualitas Berita.

$H_{1,C}$ = Terdapat hubungan antara faktor Pelatihan (training) terhadap Kualitas Berita.

B. Populasi dan Sampel

B.1. Populasi

Menurut Sugiyono (1998:57) yang dimaksud dengan populasi adalah "wilayah generalisasi yang terdiri atas, objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan". Hal ini berarti bahwa populasi dapat berupa jumlah objek atau subjek yang akan diteliti, dapat juga keseluruhan karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tertentu.

Penelitian ini dilakukan dalam lingkungan direktorat News & Sport PT lativi Media Karya (tvOne) dengan objek penelitian seluruh SDM yang terdapat di dalam lingkungan departemen ini. Dari sebagian objek ini peneliti mengadakan survey untuk memperoleh informasi tentang pola-pola interaksi.

B.2. Sampel

Sampel adalah bagian populasi yang diteliti. Menurut Fred N. Kerlinger (2003:188) kata *sampling* berarti "mengambil sampel" atau mengambil sesuatu bagian populasi atau semesta sebagai wakil (*representasi*) populasi atau semesta itu.

Metode penarikan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Stratified Random Sampling (SRS)* dengan pembagian strata berdasarkan fungsi kerja di News Production tvOne, yaitu *producer, reporter, camera person, editor, presenter*, dan *tim studio penyiaran*.

Statistik SDM News Production tvOne

	Jumlah Total	Permanen > 1 tahun	Jumlah sampel
Producer/ asst.prod	81	52	30
Presenter	18	15	3
Reporter	74	55	9
Camera Person	70	50	7
Editor	39	28	4
Tim Studio	26	19	3

SDM yang menjadi sampel pada penelitian ini hanya SDM yang telah berstatus permanen di atas satu tahun. Sampel berjumlah 56 responden dengan sampel terbesar dari kelompok produser yaitu 30 responden, 26 responden lainnya berasal dari kelompok lainnya yang diambil secara proporsional berdasarkan jumlah karyawan permanen di atas satu tahun, yaitu 3 presenter, 9 reporter, 7 camera person, 4 editor, dan 3 tim studio.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah, atau mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyajikan data-data secara sistematis serta objektif dengan tujuan memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis (Sugiono:1998)

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa questioner sebagai berikut:

C. 1. Kepemimpinan:

1. Pimpinan organisasi memperhatikan kebutuhan maupun keinginan para bawahan
2. Pimpinan organisasi memiliki tujuan & program kerja yang baik dan dapat dicapai oleh organisasi
3. Pimpinan mampu mengkomunikasikan tujuan dan arah organisasi kepada para bawahan
4. Pimpinan mampu dan cepat untuk memecahkan hambatan atau permasalahan yang terjadi di lingkungan organisasi
5. Pimpinan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan maupun bawahan
6. Pimpinan selalu mengevaluasi dan menilai kinerja dari bawahannya
7. Pimpinan adalah orang yang dapat dipercayai, jujur atau memiliki keteladanan yang tinggi
8. Pimpinan mempunyai sifat percaya kepada bawahan atas pekerjaan dan tanggung jawabnya
9. Pimpinan adalah orang yang cukup cerdas, tekun dan pekerja keras
10. Pimpinan adalah orang yang mau berdiskusi dan berkomunikasi dengan para bawahannya
11. Pimpinan adalah orang yang berwibawa dan mudah bergaul

12. Pimpinan selalu memberikan penghargaan atas kinerja dari bawahan

C.2. Motivasi

1. Penghasilan sudah cukup memadai dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan
2. Kondisi lingkungan kerja cukup aman, nyaman serta menarik
3. Memiliki rekan kerja yang mau dan mampu bekerjasama dengan baik
4. Kinerja selalu dihargai dan mendapatkan penghargaan atas hasilnya
5. Organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan/meningkatkan karir
6. Sistem penghargaan dalam organisasi baik oleh pimpinan maupun rekan kerja baik
7. Sertiap kebijakan sangat wajar dan dapat dilaksanakan
8. Kebutuhan dan keinginan yang diharapkan karyawan dapat tercapai
9. karyawan mendapat dukungan yang cukup baik dari rekan kerja dan atasan
10. Jenis dan sifat pekerjaan cukup menantang dan sangat diminati
11. Struktur dan tata kerja organisasi sangat efisien
12. Karyawan merasa puas bekerja dilingkungan organisasi

C.3. Pelatihan/ Training

1. Pemilihan peserta pelatihan telah dilakukan dengan cermat dan menggunakan standar yang tepat

2. Dalam program pelatihan para peserta diberikan kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif
3. Kurikulum atau isi program pelatihan disusun secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan
4. Pelatih atau pembina yang memberikan pelatihan adalah ahli yang menguasai permasalahan baik secara teori maupun praktik
5. Pelatih/ pembina mampu memotivasi serta mentransfer ilmu secara efektif kepada peserta
6. Sarana dan prasarana yang diperlukan dalam pelatihan sangat memadai
7. Program pelatihan yang diberikan kepada peserta baik teori dan praktiknya seimbang
8. Pelatihan yang dilakukan telah meningkatkan keahlian para peserta sejalan dengan perkembangan informasi
9. Program pelatihan akan mengurangi waktu belajar seputar produksi berita
10. Evaluasi terhadap program pendidikan dan pelatihan telah dilakukan dengan tepat serta ada feed backnya
11. Hasil pelatihan telah membantu dalam pelaksanaan serta memecahkan setiap permasalahan dalam operasional pembuatan berita
12. Hasil pelatihan telah mengurangi waktu yang dibutuhkan dalam pembuatan berita

C.4. Kualitas Berita

1. Berita yang baru saja anda saksikan telah memenuhi **kaidah jurnalistik** (meliputi: aktualitas, akurasi, balancing, kecepatan, magnitude, etika, pemilihan nara sumber, dan kelengkapan informasi)
2. Berita yang baru saja anda saksikan memiliki **kemasan** (meliputi: topik, angle, script, dubbing, kedalaman, visual, variasi format berita, editing, audio, alur rundown, continuity, grafis, dan judul) yang enak untuk dilihat
3. **Delivery** (meliputi: backdrop, picture box, chargent, wardrobe, bumper, dan presenting) berita yang baru saja anda saksikan terasa nyaman untuk di lihat

D. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang lengkap, reliabel, obyektif dan up-to date melalui kajian ini, maka metode yang lazim digunakan menurut *Samudera Wibawa (1994 ; 27)* sebagai berikut .

“Survey, kuesioner, interviu terbimbing maupun interviu bebas dan mendalam, analisa data sekunder (misalnya data tentang dokumen tertulis yang relevan) dan observasi langsung ke lapangan sebagai data primer.”

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *pertama*, melakukan survey dengan penyebaran kuesioner kepada responden; *kedua*, teknik wawancara berstruktur dan tidak berstruktur. Wawancara berstruktur dilakukan dengan

menggunakan kuesioner dan wawancara tidak berstruktur dilakukan dengan wawancara bebas dan mendalam (*depth interview*). Wawancara tidak berstruktur ini dilakukan untuk memastikan bahwa jawaban responden pada wawancara berstruktur tidak terdapat kesalahan.

Sedangkan pengumpulan data sekunder diperoleh dari data yang telah tersusun dalam bentuk dokumen, arsip yang dipublikasikan maupun tidak dan studi kepustakaan, sehingga fungsi data sekunder ini adalah untuk menunjang data primer penelitian.

Oleh karena itu penulis menggunakan tiga metode pengumpulan data agar dapat memperkaya informasi dan menambah masukan dalam penarikan kesimpulan, yakni :

- (1). *Teknik Survey / Observasi,*
- (2). *Teknik Wawancara,*
- (3). *Teknik Dokumentasi atau Studi Kepustakaan.*

E. Metode Analisis Data

E.1. Sumber Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini yaitu :

- 1.1. Data Primer yang diperoleh dari hasil pengamatan dilapangan dan penyebaran kuesioner kepada responden ;
- 1.2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pengolahan administrasi dan literatur yang ada.

E.2. Klasifikasi Skor

Penyebaran daftar pertanyaan (*kuesioner*) diukur dengan menggunakan skala ordinal dalam format Likert dan diberi skor, diklasifikasikan menjadi 5 (lima) katagori/derajat jawaban, sebagai contoh: skor 1, sangat tidak setuju (STS), skor 2, tidak setuju (TS), skor 3, Netral/ Ragu-ragu (N), skor 4, Setuju (S), dan skor 5, Sangat Setuju (SS).

Keuntungan penggunaan format Likert dalam penelitian ini adalah bahwa memungkinkan responden membedakan jawaban mereka diantara yang tak mungkin dijawab dalam bentuk pikiran ganda sehingga dapat lebih jelas menyatakan derajat pendapat mereka atas pelayanan yang mereka terima, lebih dari hanya sekedar terbatas pada jawaban Ya atau Tidak (*Gusmali, 1994,*).

E.3. Pengeditan (Editing)

Data yang kembali diperiksa untuk mengetahui apakah responden benar cara pengisiannya, artinya pengisian *kuesioner* dilakukan dengan baik untuk selanjutnya diproses ke tahapan berikutnya.

E.4. Kodefikasi

Data yang ada di *kuesioner* dipindahkan ke lembar kode yang telah ditentukan dengan memberi identifikasi angka tertentu.

Didasari data empirik yang diperoleh, pengolahan dan analisis data dalam perhitungan statistiknya dibantu komputer dengan menggunakan program SPSS versi.13.0 untuk mempercepat pekerjaan penghitungan dengan harapan hasilnya valid dan benar.

E.5. Teknik Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran dugaan atau ramalan yang telah diajukan, sehingga dapat diterima atau sebaliknya ditolak, berdasarkan data empirik yang diperoleh. Metode dan teknik yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan teknik analisa statistik.

Menurut *W. Allen Wallis dan Harry V. Roberts, dalam Jujum S. Suriasumantri (1987 : 201) mengatakan metode statistik adalah metode untuk memperoleh dan menganalisa data dalam pengambilan suatu kesimpulan berdasarkan data tersebut “*

E.6. Metode Korelasi Product Moment Pearson

Dalam analisa hubungan terdapat dua aspek yang perlu diperhatikan yaitu, **pertama** meneliti apakah data sampel yang diobservasi memberikan bukti yang cukup untuk menyimpulkan bahwa variabel-variabel dalam populasi yang diamati mempunyai hubungan? **Kedua** Menghitung suatu ukuran yang dalam beberapa hal menggambarkan suatu “*tingkat kekuatan*” hubungan antara variabel-variabel tersebut. Ukuran seperti ini dihitung dari data sampel yang biasanya bermanfaat untuk beberapa tujuan seperti dibawah ini:

1. Dapat mengukur kekuatan hubungan antara unit pengamatan dalam sampel.
2. Dapat menyediakan suatu taksiran titik dari ukuran kekuatan hubungan antara variabel dalam populasi.
3. Dapat menyediakan dasar pembentukan interval kepercayaan dari ukuran kekuatan hubungan antara variabel-variabel dalam populasi.

4. Dapat membuat peneliti mencapai suatu kesimpulan mengenai adanya hubungan dalam populasi dimana sampel diambil secara acak.

Ukuran kekuatan hubungan atau sering disebut ukuran korelasi merupakan variabel random yang digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara observasi-observasi yang diambil secara acak dari populasi yang datanya berpasangan. Sebagai contoh diambil sampel berukuran n dari populasi bivariat, maka datanya adalah (X_i, Y_i) , untuk $i = 1, 2, 3, \dots, n$. Ukuran korelasi sampel yang umumnya digunakan adalah *koefisien korelasi produk-momen pearson*, yang biasanya dinotasikan dengan r , didefinisikan sebagai berikut:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}} \dots\dots\dots \text{III.3.3.1}$$

dimana X dan Y adalah variabel-variabel yang diamati. Sedangkan \bar{X} dan \bar{Y} masing-masing adalah rata-rata (mean) sampel dari variabel random X dan Y . Rumus ini digunakan untuk menaksir ρ , koefisien korelasi untuk populasi.

Untuk memudahkan dalam perhitungan terdapat bentuk lain yang ekuivalen :

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_i - n \bar{X} \bar{Y}}{\left(\sum_{i=1}^n X_i - n \bar{X} \right)^{\frac{1}{2}} \left(\sum_{i=1}^n Y_i - n \bar{Y} \right)^{\frac{1}{2}}} \dots\dots\dots \text{III.3.3.2}$$

Ukuran korelasi ini dapat digunakan untuk sembarang data yang bersifat numerik tanpa persyaratan mengenai skala pengukuran maupun tipe distribusi dari populasinya. Namun demikian sangat sulit untuk diinterpretasikan, kecuali bila skala pengukurannya paling tidak adalah interval. Ini memenuhi syarat perlu dari ukuran korelasi yang dapat diterima dengan prosedur parametrik. Namun demikian r sebagai variabel random mempunyai fungsi distribusi. Sayangnya fungsi distribusi dari r bergantung dari fungsi distribusi bivariat (X,Y) yaitu normal. Karena itu untuk membuat inferensi mengenai ρ , r tepat digunakan hanya jika diasumsikan bahwa distribusi dari populasi yang diambil sampelnya adalah bivariat normal. Lalu bagaimana jika distribusi (X,Y) tidak diketahui?

Untuk memperluas penerimaan terhadap r (khususnya dalam kasus dimana tidak diketahui distribusi dari populasinya), dikembangkan beberapa ukuran korelasi lain yang memenuhi persyaratan penerimaan. Beberapa ukuran korelasi mempunyai fungsi distribusi yang tidak bergantung pada distribusi bivariat (X,Y) jika X dan Y saling bebas. Sehingga dapat digunakan sebagai statistik uji dalam uji independensi non parametrik. Beberapa diantaranya hanya menggunakan rank-rank yang diberikan pada setiap observasi. Statistik ini mempunyai fungsi distribusi yang tidak bergantung pada fungsi distribusi bivariat (X,Y) , jika X dan Y saling bebas atau kontinu. Statistik ini juga dapat digunakan sebagai ukuran korelasi dari tipe data non numerik tertentu.

Salah satu ukuran korelasi yang sering digunakan adalah *koefisien korelasi rank Spearman* yang diperkenalkan oleh *Spearman, C.* Dalam bukunya "*The Proof and Measurement of Association between two things*", tahun 1904.

ASUMSI:

1. Data terdiri dari suatu sampel random dari n pasang observasi numerik atau non numerik.
2. Setiap pasang observasi mewakili dua pengukuran yang diambil dari obyek yang sama atau individu, disebut *unit asosiasi*.

HIPOTESIS:

Untuk menguji apakah ada hubungan yang signifikan antara X dan Y dilakukan pengujian independensi pada hipotesis nol (H_0) terhadap hipotesis alternatif (H_1) yang menyatakan adanya hubungan. Dapat digunakan uji dua arah atau satu arah, yaitu:

A. (Dua Arah)

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara X dan Y

H_1 : Terdapat hubungan antara X dan Y

B. (Satu Arah)

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara X dan Y

H_1 : Terdapat hubungan secara langsung (positif) antara X dan Y

C. (Satu Arah)

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara X dan Y

H_1 : Terdapat hubungan terbalik (Negatif) antara X dan Y

STATISTIK UJI:

Ukuran korelasi yang diberikan oleh Product Moment Pearson biasa dinotasikan dengan ρ , yang jika tidak ada ties didefinisikan sebagai:

$$\rho = \frac{\sum_{i=1}^n \left\{ R(X_i) - \frac{n+1}{2} \right\} \left\{ R(Y_i) - \frac{n+1}{2} \right\}}{n(n^2 - 1)/12}$$

Bentuk lain yang ekuivalen namun lebih mudah dalam perhitungannya adalah:

$$\begin{aligned} \rho &= 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n \{R(X_i) - R(Y_i)\}^2}{n(n^2 - 1)} \\ &= 1 - \frac{6T}{n(n^2 - 1)} \end{aligned}$$

di mana T mewakili seluruh penjumlahan dalam pembilang. Bentuk ini hanya ekuivalen untuk kasus dimana tidak ada ties. Bila terdapat sejumlah ties, maka digunakan :

$$\rho = \frac{\sum_{i=1}^n R(X_i)R(Y_i) - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2}{\left\{ \sum_{i=1}^n R(X_i)^2 - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2 \right\}^{\frac{1}{2}} \left\{ \sum_{i=1}^n R(Y_i)^2 - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2 \right\}^{\frac{1}{2}}}$$

ATURAN KEPUTUSAN:

Aturan pengambilan keputusan terhadap hipotesis penelitian berdasarkan uji korelasi Product Moment Pearson sebagai berikut:

A. Dua Arah

Tolak H_0 pada level α jika nilai r hitung lebih besar dari nilai tabel untuk n dan α pada tabel koefisien korelasi moment pearson, atau jika kurang dari negatif nilai tersebut.

B. Satu Arah

Tolak H_0 pada level α jika r hitung lebih besar dari nilai tabel untuk n dan α pada tabel koefisien korelasi moment pearson.

C. satu Arah

Tolak H_0 pada level α jika r hitung lebih kecil dari nilai tabel untuk n dan α pada tabel koefisien korelasi moment pearson.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV TEMUAN DAN BAHASAN

A. Karakteristik responden

Pada penelitian ini, penulis mengambil data berupa kuesioner dari responden yang berjumlah 56 orang. Dimana seluruh sampel responden terlibat dalam proses produksi berita di divisi News & Sport PT.Lativi Media Karya.

B. Analisa Reliabilitas Variabel

Analisa ini dilakukan berdasarkan isian kuesioner yang dibagikan kepada responden untuk mengukur keandalan (*reliabilitas*) variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel penelitian dikatakan andal (*reliabel*) jika nilai *Alpha* yang dihasilkan lebih besar dari 0.5.

Variabel	Jumlah Instrumen Penelitian	Alpha
Kepemimpinan	12	0.9803
Motivasi Pegawai	12	0.9780
Pelatihan/ Training	12	0.9841

Dari 12 instrumen yang digunakan dalam variabel Kepemimpinan, Motivasi Pegawai, dan Pelatihan (Training) diperoleh nilai *Alpha* sebesar **0.9803**, **0.9780**, dan **0.9841** yang berarti variabel Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan (Training) dalam penelitian ini andal (*reliabel*).

C. Analisa Deskriptif Variabel

Analisa ini dilakukan berdasarkan isian kuesioner yang dibagikan kepada responden. Untuk mengukur sejauh mana hasil dari keseluruhan variabel-variabel tersebut, maka diukur dengan menggunakan kriteria interpretasi skor, dimana untuk setiap item pilihan terdiri atas pilihan tingkat persetujuan, yaitu antara 0 sampai dengan 4 yang menggambarkan pendapat sangat tidak setuju hingga sangat setuju terhadap setiap pernyataan.

Dari tabel dapat dilihat nilai dari tiap variabel dan disimpulkan keadaan secara global tentang kriteria dari rentang yang dihasilkan. Hasil yang akan didapat akan menjelaskan secara garis besar tentang faktor yang mempengaruhi kualitas produksi berita yang diperoleh berdasarkan kuesioner yang diisi oleh responden.

C.1. Analisa persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan

Berikut ini adalah hasil jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan tentang variabel kepemimpinan.

Q(i)	Kepemimpinan	STS	TS	R	S	SS	TOTAL
1	Pimpinan organisasi saudara sangat memperhatikan kebutuhan maupun keinginan para bawahan	0	0	10	34	12	56
		0,0%	0,0%	17,9%	60,7%	21,4%	100,0%
2	Pimpinan organisasi saudara memiliki tujuan & program kerja yang baik dan dapat dicapai oleh organisasi.	0	0	6	38	12	56
		0,0%	0,0%	10,7%	67,9%	21,4%	100,0%
3	Pimpinan mampu mengkomunikasikan tujuan dan arah organisasi kepada para bawahan	0	1	8	39	8	56
		0,0%	1,8%	14,3%	69,6%	14,3%	100,0%

4	Pimpinan saudara mampu dan cepat untuk memecahkan hambatan atau permasalahan yang terjadi di lingkungan organisasi saudara	0	0	4	40	12	56
		0,0%	0,0%	7,1%	71,4%	21,4%	100,0%
5	Pimpinan saudara mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan maupun bawahan	0	0	8	36	12	56
		0,0%	0,0%	14,3%	64,3%	21,4%	100,0%
6	Pimpinan saudara selalu mengevaluasi dan menilai kinerja dari bawahannya.	0	1	14	37	4	56
		0,0%	1,8%	25,0%	66,1%	7,1%	100,0%
7	Pimpinan saudara adalah orang yang dapat dipercayai, jujur atau memiliki keteladanan yang tinggi.	0	0	10	38	8	56
		0,0%	0,0%	17,9%	67,9%	14,3%	100,0%
8	Pimpinan saudara mempunyai sifat percaya kepada bawahan atas pekerjaan dan tanggungjawabnya	0	0	4	46	6	56
		0,0%	0,0%	7,1%	82,1%	10,7%	100,0%
9	Pimpinan saudara adalah orang yang cukup cerdas, tekun dan pekerja keras.	0	0	4	42	10	56
		0,0%	0,0%	7,1%	75,0%	17,9%	100,0%
10	Pimpinan saudara adalah orang yang mau berdiskusi dan berkomunikasi dengan para bawahannya.	0	0	2	46	8	56
		0,0%	0,0%	3,6%	82,1%	14,3%	100,0%
11	Pimpinan saudara adalah orang yang berwibawa dan mudah bergaul	0	0	6	40	10	56
		0,0%	0,0%	10,7%	71,4%	17,9%	100,0%
12	Pimpinan saudara selalu memberikan penghargaan atas kinerja dari bawahan	0	0	10	36	10	56
		0,0%	0,0%	17,9%	64,3%	17,9%	100,0%
Rata rata		0,00%	0,30%	12,80%	70,24%	16,67%	100,00%

Berdasarkan tabel di atas dari sudut perhatian terhadap bawahannya (Q1), tingkat kepemimpinan berada pada kriteria baik, 82,1% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa pimpinan organisasi sangat memperhatikan kebutuhan dan keinginan bawahannya.

Dari sudut keberadaan tujuan pimpinan dan kemampuan komunikasi (Q2 dan Q3), tingkat kepemimpinan juga berada pada kategori baik, 89.3% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa pemimpin organisasi memiliki tujuan dan program kerja yang baik dan 83.9% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa pemimpin organisasi mampu mengkomunikasikan tujuan dan program kerjanya kepada bawahannya.

Dari sisi kecerdasan dan tanggung jawab (Q4, Q5, dan Q6), tingkat kepemimpinan organisasi juga berada pada kriteria baik, 92.8%, 85.7%, dan 73.2% masing-masing menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa pemimpin organisasi mampu dan cepat memecahkan masalah, bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan bawahannya, dan selalu memantau (mengevaluasi dan menilai bawahannya).

Tingkat kepemimpinan organisasi juga berada pada kriteria baik dari sisi keteladanan (Q7 – Q12), yaitu 82.2%, 92.8%, 92.9%, 96.4%, 89.3%, dan 82.2% masing-masing menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa pimpinan organisasi dapat dipercaya, jujur, dan memiliki keteladanan yang tinggi, memiliki sifat percaya terhadap bawahan, orang yang cerdas, tekun dan pekerja keras, mau berdiskusi dan berkomunikasi dengan para bawahannya, berwibawa dan mudah bergaul, dan selalu memberikan penghargaan atas kinerja bawahannya.

Besarnya responden yang menyatakan ragu-ragu pada pertanyaan 1, 6, 7, dan 12 lebih dikarenakan responden yang bersangkutan belum memiliki pengalaman langsung berkaitan dengan hal-hal tersebut. Misalnya responden yang menyatakan ragu-ragu pada pertanyaan pertama: "Pimpinan organisasi saudara sangat memperhatikan kebutuhan maupun keinginan para bawahan" sebesar 17.9% adalah karena responden yang

bersangkutan tidak pernah berinteraksi langsung kepada atasan berkaitan dengan kebutuhan dan keinginan mereka. Hal yang sama juga untuk pertanyaan kedua: "Pimpinan saudara selalu mengevaluasi dan menilai kinerja bawahan" sebesar 25.0% adalah karena responden yang bersangkutan jarang/ hanya beberapa kali dievaluasi langsung oleh atasannya.

Secara keseluruhan, kepemimpinan organisasi di direktorat News & Sport PT. Lativi Media Karya (tvOne) memiliki kriteria baik, terlihat dari total rata-rata responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa kepemimpinan berjalan dengan baik sebesar 86.91%.

C.2. Analisa persepsi responden terhadap variabel motivasi kerja

Berikut ini adalah hasil jawaban responden terhadap questioner kualitas produksi berita dilihat dari variabel motivasi kerja.

Q(i)	Motivasi Kerja	STS	TS	R	S	SS	TOTAL
1	Penghasilan yang saudara terima sudah cukup memadai dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan	1 1,8%	5 8,9%	17 30,4%	31 55,4%	2 3,6%	56 100,0%
2	Kondisi lingkungan kerja saudara cukup aman, nyaman serta menarik	0 0,0%	0 0,0%	6 10,7%	44 78,6%	6 10,7%	56 100,0%
3	Saudara mempunyai rekan kerja yang mau dan mampu bekerjasama dengan baik.	0 0,0%	1 1,8%	2 3,6%	43 76,8%	10 17,9%	56 100,0%
4	Kinerja saudara selalu dihargai dan mendapatkan penghargaan atas hasilnya	0 0,0%	1 1,8%	12 21,4%	43 76,8%	0 0,0%	56 100,0%
5	Organisasi saudara memberikan kesempatan untuk mengembangkan/meningkatkan karir	1 1,8%	3 5,4%	10 17,9%	33 58,9%	9 16,1%	56 100,0%

6	Sistem penghargaan dalam organisasi baik oleh pimpinan maupun rekan kerja lainnya dilakukan dengan baik dan benar	0	2	11	41	2	56
		0,0%	3,6%	19,6%	73,2%	3,6%	100,0%
7	Sertiap kebijakan yang dibuat oleh atasan sangat wajar dan dapat dilaksanakan	0	1	12	35	8	56
		0,0%	1,8%	21,4%	62,5%	14,3%	100,0%
8	Kebutuhan dan keinginan yang saudara harapkan pada lingkungan kerja dapat tercapai	0	4	10	38	4	56
		0,0%	7,1%	17,9%	67,9%	7,1%	100,0%
9	Saudara memiliki dukungan yang cukup baik dari rekan kerja dan atasan saudara	0	2	2	40	12	56
		0,0%	3,6%	3,6%	71,4%	21,4%	100,0%
10	Jenis dan sifat pekerjaan yang saudara lakukan saat ini cukup menantang dan sangat diminati	1	3	9	39	4	56
		1,8%	5,4%	16,1%	69,6%	7,1%	100,0%
11	Struktur dan tata kerja organisasi saudara sangat efisien	2	5	10	35	4	56
		3,6%	8,9%	17,9%	62,5%	7,1%	100,0%
12	Saudara sangat merasa puas bekerja dilingkungan organisasi yang ada saat ini	0	2	10	40	4	56
		0,0%	3,6%	17,9%	71,4%	7,1%	100,0%
Rata rata		0,74%	4,32%	16,52%	68,75%	9,67%	100,00%

Berdasarkan data di atas, dari sisi penghasilan (Q1), motivasi kerja tidak berada pada kriteria baik, hanya 59.0% responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa penghasilan yang diterima sudah cukup memadai dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.

Sementara dari sisi lingkungan kerja (Q2-Q6), motivasi kerja berada pada kriteria baik, yakni 89.3%, 94.7%, 76.8%, 75.0%, dan 76.7% responden masing-masing menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa kondisi lingkungan kerja cukup aman, nyaman,

dan menarik, memiliki rekan kerja yang mau dan mampu bekerjasama dengan baik, setiap kebijakan yang dibuat sngat wajar dan dapat dilaksanakan, kebutuhan dan keinginan yang diharapkan pada lingkungan kerja dapat tercapai, dan jenis dan sifat pekerjaan cukup menantang dan sangat diminati.

Dari sisi penghargaan (Q7-Q9), motivasi kerja berada pada kriteria baik, sebanyak 76.8%, 75.0%, dan 76.8% dari responden masing-masing menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa organisasi selalu menghargai kinerja pegawai, memberikan kesempatan untuk mengembangkan/ meningkatkan karir, dan sistem penghargaan dari lingkungan organisasi berlangsung dengan baik dan benar.

Responden yang menyatakan ragu terhadap penghasilan yang memadai (pertanyaan 1) lebih dikarenakan kurang cermatnya responden dalam mengelola keuangan yang mereka peroleh juga karena sifat dasar setiap orang terhadap perbaikan penghasilan. Sistem penghargaan (pertanyaan 6), responden yang menyatakan ragu-ragu bahwa sistem penghargaan telah dilakukan dengan baik cukup besar yaitu 19.8%, hal ini disebabkan belum semua responden merasakan sistem penghargaan yang dibentuk tvOne yang usianya memang maish sangat muda.

Motivasi pegawai juga berada pada kriteria yang baik dari sisi sifat pekerjaan (Q10), yaitu sebanyak 76.7% dari responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa sifat dan jenis pekerjaan yang mereka lakukan menantang dan sangat diminati.

Hal yang sama juga terjadi dari sisi struktur organisasi (Q11 dan Q12), yaitu motivasi kerja pegawai berada pada kriteria baik yang terlihat dari 69.6% dan 78.5%

responden masing-masing menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa struktur dan tata kerja organisasi sangat efisien dan merasa sangat puas dengan lingkungan kerja organisasi.

Secara keseluruhan, pegawai di lingkungan direktorat News & Sport memiliki motivasi kerja yang baik, terlihat dari total rata-rata responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa variabel pendukung motivasi kerja tersedia dengan baik sebesar 78.42%.

C.3. Analisa persepsi responden terhadap variabel Pelatihan (training)

Berikut ini adalah hasil jawaban responden terhadap questioner kualitas produksi berita dilihat dari variabel pendidikan dan pelatihan (training):

Q(i)	Pelatihan (Training)	STS	TS	R	S	SS	TOTAL
1	Pemilihan peserta pelatihan telah dilakukan dengan cermat dan menggunakan standar yang tepat.	1	5	9	30	11	56
		1,8%	8,9%	16,1%	53,6%	19,6%	100,0%
2	Dalam program pelatihan para peserta diberikan kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif.	1	2	8	28	17	56
		1,8%	3,6%	14,3%	50,0%	30,4%	100,0%
3	Kurikulum atau isi program pelatihan disusun secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan.	1	1	11	30	13	56
		1,8%	1,8%	19,6%	53,6%	23,2%	100,0%
4	Pelatih atau pembina yang memberikan pelatihan adalah ahli yang menguasai permasalahan baik secara teori maupun praktik.	0	2	8	28	18	56
		0,0%	3,6%	14,3%	50,0%	32,1%	100,0%
5	Pelatih/pembina mampu memotivasi serta mentransfer ilmu secara efektif kepada peserta	0	1	10	31	14	56
		0,0%	1,8%	17,9%	55,4%	25,0%	100,0%
6	Sarana dan prasarana yang diperlukan dalam pelatihan sangat memadai	0	5	11	30	10	56
		0,0%	8,9%	19,6%	53,6%	17,9%	100,0%

7	Program pelatihan yang diberikan kepada peserta baik teori dan praktiknya seimbang	0	5	12	27	12	56
		0,0%	8,9%	21,4%	48,2%	21,4%	100,0%
8	Pelatihan yang dilakukan telah meningkatkan keahlian para peserta sejalan dengan perkembangan informasi	2	3	12	32	6	55
		3,6%	5,5%	21,8%	58,2%	10,9%	100,0%
9	Program pelatihan akan mengurangi waktu belajar seputar produksi berita	6	8	21	18	3	56
		10,7%	14,3%	37,5%	32,1%	5,4%	100,0%
10	Evaluasi terhadap program pendidikan dan pelatihan telah dilakukan dengan tepat serta ada feed backnya	1	1	10	42	2	56
		1,8%	1,8%	17,9%	75,0%	3,6%	100,0%
11	Hasil pelatihan telah membantu dalam pelaksanaan serta memecahkan setiap permasalahan dalam operasional pembuatan berita.	0	0	4	40	12	56
		0,0%	0,0%	7,1%	71,4%	21,4%	100,0%
12	Hasil pelatihan telah mengurangi waktu yang dibutuhkan dalam pembuatan berita	2	7	13	22	7	56
		3,6%	12,5%	32,1%	39,3%	12,5%	100,0%
Rata rata		2,09%	5,96%	19,97%	53,36%	18,62%	100,00%

Berdasarkan tabel di atas, pemilihan peserta pelatihan dan materi pelatihan (kurikulum) (Q1 dan Q3) berada pada kriteria baik, terlihat masing-masing 73,2% dan 78,8% peserta menyatakan setuju dan sangat setuju untuk ketepatan pemilihan peserta dan ketepatan isi program pelatihan. Pelatih (trainer) pada program pelatihan ini (Q2, Q4, dan Q5) juga berada pada kriteria baik, 82,1% peserta menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa pelatih adalah ahli yang menguasai masalah, 80,4% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa pelatih mampu memotivasi peserta, dan 80,4% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa pelatih memberikan kesempatan berpartisipasi aktif kepada peserta.

Fasilitas pelatihan dan keseimbangan antara teori dan praktek pelatihan (Q6 dan Q7) berada pada kriteria baik, yaitu 71,5% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa fasilitas pelatihan memadai dan 69,6% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa terdapat keseimbangan antara teori dan praktek.

Hal yang sama juga terjadi pada manfaat pelatihan (Q8 dan Q11), data pada tabel di atas menunjukkan bahwa manfaat pelatihan bagi peserta dalam menjalankan tugasnya berada pada kategori baik, 69,1% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa pelatihan telah meningkatkan keahlian dan pengetahuan peserta, 92,8% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa pelatihan mampu memberikan solusi terhadap masalah dalam pembuatan berita yang dihadapi peserta.

Sementara dari sisi waktu yang dibutuhkan dalam pembuatan berita (Q12), data pada tabel di atas tidak menunjukkan bahwa dengan pelatihan terjadi penghematan waktu pada penerapan teori dari pelatihan ke dalam praktek, hanya 51,8% yang menyatakan setuju dan sangat setuju kalau penerapan teori pelatihan akan mengurangi waktu pembuatan berita.

Responden yang menyatakan ragu pada pertanyaan 3, yaitu tentang ketepatan kurikulum dengan kebutuhan responden cukup besar 19.6%, hal ini disebabkan kemampuan setiap responden bervariasi dan pelatihan (training) harus dilakukan secara bertahap sehingga responden yang membutuhkan training materi tertentu harus menunggu waktu pelaksanaan training tersebut yang menimbulkan kesan materi training yang telah diadakan tidak sesuai dengan kebutuhan mereka. Tentang keseimbangan antara teori dan praktek dalam training responden yang menyatakan ragu juga cukup besar yaitu 21.4%.

Angka yang cukup besar ini disebabkan adanya perbedaan dalam hal selera responden, ada yang berorientasi langsung praktik namun ada juga yang membutuhkan pendalaman teori terlebih dahulu.

Secara keseluruhan, program pelatihan (training) dapat dikatakan berjalan dengan baik yaitu terlihat dari total rata-rata yang menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa program pelatihan (training) berjalan dengan baik sebesar 71.98% dari total responden.

C.4. Tabel ringkasan

Berikut ini adalah tabel ringkasan hasil analisa tingkat persetujuan responden terhadap variabel pendidikan dan pelatihan (training), kepemimpinan, dan motivasi kerja pada manajemen produksi berita..

	Variabel	STS	TS	R	S	SS	TOTAL
I	Kepemimpinan	0,00%	0,30%	12,80%	70,24%	16,67%	100,0%
II	Motivasi Kerja	0,74%	4,32%	16,52%	68,75%	9,67%	100,0%
III	Pelatihan (training)	2,09%	5,96%	19,97%	53,36%	18,62%	100,0%

Dari tabel ringkasan di atas terlihat secara keseluruhan, variabel kepemimpinan berada pada kriteria baik dengan dukungan responden (setuju dan sangat setuju) 86.91%. Hal yang sama juga terjadi pada variabel motivasi kerja dan Pelatihan (Training), kedua variabel ini berada pada kriteria baik dengan dukungan responden (setuju dan sangat setuju) masing-masing 78.42% dan 71.98%.

D. Analisa hubungan kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan (training) terhadap kualitas berita yang dihasilkan dengan korelasi Product Moment Pearson

Tujuan dari analisa hubungan ini adalah untuk melihat apakah terdapat hubungan antara Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan dengan kualitas berita yang dihasilkan? Kualitas berita pada penelitian ini dijabarkan dalam 3 komponen, meliputi: kaidah jurnalistik, kemasan (packaging), dan penyampaian berita (delivery). Metode statistik yang digunakan adalah **uji Product Moment Pearson**. Pengujian ini didasarkan pada hipotesis:

H_0 : Tidak ada hubungan antara Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan secara sendiri-sendiri terhadap Kualitas Berita yang dihasilkan (kaidah jurnalistik, kemasan (packaging, dan penyampaian berita (delivery))

H_1 : Terdapat hubungan antara Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan secara sendiri-sendiri terhadap Kualitas berita yang dihasilkan (kaidah jurnalistik, kemasan (packaging, dan penyampaian berita (delivery))

Penelitian ini menggunakan alat bantu software statistik yaitu *SPSS versi 13.5*. Nilai korelasi Spearman (r_s) dicari dari setiap pasang Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Kualitas Berita yang dihasilkan ((kaidah jurnalistik, kemasan (packaging, dan penyampaian berita (delivery))), dimana nilai r_s ini dicari berdasarkan rumus yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya yaitu:

$$r_s = \rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n [R(x_i) - R(y_i)]^2}{n(n^2 - 1)}$$

Selain nilai koefisien korelasi Spearman (r_s), dari pengujian ini akan diperoleh juga nilai signifikansi α ($\hat{\alpha}$) hasil pengujian untuk setiap pasang Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan terhadap kualitas berita (kaidah jurnalistik, kemasan (packaging, dan penyampaian berita (delivery)) yang dihasilkan.

Berdasarkan tingkat signifikansi dan hipotesis nol yang digunakan, maka suatu Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan dengan Kualitas Berita (kaidah jurnalistik, kemasan (packaging, dan penyampaian berita (delivery)) yang dihasilkan dikatakan independen (tidak terdapat pola hubungan) pada tingkat signifikansi α tertentu jika signifikansi α dari hasil pengujian ($\hat{\alpha}$) lebih besar dari tingkat signifikansi α yang digunakan atau dapat ditulis $\hat{\alpha} > \alpha$. Jadi jika $\hat{\alpha} > 0.05$ untuk suatu pasang variabel-variabel di atas maka dapat dikatakan tidak ada pola hubungan pada pasangan variabel-variabel tersebut (independent) pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.05$. Hal yang sama juga berlaku untuk tingkat signifikansi α yang lain. Cara lain untuk melihat terdapat atau tidaknya pola hubungan pada suatu pasang variabel-variabel di atas adalah dengan membandingkan nilai koefisien korelasi Rank Spearman hasil pengujian dengan nilai korelasi Rank Spearman pada tabel untuk nilai α dan ukuran sampel (n) yang sesuai.

Dalam penelitian ini analisa dilakukan dengan membandingkan α yang digunakan dengan $\hat{\alpha}$ yang dihasilkan dari pengujian untuk setiap pasang variabel.

D.1. Hubungan antara Variabel Kepemimpinan dan Kualitas Berita

Pengujian ini didasarkan pada hipotesis:

H_0 :Tidak ada hubungan antara Kepemimpinan terhadap Kualitas Berita yang dihasilkan.

H_1 :Terdapat hubungan antara Kepemimpinan terhadap Kualitas berita yang dihasilkan.

Correlations

		Total Skor Kepemimpinan	Total Skor Kualitas Berita
Total Skor Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.838**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	56	56
Total Skor Kualitas Berita	Pearson Correlation	.838**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	56	56

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

Output SPSS di atas adalah hasil running data hasil questioner dengan bantuan SPSS. Berdasarkan output SPSS di atas terlihat angka korelasi (hubungan) antara kepemimpinan dan kualitas berita cukup besar yaitu 0.838, yang berarti korelasi kedua variabel cukup kuat. Signifikansi hubungan kedua variabel ini terlihat dari nilai $\alpha = 0.000 < \alpha = 0.05$, Hal ini berarti pada tingkat kepercayaan 95% variabel Kepemimpinan berhubungan secara signifikan terhadap variabel Kualitas Berita. Atau dengan kata lain,

perbaikan pada sisi kepemimpinan akan diikuti perbaikan pada kualitas berita yang dihasilkan.

D.2. Hubungan antara Variabel Motivasi dan Kualitas Berita

Pengujian ini didasarkan pada hipotesis:

H_0 : Tidak ada hubungan antara Motivasi terhadap Kualitas Berita yang dihasilkan.

H_1 : Terdapat hubungan antara Motivasi terhadap Kualitas berita yang dihasilkan.

Correlations

		Total Skor Motivasi	Total Skor Kualitas
Total Skor Motivasi	Pearson Correlation	1	.810**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	56	56
Total Skor Kualitas	Pearson Correlation	.810**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	56	56

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

Berdasarkan out put SPSS di atas terlihat Angka korelasi (hubungan) antara variabel Motivasi Pegawai dan Kualitas Berita cukup besar yaitu 0.810, yang berarti kedua variabel ini memiliki hubungan positif dan kuat. Nilai signifikansi pada output di atas, $\hat{\alpha} = 0.000 < \alpha = 0.05$, yang berarti pada tingkat kepercayaan 95% variabel Motivasi berhubungan secara significant terhadap variabel Kualitas Berita. Atau dengan kata lain, perbaikan pada sisi motivasi pegawai akan diikuti perbaikan pada kualitas berita yang dihasilkan.

D.3. Hubungan antara Variabel Pelatihan (training) dan Kualitas Berita

Pengujian ini didasarkan pada hipotesis:

H_0 : Tidak ada hubungan antara Motivasi terhadap Kualitas Berita yang dihasilkan.

H_1 : Terdapat hubungan antara Motivasi terhadap Kualitas berita yang dihasilkan.

Correlations

		Total Skor Training	Total Skor Kualitas Berita
Total Skor Training	Pearson Correlation	1	.834**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	56	56
Total Skor Kualitas Berita	Pearson Correlation	.834**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	56	56

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

Sama halnya dengan Variabel Kepemimpinan dan Motivasi, pada tingkat kepercayaan 95% variabel pelatihan (training) juga berhubungan secara significant terhadap variabel Kualitas Berita. Hal ini terlihat dari nilai $\hat{\alpha}$ pada out put SPSS di atas, yaitu $\hat{\alpha} = 0.000 < \alpha = 0.05$. yang berarti variabel Pelatihan (Training) dan Kualitas berita berhubungan secara signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Angka korelasi (hubungan) antara variabel pelatihan dan kualitas berita sebesar sebesar 0.830, yang berarti kedua variabel ini memiliki hubungan positif dan kuat. Atau dengan kata lain, perbaikan pada sisi pelatihan (training) akan diikuti perbaikan pada kualitas berita yang dihasilkan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Banyak sekali praktisi dan ahli manajemen yang menekankan pentingnya peran manusia dalam menentukan keberhasilan sebuah institusi (organisasi/ perusahaan), baik institusi di sektor swasta maupun di sektor publik. Manusia baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari sebuah kelompok adalah makhluk yang kompleks atau multi dimensi. Dari sekian banyaknya dimensi yang ada pada seorang manusia, ahli manajemen pada suatu institusi (organisasi/ perusahaan) harus mengetahui dimensi manakah dari seseorang dalam institusinya yang besar pengaruhnya dalam menentukan keberhasilan institusi (organisasi/ perusahaan)? Kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan adalah dimensi pada diri manusia yang berpotensi besar dalam menentukan kemajuan suatu institusi (organisasi/ perusahaan).

PT. Lativi Media Karya (tvOne) sebagai industri penyiaran skala nasional yang berada di tengah persaingan yang ketat, khususnya Divisi News & Sport harus senantiasa menyajikan informasi yang cepat, akurat, dan dapat dipercaya oleh segenap masyarakat Indonesia. Kreativitas dan kerja keras dari segenap sumber daya manusia yang dimilikinya adalah faktor penentu mampu atau tidaknya tvOne memenangkan persaingan yang ada.

Sebagaimana telah dijelaskan oleh penulis, tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan sejauhmana pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja pegawai, dan pelatihan (training) terhadap kualitas produksi berita yang dihasilkan.

Berdasarkan data dari 56 responden yang menjadi sampel pada penelitian ini, Dimana seluruh responden adalah orang yang terlibat langsung dalam proses produksi berita di Divisi News & Sport tvOne, dapat disimpulkan sebagai berikut:

A.1. Hasil dari analisa deskriptif

Dari tabel ringkasan deskriptif terlihat variabel kepemimpinan berada pada kriteria baik dengan dukungan responden (setuju dan sangat setuju) 86.91%. Untuk motivasi kerja, variabel ini juga berada pada kriteria baik dengan dukungan responden (setuju dan sangat setuju) dan 78.42%. Hal yang sama juga pada variabel pelatihan (training), berada pada kriteria baik dengan prosentase responden yang mendukung (setuju dan sangat setuju) sebesar 71.98%.

Dari data tersebut, secara global dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel bebas yang terdiri dari variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan berada pada kriteria baik.

A.2. Hasil analisa Hubungan

Variabel Kepemimpinan secara statistik memiliki hubungan positif dengan Kualitas Berita. Hal ini dapat diartikan bahwa peranan pemimpin di Divisi News & Sport tvOne berpengaruh dalam meningkatkan kualitas produksi berita tvOne, dengan kecenderungan semakin baik Kepemimpinan akan semakin baik pula kualitas berita yang dihasilkan.

Variabel Motivasi pegawai secara statistik memiliki hubungan positif dengan Kualitas Berita. Hal ini dapat diartikan bahwa motivasi pegawai di Divisi News & Sport

tvOne berpengaruh dalam meningkatkan kualitas berita tvOne, dengan kecenderungan semakin baik motivasi pegawai akan semakin baik pula kualitas berita yang dihasilkan

Variabel Pelatihan secara statistik memiliki hubungan positif dengan Kualitas Berita. Hal ini dapat diartikan bahwa Pelatihan (training) di Divisi News & Sport tvOne berpengaruh dalam meningkatkan kualitas berita tvOne, dengan kecenderungan semakin baik pelatihan (training) akan semakin baik pula kualitas berita yang dihasilkan

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas, maka disarankan agar tvOne melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Menetapkan prosedur operasional standar (SOP) sehingga proses produksi dapat berlangsung sebagaimana mestinya, yang pada akhirnya akan menghasilkan produksi yang memiliki jaminan mutu yang standar dan dapat dipertanggungjawabkan.
2. Menerapkan pola pembinaan pegawai atau karyawan yang jelas dan terencana sehingga setiap karyawan dapat memperoleh gambaran tentang masa depan kariernya dalam pekerjaan ini. Setiap karyawan harus memperoleh pembinaan terkait skills atau kemampuan dalam pekerjaan yang ditanganinya.
3. Menerapkan pola penggajian dan insentif lainnya, sehingga mereka selalu termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Menerapkan pola rekrutmen karyawan maupun pada tingkat manajemen sehingga kepemimpinan dalam perusahaan dapat berjalan dan mampu menghadapi setiap tantangan yang dihadapi.

DAFTAR PUSTAKA

- Kenichi Ohmae, (2003). *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. McKinsey & Company, Inc.
- James C. Collins, (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Other's Don't*. Harper Business.
- Jeffrey Pfeffer, (1998). *The Human Equation: Building Profit by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Jeffrey Pfeffer & Robert I. Sutton, (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press.
- Udai Pareek, (1981). *Beyond Management: Essays on The Processes of Institution Building*. Oxford & IBH Publishing Co.
- Craig R. Hickman & Michael A. Silva, (1987). *The Future 500: Creating Tomorrow's Organizations Today*. New American Library.
- James C. Collins & Jerry I. Porras, (1997). *Built to Last: Successful habits of Visionary Companies*, Harper Business, h.69-71
- Stephen R. Covey, (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, h.217.
- Jack Welch, (2001). *Jack: Straight from The Top*. Warner Books, h.5
- Arie de Geus, (1997). *The Living Company*. Harvard Business School Press, h.9.
- Peter M. Senge, (1997). *The Living Company*, Harvard Business School Press, vii-ix.
- Dessler, Gary, (1997). *Manajemen Sumber daya Manusia*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, S., P. (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo, (1986). *Prinsip Dasar Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajat, (2001). *Metode Kuantitatif*. Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN, Yogyakarta.
- Schermerhorn, John R. (2003). *Manajemen*. Andi, Yogyakarta.
- Strass, George dan Sayless, Leonard, (1996). *Manajemen Personalia*. Taruna Grafika, Jakarta.

Terry, George, dan Rue, Leslie W. (2003). *Dasar-dasar Manajemen*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Winardi, (1990). *Manajemen Perkantoran dan Pengawasan*. Cetakan kelima, CV. Mandar Maju. Bandung.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1.

Uji Reliabilitas variabel Kepemimpinan

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PERHATIA	3.0357	.6314	56.0
2.	PROGRAM	3.1071	.5618	56.0
3.	KOMUNIKA	2.9643	.6019	56.0
4.	CERDAS	3.1429	.5197	56.0
5.	TG_JAWAB	3.0714	.5987	56.0
6.	CONTROL	2.7857	.5943	56.0
7.	TELADAN	2.9643	.5709	56.0
8.	PERCAYA	3.0357	.4249	56.0
9.	TEKUN	3.1071	.4928	56.0
10.	DISKUSI	3.1071	.4125	56.0
11.	WIBAWA	3.0714	.5345	56.0
12.	HARGA	3.0000	.6030	56.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	36.3929	35.7701	5.9808	12

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PERHATIA	33.3571	29.0338	.9314	.9777
PROGRAM	33.2857	29.7714	.9270	.9776
KOMUNIKA	33.4286	29.3766	.9243	.9777
CERDAS	33.2500	30.3364	.9019	.9783
TG_JAWAB	33.3214	29.3494	.9345	.9775
CONTROL	33.6071	30.4247	.7614	.9816
TELADAN	33.4286	29.7039	.9224	.9777
PERCAYA	33.3571	31.6883	.8156	.9804
TEKUN	33.2857	30.5714	.9094	.9782
DISKUSI	33.2857	31.8078	.8151	.9804
WIBAWA	33.3214	30.0039	.9359	.9775
HARGA	33.3929	29.2610	.9420	.9773

Reliability Coefficients

N of Cases = 56.0

N of Items = 12

Alpha = .9803

Lampiran 2.**Uji Reliabilitas variabel Motivasi Pegawai****RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PENGHASI	2.5000	.7862	56.0
2.	LINGKUNG	3.0000	.4671	56.0
3.	REKAN	3.1071	.5284	56.0
4.	DIHARGAI	2.7500	.4767	56.0
5.	KARIR	2.8214	.8335	56.0
6.	SISPENG	2.7679	.5718	56.0
7.	KEBIJAKA	2.8929	.6517	56.0
8.	INGIN	2.7500	.6941	56.0
9.	DUKUNG	3.1071	.6231	56.0
10.	MENANTAN	2.7500	.7447	56.0
11.	STRUKTUR	2.6071	.8879	56.0
12.	PUAS	2.8214	.6062	56.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	33.8750	51.8932	7.2037	12

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PENGHASI	31.3750	42.3841	.8685	.9767
LINGKUNG	30.8750	46.4750	.8165	.9781
REKAN	30.7679	46.0724	.7725	.9785
DIHARGAI	31.1250	46.1114	.8579	.9773
KARIR	31.0536	40.9607	.9595	.9745
SISPENG	31.1071	44.5701	.9164	.9755
KEBIJAKA	30.9821	43.5815	.9166	.9752
INGIN	31.1250	42.8023	.9479	.9744
DUKUNG	30.7679	44.7633	.8085	.9776
MENANTAN	31.1250	42.0386	.9631	.9740
STRUKTUR	31.2679	40.5269	.9357	.9756
PUAS	31.0536	44.0153	.9336	.9750

Reliability Coefficients

N of Cases = 56.0

N of Items = 12

Alpha = .9780

Lampiran 3.**Uji Reliabilitas variabel Pelatihan (Training)**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PESERTA	2.8036	.9228	56.0
2.	PARTISIP	3.0357	.8731	56.0
3.	KURIKULU	2.9464	.8184	56.0
4.	PELATIH	3.1071	.7788	56.0
5.	TRANSFER	3.0357	.7126	56.0
6.	PRASARAN	2.8036	.8403	56.0
7.	SEIMBANG	2.8214	.8761	56.0
8.	KEAHLIAN	2.6786	.8761	56.0
9.	WAKTU	2.0714	1.0593	56.0
10.	EVALUASI	2.7679	.6322	56.0
11.	HASIL	3.1429	.5197	56.0
12.	PERCEPAT	2.4464	.9894	56.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	33.6607	85.9010	9.2683	12

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PESERTA	30.8571	70.1974	.9604	.9816
PARTISIP	30.6250	71.2932	.9390	.9820
KURIKULU	30.7143	72.0623	.9477	.9818
PELATIH	30.5536	72.9789	.9256	.9824
TRANSFER	30.6250	73.9841	.9307	.9825
PRASARAN	30.8571	71.7610	.9436	.9819
SEIMBANG	30.8393	71.1192	.9484	.9818
KEAHLIAN	30.9821	71.4724	.9222	.9824
WAKTU	31.5893	68.5010	.9283	.9830
EVALUASI	30.8929	76.2429	.8386	.9844
HASIL	30.5179	78.0360	.8271	.9853
PERCEPAT	31.2143	69.7714	.9166	.9828

Reliability Coefficients

N of Cases = 56.0

N of Items = 12

Alpha = .9841

FORM QUESTIONER

Nama :

Jabatan/fungsi :

Lama bekerja :

Berilah tanda silang (X) pada kolom yang menurut Anda sesuai dimana:

- STS : Sangat Tidak Setuju
- TS : Tidak Setuju
- R : Ragu-ragu
- S : Setuju
- SS : Sangat Setuju

No	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
1	Pimpinan organisasi saudara sangat memperhatikan kebutuhan maupun keinginan para bawahan					
2	Pimpinan organisasi saudara memiliki tujuan & program kerja yang baik dan dapat dicapai oleh organisasi.					
3	Pimpinan mampu mengkomunikasikan tujuan dan arah organisasi kepada para bawahan					
4	Pimpinan saudara mampu dan cepat untuk memecahkan hambatan atau permasalahan yang terjadi di lingkungan organisasi saudara					
5	Pimpinan saudara mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan maupun bawahan					
6	Pimpinan saudara selalu mengevaluasi dan menilai kinerja dari bawahannya					
7	Pimpinan saudara adalah orang yang dapat dipercayai, jujur atau memiliki keteladanan yang tinggi					
8	Pimpinan saudara mempunyai sifat percaya kepada bawahan atas pekerjaan dan tanggungjawabnya					
9	Pimpinan saudara adalah orang yang cukup cerdas, tekun dan pekerja keras					
10	Pimpinan saudara adalah orang yang mau berdiskusi dan berkomunikasi dengan para bawahannya.					
11	Pimpinan saudara adalah orang yang berwibawa dan mudah bergaul					
12	Pimpinan saudara selalu memberikan penghargaan atas kinerja dari bawahan					
13	Penghasilan yang saudara terima sudah cukup memadai dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan					
14	Kondisi lingkungan kerja saudara cukup aman, nyaman serta menarik					
15	Saudara mempunyai rekan kerja yang mau dan mampu bekerjasama dengan baik					
16	Kinerja saudara selalu dihargai dan mendapatkan penghargaan atas hasilnya					

No	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
17	Organisasi saudara memberikan kesempatan untuk mengembangkan/meningkatkan karir					
18	Sistem penghargaan dalam organisasi baik oleh pimpinan maupun rekan kerja lainnya dilakukan dengan baik dan benar					
19	Setiap kebijakan yang dibuat oleh atasan sangat wajar dan dapat dilaksanakan					
20	Kebutuhan dan keinginan yang saudara harapkan pada lingkungan kerja dapat tercapai					
21	Saudara memiliki dukungan yang cukup baik dari rekan kerja dan atasan saudara					
22	Jenis dan sifat pekerjaan yang saudara lakukan saat ini cukup menantang dan sangat diminati					
23	Struktur dan tata kerja organisasi saudara sangat efisien					
24	Saudara sangat merasa puas bekerja dilingkungan organisasi yang ada saat ini					
25	Pemilihan peserta pelatihan telah dilakukan dengan cermat dan menggunakan standar yang tepat					
26	Dalam program pelatihan para peserta diberikan kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif					
27	Kurikulum atau isi program pelatihan disusun secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan					
28	Pelatih atau pembina yang memberikan pelatihan adalah ahli yang menguasai permasalahan baik secara teori maupun praktik					
29	Pelatih/pembina mampu memotivasi serta mentransfer ilmu secara efektif kepada peserta					
30	Sarana dan prasarana yang diperlukan dalam pelatihan sangat memadai					
31	Program pelatihan yang diberikan kepada peserta baik teori dan praktiknya seimbang					
32	Pelatihan yang dilakukan telah meningkatkan keahlian para peserta sejalan dengan perkembangan informasi					
33	Program pelatihan akan mengurangi waktu belajar seputar produksi berita					
34	Evaluasi terhadap program pendidikan dan pelatihan telah dilakukan dengan tepat serta ada feed backnya					
35	Hasil pelatihan telah membantu dalam pelaksanaan serta memecahkan setiap permasalahan dalam operasional pembuatan berita					
36	Hasil pelatihan telah mengurangi waktu yang dibutuhkan dalam pembuatan berita					
37	Berita yang baru saja anda saksikan telah memenuhi kaidah jurnalistik (meliputi: aktualitas, akurasi, balancing, kecepatan, magnitudo, etika, pemilihan nara sumber, dan kelengkapan informasi).t					

No	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
38	Berita yang baru saja anda saksikan memiliki kemasan (meliputi: topik, angle, script, dubbing, kedalaman, visual, variasi format berita, editing, audio, alur rundown, continuity, grafis, dan judul) yang enak untuk dilihat					
39	Delivery (meliputi: backdrop, picture box, chagent, wardrobe, bumper, dan presenting) berita yang baru saja anda saksikan terasa nyaman untuk di lihat					

UNIVERSITAS TERBUKA