

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah Penerbit In-Trans Publishing

Tahun 2003 adalah tahun istimewa bagi Intrans Publishing, karena pada tahun itulah Intrans Publishing didirikan sebagai penerbit untuk mendukung kebutuhan lembaga sendiri. Pada awalnya, inspirasi berdirinya dimulai dari hasil perbincangan panjang para pegiat social di *Malang Corruption Watch*, karena pada saat itu banyak hasil riset dan catatan advokasi yang hanya menjadi sebatas dokumen.

Selang lima tahun kemudian, tepatnya agustus 2008, secara resmi menjadi sebuah kelompok tata usaha dengan nama Cita Intrans Selaras (CIS) . Sedangkan khusus untuk unit usaha penerbitan tetap menggunakan nama kelompok Intrans Publishing, dengan

mengusung visi semangat pengembangan ilmu pengetahuan dan mendorong wacana-wacana perubahan dan alternatif kehadiran publik.

Kelompok Intrans Publishing sebagai penerbit yang selalu ingin menggairahkan wacana-wacana perubahan dan pengembangan ilmu pengetahuan di Indonesian maka kami ingin berkomitmen menjalankan

motokami yaitu “ Rebut Perubahan Dengan Membaca” dengan sungguh-sungguh, sebagai bentuk pengabdian kami kepada negeri ini.

Seperti telah disampaikan diawal, intrans publishing pada awalnya hanya mampu menerbitkan buku-buku yang bertema politik dan hukum, namun dalam perkembangan selanjutnya, Intrans Publishing saat ini telah melakukan sebuah proses ikhtiar dengan melebarkan isu atau tema yang diusung agar bisa memenuhi permintaan masyarakat. Adapun tema yang dimaksud adalah tentang social, pendidikan, sastra, ekonomi, ekonomi politik, seri antikorupsi, isu pangan, kelautan, pertanian, isu gerakan social, pemberdayaan masyarakat, serta gerakan advokasi rakyat, isu pertanahan maupun tentang motivasi dan gaya hidup. Kesemua itu tersebut dapat berupa buku fiksi maupun non fiksi. (*Sumber ; Dokumen intrans Publishing*)

4.1.2 Alamat In-Trans Publishing

Jl. Joyosuko Metro 42, Merjosari Lowokwaru Kota Malang.

Telp (0341) 573650 , 7079957.

4.1.3 Motto Intrans Publishing

“ Rebut Perubahan Dengan Membaca”

4.1.4 Produk Intrans Publishing

Intrans Publishing selama ini memproduksi buku-buku yang selalu disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan disesuaikan dengan kebutuhan bahan bacaan yang baik dan berkualitas. Dalam rangka mengikuti perkembangan tersebut kami selalu melakukan inovasi, kreatifitas tanpa meninggalkan idealisme untuk menghadirkan buku-buku yang layak baca. Hingga saat ini untuk memenuhi kebutuhan produksi buku-buku bacaan untuk masyarakat umum dan perguruan tinggi Intrans Publishing menerbitkan melalui lini-lini penerbitan yaitu :

1. Setara Press , lini yang menerbitkan buku-buku hukum, sosial, dan politik,
2. Madani, lini yang menerbitkan buku-buku pendidikan, dan humaniora,
3. Beranda, lini yang menerbitkan buku-buku sastra dan budaya,
4. Empat Dua, lini yang menerbitkan buku-buku ekonomi,
5. Selaksa, lini yang menerbitkan buku-buku tentang gaya hidup, novel, dan motivasi,
6. Intimedia, lini yang menerbitkan buku-buku umum.

4.1.5 Area Distribusi Pemasaran

Intrans Publishing dalam mendistribusikan produknya, melalui beberapa kinerja pemasaran yakni, melalui kerjasama dengan toko, penjualan langsung ke konsumen, maupun kerjasama dengan pihak kedua untuk melakukan pemasaran. Dengan area pemasaran seluruh Indonesia, dengan target prioritas konsumen yakni mahasiswa, dosen, maupun praktisi di Indonesia. Adapun data kerjasama dengan toko yakni sebagai berikut:

Tabel 4.1

Data Distribusi Toko In-Trans Publishing

NO	Toko	Persebaran Wilayah	Jumlah
1	Gramedia	Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Bali, Lombok,	175
2	Togamas	Jawa Barat, Yogyakarta, Jawa Timur, Bali	10
3	Karisma	Seluruh Provinsi	70

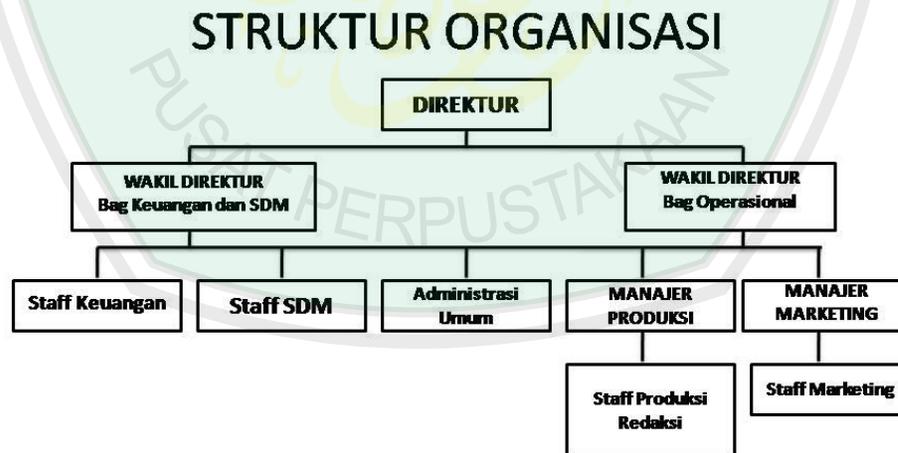
		Wilayah Indonesia Barat dan Wilayah Tengah	
4	SAB	Yogyakarta	5
JUMLAH			260

(Sumber : *Data Marketing 2014*)

4.1.6 Struktur Organisasi In-Trans Publishing

Gambar 4.1

Struktur Organisasi In-Trans Publishing



Dalam struktur organisasi In-Trans Publishing di atas, dapat dipahami bahwa pimpinan mempunyai kebijakan untuk menjalankan atau menggerakkan pegawai,

akan tetapi selain kebijakan pimpinan, pimpinan juga memberikan kewenangan kepada tingkatan manajer untuk dapat melaksanakan tugas sesuai fungsi bagian masing-masing.

4.1.7 Pegawai In-Trans Publishing

Salah satu unsur dalam organisasi perusahaan yang sangat penting adalah pegawai. Karena dengan adanya pegawai roda kinerja perusahaan akan berjalan secara baik. Jumlah pegawai In-Trans berjumlah 11 orang yang mana mempunyai komposisi berbeda.

Tabel 4.2

Data Pegawai Berdasar Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-laki	5	40 %
2	Perempuan	6	60 %
	JUMLAH	11	100 %

Pada tabel 4.2 dapat dipahami, bahwa jumlah komposisi pegawai In-Trans Publishing berdasarkan jenis kelamin 40 % berjenis kelamin laki-laki, dan 60 % berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4.3

Data Pegawai Berdasar Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SD	-	0 %
2	SLTP	-	0 %
3	SLTA	3	
4	Sarjana	8	
	Jumlah	11	100 %

Data pada tabel 4.3 tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai In-Trans Publishing adalah untuk tingkatan pendidikan Sekolah Dasar tidak ada atau 0 %, Sekolah Lanjutan Tingkat Atas sebanyak 3 orang atau 28 %, dan Pendidikan Sarjana ada 8 orang atau 72 %..

Selanjutnya dalam tabel 4.4 menunjukkan komposisi pegawai menurut usia sebagai berikut :

TABEL 4.4

Data Pegawai Berdasarkan Usia

No	GOL UMUR	JUMLAH	PROSENTASE
1	17 – 22	3	28 %
2	23 – 27	4	36 %
3	28 – 33	4	36 %
4	33 – ke atas	0	0 %
		11	100 %

(SumberData : Data Monografi Tahun 2014)

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa usia pegawai In-Trans Publishing sebanyak 3 orang atau 28 %, sebanyak 4 orang pada usia 23 – 27 atau 36 %, dan pada umur 28 – 33 sebanyak 4 orang atau 36 %.

4.1.8. Data perkembangan kinerja In-Trans Publishing

Berikut data laporan perkembangan kinerja produksi dan marketing

Tabel 4.5

Data Laporan Produksi

No	Periode Produksi	2012	2013	2014
1	Januari – Maret	6 Judul	9 Judul	10 Judul
2	April – Juni	7 Judul	9 Judul	10 Judul
3	Juli – September	8 Judul	4 Judul	12 Judul
4	Oktober – Desember	8 Judul	14 Judul	Proses
	Jumlah	29 Judul	36 Judul	32 judul

(Sumber : Bagian Produksi 2014)

Tabel 4.6

Data Laporan Penjualan Tri Wulan

No	Bulan	2012 (Jutaan)	2013 (Jutaan)	2014 (Jutaan)
1	Januari – Maret	130	125	150
2	Maret – Juni	125	122	160
3	Juli – September	135	131	Proses Berjalan
4	Oktober – Desember	130	127	Proses Berjalan
	JUMLAH	520	515	

(Sumber : *Bagian Marketing 2014*)

Dari data laporan di atas dari masing-masing bagian, yakni produksi dan marketing, menunjukkan setiap pada periodenya mengalami peningkatan baik produksi maupun marketing. Sehingga dapat dipahami bahwa kinerja dari kedua bagian dapat dikatakan baik.

4.2 Paparan Hasil Penelitian

4.2.1 Kepemimpinan In-Trans Publishing

Kepemimpinan perusahaan penerbit In-Trans merupakan kemampuan pimpinan dalam menggerakkan dan memberikan motivasi kepada bawahan sebagaimana dijelaskan dalam bab pendahuluan dan bab kajian pustaka. Kemampuan pimpinan tersebut tercermin dari segala aktifitas sehari-hari dalam memimpin organisasi organisasi perusahaan In-Trans Publishing.

Kemampuan direktur dalam menggerakkan pegawai terlihat dari kegiatan direktur dalam mengarahkan bawahan , mengkoordinasikan , dan pengambilan keputusan.

Sedangkan kemampuan direktur dalam memberikan motivasi kepada pegawai terlihat dari aktifitas direktur untuk memberikan pemenuhan kebutuhan kepada pegawai, sinkronisasi tujuan individu dengan tujuan organisasi, dan pembinaan pegawai.

Untuk memperoleh data tentang kepemimpinan In-Trans Publishing , peneliti telah melakukan observasi di lapangan dan melakukan wawancara dengan Direktur In-Trans Publishing dan para pegawai In-Trans Publishing. Dari wawancara dan observasi diperoleh data tentang kepemimpinan In-Trans Publishing yaitu kemampuan menggerakkan dan pemberian motivasi kepada bawahan, secara lebih lengkap sebagai berikut:

4.2.2. Kemampuan Menggerakkan Pegawai

Dalam menggerakkan pegawai, direktur In-Trans selalu mendistribusikan tugas-tugas kepada masing-masing staf sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing dan memberikan kepercayaan kepada mereka untuk menjalankan tugas tugas tersebut. Selain itu direktur In-trans juga mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan sehingga bawahan berupaya untuk mempertanggungjawabkan segala tugas tugasnya kepada direktur. Untuk memperlancar aktifitas, direktur

melakukan koordinasi baik ke dalam maupun keluar, sehingga tidak akan terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

1. Memberikan pengarahan kepada bawahan

Untuk melancarkan pelaksanaan tugas-tugas yang telah dibebankan kepada para pegawai, direktur In-Trans Publishing selalu memberikan pengarahan-pengarahan kepada pegawai berupa pemberian perintah, bimbingan dan petunjuk serta pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat berjalan lancar sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan direktur In-Trans Publishing (30 Juni 2014) sebagai berikut:

“ Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh pegawai, saya selalu memberikan perintah-perintah, arahan-arahan dan petunjuk serta melakukan pengawasan agar pelaksanaan pekerjaan terkendali dan tidak menyimpang dari rencana semula, jika dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut seseorang pegawai melakukan kesalahan, saya tidak segan-segan untuk memberikan peringatan dengan maksud agar tidak melakukan kesalahan yang sama di kemudian hari, namun jika masih terjadi pelanggaran yang tidak dapat ditolerir saya tidak ragu-ragu untuk memberikan sanksi yang tegas”

Pemberian perintah kepada pegawai mencerminkan salah satu kemampuan direktur dalam menggerakkan bawahan, sehingga mekanisme kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan lancar. Tujuan pemberian perintah adalah untuk mengkoordinasikan pekerjaan bawahan, menciptakan hubungan kerja yang baik, untuk memberikan pendidikan kepada bawahan dan untuk merealisasikan

tujuan. Sedangkan perintah dapat dilakukan secara lisan maupun tertulis.

Pendapat pegawai terhadap aktifitas direktur dalam memberikan perintah terlihat dalam tabel 4.7 sebagai berikut :

TABEL 4.7
Pendapat pegawai terhadap intensitas pemberian
perintah direktur

No	Pemberian Perintah	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Seringkali	6	46 %
2	Cukup	3	27 %
3	Jarang	2	27 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dengan memperhatikan tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat intensitas pemberian perintah yang diberikan direktur kepada bawahan adalah seringkali, ini terbukti dari jawaban pegawai, terdapat 6 pegawai atau 46 %, yang menyatakan, cukup 3 orang atau 27 % ,sedangkan yang menyatakan jarang 2 orang atau 27 %.

Selain memberikan perintah kepada pegawai, aktifitas direktur dalam menggerakkan pegawai tercermin dalam memberikan bimbingan dan petunjuk kepada pegawai dalam melaksanakan tugas. Pemberian bimbingan dan petunjuk dimaksudkan agar pegawai memahami tugas-tugasnya dan sanggup untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga tidak mengalami hambatan dalam pelaksanaannya.

Pendapat pegawai atas pemberian bimbingan dan petunjuk direktur dalam melaksanakan pekerjaan tercermin dalam tabel 4.8 di bawah ini :

TABEL 4.8

Pendapat pegawai terhadap pemberian bimbingan dan petunjuk direktur

No	Pemberian Bimbingan	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Seringkali	5	47 %
2	Cukup	4	40 %
3	Jarang	2	13 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dengan memperhatikan tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat pemberian bimbingan atau petunjuk yang diberikan direktur kepada bawahan adalah seringkali, ini terbukti dari jawaban pegawai, terdapat 5 pegawai atau

47 %, yang menyatakan cukup 4 orang atau 40 % sedangkan yang menyatakan jarang 2 orang atau 13 %.

Selain pemberian perintah dan memberikan petunjuk kepada bawahan, seorang direktur harus mampu melakukan pengawasan, karena pengawasan merupakan suatu keharusan dalam suatu organisasi, sehingga setiap pekerjaan dalam berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan dapat menetralkan adanya pelanggaran yang dilakukan oleh bawahan.

Pendapat pegawai atas aktifitas direktur dalam melakukan pengawasan terhadap bawahan tercermin dalam tabel 4.9 di bawah ini :

TABEL 4.9

Pendapat Pegawai Terhadap Aktifitas Pengawasan Direktur Dalam Pelaksanaan Tugas

No	Aktifitas Pengawasan	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Seringkali	7	73 %
2	Cukup	3	20 %
3	Jarang	1	7 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat pengawasan yang dilakukan direktur terhadap pelaksanaan tugas yang dilakukan pegawai 7 pegawai atau 73 % yang memberikan jawaban seringkali, 3 pegawai atau 20 % menyatakan cukup dan 1 atau 7 % yang memberikan jawaban jarang.

2. *Melakukan koordinasi*

Koordinasi adalah usaha untuk menempatkan sesuatu sesuai dengan yang seharusnya, agar koordinasi dapat berjalan lancar harus dilakukan antara lain adanya pembagian tugas yang jelas diantara pegawai sehingga tidak terjadi saling tumpah tindih, kemudian juga harus sering melakukan pertemuan secara rutin untuk membahas setiap kegiatan dan juga menciptakan komunikasi yang baik agar informasi yang disampaikan dapat diterima oleh semua pihak.

Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, direktur In-Trans Publishing selalu melakukan koordinasi baik intern maupun ekstern, sebagaimana dikemukakan oleh direktur In-Trans Publishing (Juni 2014) sebagai berikut :

“Bagi kami, koordinasi merupakan hal yang sangat penting dan harus selalu dilakukan dalam setiap kegiatan, karena tanpa koordinasi akan terjadi tumpang tindih dalam menjalankan pekerjaan. Koordinasi kami lakukan baik secara intern, yaitu koordinasi sesama manajer di penerbit, maupun koordinasi dengan seluruh pegawai . Kegiatan pengkoordinasian dilakukan dengan cara pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas diantara pegawai, melakukan pertemuan-pertemuan secara periodik, misalnya setiap akhir bulan melakukan evaluasi dan koordinasi, maupun secara incidental.”

Pelaksanaan koordinasi di penerbit In-Trans Publishing dilakukan dengan aktifitas antara lain dengan pembagian tugas yang jelas, pertemuan-pertemuan dan menciptakan komunikasi yang baik.

Pembagian tugas yang jelas merupakan salah satu kunci koordinasi, karena dengan pembagian tugas yang jelas dapat dihindarkan adanya tumpang

tindih tugas dan tanggung jawab sesama pegawai, berkaitan dengan hal di atas peneliti telah melakukan wawancara dengan para pegawai untuk memperoleh pendapat mereka tentang pembagian tugas yang dilakukan oleh direktur, sebagaimana dalam tabel 4.10 di bawah ini :

TABEL 4. 10
Pendapat Pegawai Terhadap Pembagian Tugas

No	Pembagian Tugas	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Telah jelas	8	80 %
2	Kadang-kadang jelas	2	13 %
3	Tidak Jelas	1	7 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap pembagian tugas oleh direktur, terdapat 8 .pegawai atau 80 % memberikan jawaban telah jelas, 2 pegawai atau 13 % menyatakan kadang-kadang jelas dan 1 orang atau 7 % yang memberikan jawaban tidak jelas.

Selain adanya pembagian tugas diantara pegawai, juga dilakukan pertemuan pertemuan untuk memperlancar koordinasi.Pertemuan bisa dilakukan secara periodik maupun secara insidental.Berdasarkan pengamatan dan pengalaman kami di penerbit In-Trans Publishing selalu diadakan

pertemuan rutin setiap hari senin setelah apel pagi yang diikuti oleh seluruh pegawai.

Dari tabel di bawah ini menunjukkan pendapat para pegawai terhadap pelaksanaan pertemuan dalam rangka koordinasi , sebagai berikut :

Tabel 4. 11
Pendapat pegawai terhadap intensitas pertemuan

No	Intensitas Pertemuan	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Rutin	6	60 %
2	Jarang	5	40 %
3	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap intensitas pertemuan dalam koordinasi terdapat 6 pegawai atau 60 % memberikan jawaban rutin, 5 pegawai atau 40 % menyatakan jarang dan tidak ada satupun yang memberikan jawaban tidak pernah.

Untuk melakukan koordinasi diperlukan proses komunikasi yang baik diantara pihak-pihak yang melakukan koordinasi, karena dengan komunikasi akan terjadi proses pemberian dan penerimaan informasi. Oleh karena itu komunikasi harus dilakukan dengan baik sehingga tidak menimbulkan miscommunication atau salah informasi yang berakibat fatal dalam koordinasi.

Jawaban pegawai terhadap proses komunikasi yang dilakukan direktur dalam melakukan koordinasi di sajikan dalam tabel 4.12 berikut ini :

Tabel 4.12
Pendapat pegawai terhadap pelaksanaan
Proses komunikasi dalam koordinasi

No	Pelaksanaan Komunikasi	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Baik	8	73 %
2	Cukup	3	27 %
3	Kurang	0	0 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap pelaksanaan proses komunikasi dalam rangka kordinasi, terdapat 8 pegawai atau 73 % memberikan jawaban baik, 3 pegawai atau 27 % menyatakan cukup dan tidak ada satupun yang memberikan jawaban kurang..

3. *Pengambilan Keputusan*

Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan alternatif kegiatan yang akan dipergunakan untuk memecahkan suatu persoalan dalam organisasi. Dalam mengambil keputusan harus dilakukan secara cepat dan tepat, sehingga keputusan yang diambil dapat mengatasi persoalan yang timbul. Untuk itu diperlukan pengetahuan yang luas dan kemampuan berpikir yang tinggi dan kreatif.

Berkaitan dengan hal tersebut, dari wawancara dengan direktur In-Trans Publishing , (Juni 2014), mengemukakan :

“Setiap ada persoalan yang harus dipecahkan, kami selalu berusaha mengatasi persoalan tersebut dengan keputusan yang cepat dan tepat ,namun sebelumnya kami harus memahami dulu duduk persoalannya dengan mengumpulkan bahan-bahan ataupun masukan-masukan dari pegawai. Saya tidak senang dengan sikap yang selalu menunggu-nunggu terhadap tugas atau persoalan dalam organisasi, oleh karena itu setiap ada persoalan harus segera dipecahkan dengan keputusan yang cepat tanpa menunggu persoalan menjadi semakin berkembang.Dengan demikian perusahaan penerbit In-Trans Publishing hingga saat ini tidak pernah terjadi permasalahan-permasalahan yang tidak pernah diselesaikan.”

Pengambilan keputusan setidaknya mencakup dua hal, yaitu keputusan harus diambil secara cepat dan tepat, dan keputusan tersebut dapat memecahkan persoalan yang ada. Pendapat pegawai atas pengambilan keputusan yang diambil direktur dalam menyelesaikan persoalan dapat dikemukakan sebagai berikut :

Tabel 4.13

Pendapat pegawai terhadap kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan yang diambil direktur

No	Pengambilan Keputusan	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Baik dan cepat	6	60 %
2	Kadang-kadang	5	40 %
3	Lambat	0	0
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan yang diambil direktur , terdapat 6 pegawai atau 60 % memberikan jawaban baik dan cepat, 5 pegawai atau 40 % menyatakan kadang-kadang dan tidak ada satupun yang memberikan jawaban lambat

Walaupun keputusan harus diambil dengan cepat, namun juga harus memperhatikan ketepatan dalam memecahkan persoalan, sehingga persoalan dapat diatasi dengan efektif dan efisien.

Pendapat pegawai atas keputusan yang diambil oleh direktur apakah mampu memecahkan setiap persoalan yang timbul dapat dilihat dalam tabel 4.14 di bawah ini :

TABEL 4.14

Pendapat pegawai terhadap hasil keputusan yang diambil direktur dalam memecahkan masalah

No	Pengambilan Keputusan	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Dapat memecahkan masalah	6	60 %
2	Kadang-kadang	5	40 %
3	Tidak memecahkan masalah	0	0

	Jumlah	11	100 %
--	--------	----	-------

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan yang diambil direktur , terdapat 6 pegawai atau 60 % memberikan jawaban dapat memecahkan masalah, 5 pegawai atau 40 % menyatakan kadang-kadang dan tidak ada satupun yang memberikan jawaban tidak memecahkan masalah.

4.2.3 Kemampuan Direktur dalam Memotivasi Pegawai

Dalam memberikan motivasi kerja kepada pegawai, antara lain Direktur selalu memberikan pemenuhan kebutuhan pegawai, melalui pemberian insentif, memberikan pujian dan menyediakan fasilitas kerja yang memadai.

Selain itu juga melalui sinkronisasi tujuan individu dengan tujuan organisasi, dengan jalan memberikan penjelasan tentang tujuan organisasi, mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan dan melakukan komunikasi formil maupun non-formil.

Pembinaan sumber daya manusia juga merupakan salah satu upaya untuk memotivasi pegawai dengan melalui kegiatan antara lain, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karirnya, memberikan

tanggung jawab yang lebih besar dan memberikan koreksi dan bimbingan kepada pegawai.

1. Pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan merupakan salah satu aspek yang penting dalam memotivasi pegawai, karena setiap orang mempunyai kebutuhan yang beraneka ragam dan tak terbatas jumlahnya, baik itu kebutuhan primer seperti sandang, pangan, dan papan maupun kebutuhan sekunder seperti pendidikan, kesehatan, hiburan dan lain-lain. Pemenuhan kebutuhan tersebut bukan berarti menjadi tanggung jawab sepenuhnya dari direktur, namun yang terpenting adalah direktur mampu memberikan sepenuhnya dari direktur, namun yang terpenting adalah direktur mampu memberikan perangsang sehingga dapat membantu meringankan beban pegawai dalam memenuhi kebutuhannya.

Upaya pemenuhan kebutuhan yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memotivasi bawahan antara lain dengan memberikan insentif kepada pegawai baik secara rutin maupun insidental tergantung dari situasi dan kondisi yang ada. Selain itu juga berupa pemberian penghargaan berupa pujian atas prestasi pegawai dan penyediaan fasilitas kerja yang memadai.

Berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tersebut, dalam wawancara dengan direktur In-Trans Publishing (Juni 2014) mengemukakan :

“Dalam situasi yang serba sulit seperti saat ini , upaya memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan tetap saya berikan walaupun mungkin kuantitasnya agak menurun , namun para pegawai menyadari akan hal ini. Setiap ada “rejek” saya selalu upayakan untuk dirasakan oleh seluruh pegawai, walaupun sedikit. Selain itu penghargaan kepada bawahan juga melalui memberikan pujian terhadap hasil kerja yang mereka capai. Walaupun ini kelihatannya sepele namun bagi saya pemberian pujian ini secara psikologis dapat memberikan motivasi bagi mereka, ini yang kadang-kadang orang melupakannya. Juga tidak kalah pentingnya adalah pemenuhan kebutuhan dengan menyediakan fasilitas kerja yang memadai, sehingga pegawai dapat bekerja dengan tenang dan berprestasi lebih baik.”

Terhadap kemampuan direktur dalam memotivasi bawahan ini, mendapat tanggapan yang bervariasi dari para pegawai, sebagaimana dalam penjelasan dan tabel 4.15 di bawah ini :

TABEL 4.15

Pendapat pegawai terhadap insentif yang diberikan direktur

No	Pemberian Insentif	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Sering diberikan	2	13 %
2	Kadang-kadang	8	80 %
3	Tidak pernah diberikan	1	7 %

	Jumlah	11	100 %
--	--------	----	-------

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap insentif yang diberikan direktur, terdapat 2 pegawai atau 13 % memberikan jawaban sering diberikan, 8 pegawai atau 80 % menyatakan kadang-kadang dan 1 orang atau 7 % yang memberikan jawaban tidak pernah diberikan.

Selain memberikan insentif, untuk memotivasi pegawai direktur juga memberikan penghargaan berupa pujian kepada pegawai yang berprestasi. Pemberian pujian ini merupakan salah satu bentuk perhatian direktur terhadap pegawai sehingga pegawai merasa senang dan puas atas hasil kerjanya.

Pendapat pegawai terhadap pemberian pujian oleh direktur terlihat dalam tabel 4.16 di bawah ini :

TABEL 4.16

Pendapat pegawai terhadap pemberian
penghargaan berupa pujian

No	Pemberian Pujian	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Sering diberikan	1	6 %

2	Kadang-kadang	5	47 %
3	Tidak pernah diberikan	5	47 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap pemberian penghargaan berupa pujian dari direktur, terdapat 1 pegawai atau 6 % memberikan jawaban sering diberikan, 5 pegawai atau 47 % menyatakan kadang-kadang dan 5 orang atau 47 % yang memberikan jawaban tidak pernah diberikan.

Selain memberikan insentif dan memberikan pujian terhadap pegawai, pemberian motivasi juga dilakukan dengan menyediakan fasilitas kerja yang memadai sehingga pegawai menjadi lebih bersemangat dalam bekerja sehingga menghasilkan hasil kerja yang lebih baik dan lebih cepat.

Pendapat pegawai atas pemenuhan fasilitas kerja yang memadai dapat dilihat dalam tabel 4. 17 sebagai berikut :

TABEL 4.17

Pendapat Pegawai Terhadap Penyediaan Fasilitas Kerja

No	Penyediaan Fasilitas Kerja	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Baik	1	6 %
2	Cukup	5	47 %
3	Kurang	5	47 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap penyediaan fasilitas kerja, terdapat 1 pegawai atau 6 % memberikan jawaban baik, 5 pegawai atau 47 % menyatakan cukup dan 5 orang atau 47 % yang memberikan jawaban kurang.

2. *Sinkronisasi tujuan individu dengan tujuan organisasi*

Upaya memotivasi melalui sinkronisasi tujuan individu dengan tujuan organisasi penting dilakukan , karena individu sebagai anggota organisasi juga mempunyai tujuan-tujuan tertentu dalam hidupnya, untuk itu itulah diperlukan suatu upaya untuk mensinkronkan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi, sehingga tidak terjadi benturan kepentingan yang akan merugikan organisasi dan individu anggota organisasi.

Upaya ke arah itu antara lain, pimpinan harus memberikan penjelasan kepada pegawai tentang tujuan organisasi, sehingga pegawai merasa yakin bahwa tujuan organisasi harus didukung. Selain itu direktur harus pula memberikan kesempatan yang organisasi harus didukung. Selain itu direktur harus pula memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pegawai untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan dalam organisasi, sehingga bawahan merasa ikut bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan tersebut. Semua upaya tersebut harus didukung oleh komunikasi yang baik antara sesama pegawai dan dengan atasan.

Terkait dengan hal di atas, direktur In-Trans Publishing (Juni 2014) mengemukakan sebagai berikut :

“Saya selalu memberikan penjelasan kepada bawahan tentang tujuan organisasi dalam setiap kesempatan, sehingga mereka bisa menyadari dan memahami tugas-tugasnya. Dalam mengambil keputusan, saya berusaha mengajak para pegawai untuk mengemukakan pendapatnya, sehingga mereka merasa “di uwongke” dan merasa menjadi bagian organisasi. Sehingga keputusan yang diambil tersebut bukan keputusan sepihak dari saya selaku direktur tetapi juga merupakan keputusan bersama”

Pendapat pegawai terhadap upaya direktur dalam memotivasi bawahan melalui kegiatan sinkronisasi tujuan individu dengan tujuan organisasi adalah sebagai berikut :

TABEL 4.18

Pendapat pegawai terhadap pemberian
penjelasan tujuan organisasi

No	Pemberian penjelasan	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Selalu memberikan	5	47 %
2	Jarang memberikan	5	47 %
3	Tidak pernah memberikan	1	6 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap pemberian penjelasan tujuan organisasi, terdapat 5 pegawai atau 47 % memberikan jawaban selalu diberikan, 5 pegawai atau 47 % menyatakan jarang memberikan dan 1 orang atau 6 % yang memberikan jawaban tidak pernah diberikan.

Selain memberikan penjelasan tentang tujuan organisasi, pimpinan organisasi juga mengikutsertakan bawahan dalam mengambil suatu keputusan, sehingga pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi.

Pendapat pegawai terhadap pemberian kesempatan untuk mengambil keputusan adalah sebagai berikut :

TABEL 4.19

Pendapat pegawai terhadap kesempatan berpendapat
dalam mengambil keputusan

No	Pemberian kesempatan	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Selalu memberikan	7	67 %
2	Jarang memberikan	3	27 %
3	Tidak pernah memberikan	1	6 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap kesempatan berpendapat dalam mengambil keputusan, terdapat 7 pegawai atau 67 % memberikan jawaban selalu diberikan, 3 pegawai atau 27 % menyatakan jarang memberikan dan 1 orang atau 6 % yang memberikan jawaban tidak pernah diberikan.

Selain kedua hal di atas, upaya mensinkronkan tujuan individu dengan tujuan organisasi juga melalui kegiatan komunikasi antara direktur dengan bawahan.

3. *Pembinaan pegawai (SDM)*

Pemberian motivasi melalui pembinaan pegawai berdasarkan pendekatan sumber daya manusia, karena pada dasarnya manusia menyukai akan prestasi kerja dan pekerjaan yang lebih baik, berawal dari itulah maka cara memotivasi bawahan dapat dilakukan dengan cara antara lain : memberikan kesempatan kepada pegawai dapat dilakukan dengan cara antara lain : memberikan kesempatan kepada pegawai untuk maju dan mengembangkan karirnya, memberikan tanggung jawab yang lebih besar dan memberikan pembinaan pegawai secara kontinyu.

Dalam wawancara dengan direktur In-Trans Publishin (Juni 2014) mengemukakan :

“Pembinaan pegawai merupakan hal yang sangat penting, karena pegawai sebagai sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan kualitasnya, sehingga mampu bekerja dan berprestasi yang lebih baik. Upaya pembinaan pegawai dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengikuti pendidikan dan kursus perjenjangan agar mereka memiliki kesempatan yang lebih besar dalam mengembangkan karirnya. Selain itu juga dengan memberikan kepercayaan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugasnya”.

Sedangkan pendapat pegawai atas upaya tersebut tercermin

dari tabel dan penjelasan di bawah ini :

TABEL 4.20

Pendapat Pegawai Terhadap Pengembangan Karir

No	Kesempatan untuk mengembangkan karir	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Selalu memberikan	7	67 %
2	Jarang memberikan	3	27 %
3	Tidak pernah memberikan	1	6 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai pengembangan karir , terdapat 7 pegawai atau 67 % memberikan jawaban selalu diberikan, 3 pegawai atau 27 % menyatakan jarang memberikan dan 1 orang atau 6 % yang memberikan jawaban tidak pernah diberikan.

Dari data di atas menunjukkan secara keseluruhan para pegawai memberikan jawaban bahwa direktur selalu memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karir.

Memberikan kepercayaan dan tanggung jawab yang lebih besar untuk turut serta dalam mengambil suatu keputusan dan melaksanakan tugas juga merupakan salah satu pembinaan pegawai, sehingga pegawai mempunyai pengalaman yang banyak dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Pendapat pegawai atas upaya tersebut adalah, sebagaimana dalam tabel di bawah ini :

TABEL 4.21

Pendapat pegawai terhadap pemberian kepercayaan untuk bertanggung jawab

No	Kesempatan untuk Bertanggung jawab	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Selalu memberikan	6	67 %
2	Jarang memberikan	4	20 %
3	Tidak pernah memberikan	1	13 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap pemberian kepercayaan untuk bertanggung jawab, terdapat 6 pegawai atau 67 % memberikan jawaban selalu diberikan, 3 pegawai atau 20 % menyatakan jarang memberikan dan 1 orang atau 13 % yang memberikan jawaban tidak pernah diberikan.

Pembinaan kepada bawahan juga dilakukan melalui pemberian koreksi atau petunjuk terhadap pelaksanaan tugas pegawai, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lancar. Pendapat pegawai atas pemberian koreksi dan petunjuk tersebut dapat terlihat dalam tabel di bawah ini :

TABEL 4.22

Pendapat Pegawai Terhadap Koreksi Dan Petunjuk

No	Pemberian Koreksi dan Petunjuk	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Selalu memberikan	7	73 %
2	Jarang memberikan	3	20 %
3	Tidak pernah memberikan	1	7 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap koreksi jika terjadi suatu kesalahan dalam melaksanakan tugas, terdapat 11 pegawai atau 73 % memberikan jawaban selalu diberikan, 3 pegawai atau 20 % menyatakan jarang memberikan dan 1 orang atau 7 % yang memberikan jawaban tidak pernah diberikan.

4.2.4 Semangat Kerja Pegawai

Semangat kerja pegawai yang tinggi merupakan salah satu penentu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan , karena tanpa semangat kerja yang tinggi tidak akan tercapai hasil kerja atau prestasi kerja yang baik. Semangat kerja sangat erat kaitannya dengan motivasi kerja , sebab tanpa

motivasi kerja tidak mungkin akan tercipta semangat kerja dan pada gilirannya akan mempengaruhi hasil kerja atau prestasi kerja pegawai. Oleh karena itulah semangat kerja akan selalu terkait dan berhubungan dengan motivasi kerja dan prestasi kerja.

Dalam penilaian ini , untuk mengetahui kondisi semangat kerja pegawai, peneliti menggunakan dua sub fokus yaitu motivasi kerja dan prestasi kerja pegawai sebagaimana telah kami jelaskan dalam kajian pustaka dan fokus penelitian di atas.

4.2.5 Motivasi kerja

Untuk mengetahui motivasi kerja pegawai di Penerbit In-Trans Publishing peneliti telah melakukan observasi terhadap kegiatan pegawai sehari-hari dan melakukan wawancara dengan direktur In-Trans Publishing dan para pegawai. Dari observasi peneliti di lokasi penelitian menunjukkan motivasi kerja pegawai dapat dilihat dari aktifitas pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Tingkat presensi pegawai cukup baik , ini bisa dilihat dari daftar presensi tiap hari dengan tingkat kehadiran yang tinggi untuk masuk kerja. Tingkat kedisiplinan untuk mematuhi jam kerja bisa dikatakan cukup, karena masih terdapat satu dua pegawai yang kadang-kadang meninggalkan jam kerja tanpa tujuan yang jelas.

Motivasi kerja pegawai dapat dilihat dari kesungguhan mereka dalam menjalankan tugas dengan senang dan bersarkan wawancara dengan mereka, tak satupun pegawai yang merasa bosan atau mengeluh dengan tugas-tugas mereka. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan Bagian SDM In-Trans Publishing, (Juni 2014) sebagai berikut :

Dalam menjalankan tugas selama ini kami merasa senang dan puas, tidak pernah merasa bosan atau mengeluh dalam tugas-tugas setiap hari, karena suasana kerja disini cukup enak, masing-masing pegawai mengerti tugasnya masing-masing , sehingga pekerjaan berjalan dengan lancar. Para pegawai menaruh kepercayaan terhadap kepemimpinan Pak Direktur, karena Pak Direktur bersikap terbuka dan memberikan kepercayaan kepada pegawai dalam menjalankan tugas.

Untuk mengetahui kondisi semangat kerja pegawai dapat dilihat dari motivasi kerja mereka dalam menjalankan tugas, dalam hal ini dilihat dari kemauan pegawai dalam menjalankan tugas, kemauan untuk menaati peraturan kedinasan dan kepuasan pegawai dalam menjalankan pekerjaan.

1). Kemauan dalam menjalankan tugas

Seorang pegawai dalam menjalankan suatu tugas banyak dipengaruhi oleh banyak faktor , salah satu faktor adalah kemauan untuk menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Kemauan merupakan dorongan dari dalam diri untuk menjalankan suatu aktifitas. Kemauan yang tinggi dari pegawai

akan menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi pula, sebaliknya kemauan yang rendah akan menimbulkan kemalasan dan keengganan dalam bekerja.

Berkaitan dengan kemauan pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari direktur In-Trans Publishing (Juni 2014) megemukakan :

Kemauan pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari secara umum dapat dikatakan cukup baik, ini bisa dilihat dari kesungguhan mereka dalam melaksanakan tugas sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Semua tugas yang telah saya berikan selama ini dapat dikerjakan dengan lancar dan hasil yang cukup baik, walaupun terdapat satu dua orang pegawai yang kadang-kadang malas dan kemauan kerjanya kadang-kadang baik, kadang-kadang rendah namun semua itu masih dalam taraf yang wajar.

Kemauan pegawai untuk menjalankan tugas terlihat dalam tabel 4.23. sebagai berikut :

TABEL 4.23

Pendapat Pegawai Terhadap Kemauan Dalam Menjalankan Tugas

No	Kemauan dalam menjalankan tugas	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Selalu Melaksanakan	7	60 %
2	Jarang Melaksanakan	4	40 %
3	Tidak pernah Melaksanakan	0	0 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap kemauan dalam melaksanakan tugas, terdapat 7 pegawai atau 60 % memberikan jawaban selalu diberikan, 7 pegawai atau 40 % menyatakan jarang memberikan dan tidak ada seorangpun yang memberikan jawaban tidak pernah diberikan.

2). *Kemauan dalam mentaati peraturan kedinasan*

Dalam menjalankan tugas, seorang pegawai harus selalu mematuhi aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi, sehingga tercipta suasana yang tertib dan teratur dalam organisasi.

Berkaitan dengan kemauan pegawai dalam mentaati segala peraturan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari , direktur In-Trans Publishing (Juni 2014) mengemukakan:

Tingkat kepatuhan atau ketaatan pegawai dalam peraturan terlihat cukup baik, misalnya dalam mematuhi jam kerja, ketentuan pakaian seragam, dan lain-lain. Khusus terhadap ketaatan pegawai dalam jam kerja masih terdapat beberapa orang pegawai yang suka meinggalkan jam-jam kerja tanpa alasan yang jelas, biasanya karyawan perempuan pada jam kerja masih suka belanja untuk keperluan keluarganya ke toko atau ke pasar, namun dalam hal ini saya selalu menekankan agar

mereka selalu menaati jam kerja kantor, dan tidak meninggalkan kantor jika bukan karena ada urusan kerja.

Kemauan pegawai di Penerbit In-Trans Publishing terlihat jawaban pegawai terhadap pertanyaan tentang kemauan untuk menaati peraturan sebagai berikut :

Tabel 4.24

Pendapat pegawai dalam menaati peraturan perkantoran

No	Kemauan dalam menaati peraturan perkantoran	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Selalu menta'ati	6	60 %
2	Jarang menta'ati	5	40 %
3	Tidak pernah menta;ati	0	0 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawaidalam menaati peraturm perkantoran, terdapat 6 pegawai atau 60 % memberikan jawaban selalu diberikan, 5 pegawai atau 40 % menyatakan jarang memberikan dan tak satu orangpun yang memberikan jawaban tidak pernah diberikan.

3). *Kepuasan terhadap pekerjaan*

Kepuasan pegawai terhadap pekerjaan terwujud dalam melakukan pekerjaan dengan senang hati , tidak pernah mengeluh , tidak merasa bosan dan mampu menjalankan tugas dengan baik. Kepuasan pegawai merupakan

salah satu ukuran dalam motivasi , sebab kepuasan sangat erat kaitannya dengan motivasi.

Pendapat pegawai terhadap kepuasan dalam menjalankan pekerjaan terlihat dari wawancara dengan mereka, sebagaimana terlihat dari tabel berikut ini :

Tabel 4.25
Pendapat pegawai terhadap kepuasan
Dengan pekerjaan

No	Kepuasan dengan pekerjaan	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Selalu merasakan kepuasan	5	45 %
2	Jarang merasakan kepuasan	5	45 %
3	Tidak pernah merasakan kepuasan	1	10 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap kepuasan dengan pekerjaan, terdapat 5 pegawai atau 45 % memberikan jawaban selalu diberikan, 5 pegawai atau 45 % menyatakan jarang memberikan dan 1 orang atau 10 % yang memberikan jawaban tidak pernah diberikan.

4.2.6 Prestasi Kerja Pegawai

Prestasi kerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, oleh karena itu prestasi kerja merupakan penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Prestasi kerja pegawai dapat dilihat dari tiga faktor, yaitu: kualitas atau mutu yang dihasilkan, kuantitas atau jumlah yang dihasilkan dan alokasi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Secara kualitas, hasil kerja pegawai terlihat dari pelaksanaan tugas yang dibebankan telah sesuai dengan yang diharapkan oleh Direktur. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan Direktur In-Trans Publishing, (Juni 2014) sebagai berikut:

Hasil kerja pegawai pada umumnya telah sesuai dengan yang kami harapkan, walaupun disana sini masih ada kekurangan, namun semua itu masih dalam taraf yang wajar. Semua tugas baik berupa target produksi judul buku maupun target penjualan produk mampu dilaksanakan cukup baik.

Ditinjau dari segi kuantitas, hasil kerja pegawai telah sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan, sedangkan dari segi waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan kadang-kadang pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya, kadang-kadang waktu yang tersedia kurang

mencukupi, bahkan tak jarang terjadi pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang prestasi kerja pegawai, berikut ini disajikan dalam bentuk tabel hasil wawancara dengan para pegawai, berikut ini disajikan dalam bentuk tabel hasil wawancara dengan para pegawai sebagai berikut :

1). Kualitas hasil pekerjaan

Kualitas kerja pegawai adalah hasil kerja pegawai berdasarkan mutu, atau baik buruk hasil kerja yang dicapai. Untuk mengetahui kualitas hasil kerja harus ditentukan dulu standar atau ukuran-ukuran tertentu. Sebagai ukuran yang mudah dilakukan untuk melihat kualitas kerja pegawai dapat dilihat dari kepuasan pimpinan atau pihak lain yang berkaitan dengan pekerjaan. Kualitas pekerjaan pegawai ditentukan oleh beberapa hal antara lain faktor manusia yang mengerjakan pekerjaan dan peralatan yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Pendapat pegawai atas hasil kerja yang dicapai terlihat dalam tabel 27 di bawah ini :

Tabel 4.26

Pendapat pegawai terhadap kualitas kerja yang dicapai

No	Tingkat kualitas hasil kerja pegawai	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Selalu memberikan	3	33 %
2	Jarang memberikan	7	60 %
3	Tidak pernah memberikan	1	7 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap kualitas kerja yang dicapai, terdapat 3 pegawai atau 33 % memberikan jawaban selalu diberikan, 7 pegawai atau 60 % menyatakan jarang memberikan dan 1 orang atau 7 % yang memberikan jawaban tidak pernah diberikan.

Menyelesaikan pekerjaan kadang-kadang pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya, kadang-kadang waktu yang tersedia kurang mencukupi, bahkan tak jarang terjadi pekerjaan diselesaikan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang prestasi kerja pegawai, berikut ini disajikan dalam bentuk tabel hasil wawancara dengan para pegawai sebagai berikut :

3). Kuantitas hasil kerja

Untuk mengetahui prestasi kerja pegawai juga dilihat dari kuantitas atau jumlah yang mampu dihasilkan dalam kurun waktu tertentu. Jika kuantitasnya telah sesuai dengan kebutuhan atau target yang telah ditentukan maka dapat dikatakan prestasi kerja pegawai tergolong baik, tetapi jika kuantitas atau jumlah yang dihasilkan tidak dapat memenuhi dari target yang telah ditentukan, maka prestasi kerja pegawai tergolong jelek.

Pendapat pegawai terhadap prestasi yang dicapai sebagaimana terlihat dalam tabel 4.27 sebagai berikut :

Tabel 4.27

Pendapat pegawai terhadap kuantitas hasil kerja yang dicapai

No	Kuantitas hasil kerja pegawai	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Sesuai target	9	87 %
2	Kadang-kadang	2	13 %
3	Tidak sesuai target	0	0 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap kuantitas hasil kerja yang dicapai, terdapat 9 pegawai atau 87% memberikan jawaban sesuai target, 2 pegawai atau 13 % menyatakan kadang-kadang dan tidak satupun yang memberikan jawaban tidak sesuai target.

3). Waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan

Selain kedua hal di atas, untuk mengetahui prestasi kerja pegawai dapat dilihat dari seberapa banyak waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Jika pekerjaan dapat diselesaikan tepat dengan waktu yang ditentukan, maka dapat dikatakan prestasi kerja termasuk baik, jika waktu yang disediakan untuk menyelesaikan pekerjaan tidak dipenuhi, maka prestasi kerja pegawai tergolong jelek.

Pendapat pegawai terhadap hal di atas, sebagaimana dalam tabel 4.28 di bawah ini :

Tabel 4.28
Pendapat pegawai terhadap waktu yang dibutuhkan
Untuk menyelesaikan pekerjaan

No	Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan	Pendapat Pegawai	Prosentase
1	Sesuai dengan waktu	8	80 %
2	Kadang-kadang sesuai	3	20 %
3	Waktu tidak mencukupi	0	0 %
	Jumlah	11	100 %

Sumber : Hasil wawancara dengan pegawai

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pendapat pegawai terhadap waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, terdapat 8 pegawai atau 80

% memberikan jawaban sesuai dengan waktu, 3 pegawai atau 20 % menyatakan kadang-kadang sesuai dan tak satupun yang memberikan jawaban waktu tidak mencukupi.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1. Kemampuan direktur dalam menggerakkan pegawai

1) Memberikan pengarahan

Berdasarkan observasi di lapangan dan wawancara dengan 11 pegawai di penerbit In-Trans Publishing menunjukkan bahwa kemampuan direktur dalam menggerakkan pegawai melalui kegiatan mengarahkan pegawai dilakukan dengan cara memberikan perintah, memberikan bimbingan dan petunjuk dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas pegawai.

Aktifitas Direktur dalam memberikan perintah kepada pegawai tergolong baik, hal ini terbukti dari jawaban direktur In-Trans Publishing dan jawaban pegawai, sebagaimana dalam tabel 4.7 di atas. Dalam tabel tersebut menunjukkan secara keseluruhan dari 11 pegawai terdapat 6 pegawai atau 46 %, yang menyatakan seringkali, 3 orang atau 27 % sedangkan yang menyatakan cukup 2 orang atau 27 %.memberikan jawaban jarang direktur seringkali memberikan perintah. Dengan intensitas yang tinggi dalam memberikan perintah kepada pegawai dapat menggerakkan organisasi lebih dinamis, sehingga mekanisme organisasi berjalan lancar.

Selain itu, pemberian bimbingan dan petunjuk kepada pegawai juga merupakan hal yang penting dalam rangka menggerakkan pegawai. Dari data pada tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa terdapat 5 pegawai menyatakan sering menerima bimbingan, 4 menyatakan cukup dan 2 pegawai yang menyatakan jarang. Dari data tersebut menunjukkan bahwa direktur mempunyai perhatian yang tinggi kepada pegawai dengan selalu memberikan bimbingan kepada pegawai sehingga pegawai memahami dan mengerti tugas-tugasnya.

Aktifitas pengawasan yang dilakukan Direktur In-Trans Publishing tercermin dalam tabel 4.9, dimana terdapat 7 jawaban menyatakan selalu melakukan pengawasan, 3 jawaban menyatakan cukup dan 1 jawaban yang menyatakan jarang. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh direktur In-Trans Publishing termasuk baik.

Kemudian pada table 4.8 di atas, bahwasannya direktur juga sering memberikan bimbingan dan petunjuk kepada pegawai. Hal ini menunjukkan bahwasannya pimpinan tidak hanya memerintah pegawai saja, akan tetapi juga mampu memberikan dengan cara bimbingan. Hal ini sesuai dengan hadits Nabi Muhammad SAW, yang diriwayatkan oleh Tamim bin Aws :

الدين النصحة قلنا لمن قال الله وكتبه ورسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم

[الحديث]

Artinya : “*Ad-Dien (Agama Islam) adalah nasehat*”. Kami bertanya :
“*untuk siapa?*” Beliau Menjawab : “*Untuk Allah. Kitab-Nya, Rasul-Nya, para pemimpin orang-prang Islam dan (untuk) mereka keseluruhan*”. (Shahih Muslim. Kitabul Imam. 1982:67)

2) *Melakukan koordinasi*

Untuk menghindarkan terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan kegiatan, direktur In-Trans Publishing selalu melakukan koordinasi baik intern ke dalam organisasi maupun ekstern keluar organisasi. Pelaksanaan koordinasi dilakukan dengan cara mengadakan pembagian tugas yang jelas dalam organisasi, mengadakan pertemuan-pertemuan baik secara periodic maupun incidental, dan melakukan komunikasi.

Melakukan koordinasi dengan cara pembagian tugas secara jelas merupakan aspek yang sangat penting, karena untuk menghindarkan terjadinya tumpang tindih. Tanggapan pegawai atas pembagian tugas yang dilakukan direktur adalah sebagaimana telah kami sajikan dalam tabel 4.10 di atas, yang menunjukkan 8 pegawai menyatakan jelas, 2 orang menyatakan cukup dan 1 pegawai yang menyatakan tidak jelas. Dari jawaban direktur dan pegawai tersebut menunjukkan bahwa pembagian tugas pekerjaan telah berjalan lancar dan baik.

Selain melakukan pembagian tugas, untuk melakukan koordinasi juga dilakukan pertemuan-pertemuan secara rutin atau incidental. Kegiatan pertemuan yang telah dilakukan direktur dalam koordinasi dapat dikatakan baik, ini berdasarkan data yang telah digali baik melalui wawancara dengan direktur maupun dengan pegawai. Wawancara dengan pegawai sebagaimana terlihat dalam tabel 4.11 menunjukkan bahwa, terdapat 6 jawaban mengatakan rutin dilakukan pertemuan, 5 jawaban mengatakan jarang dan tak satupun jawaban yang mengatakan tidak pernah.

Kegiatan komunikasi untuk melancarkan koordinasi juga berjalan baik, sebagaimana telah kami sajikan dalam tabel 4.12 yang menunjukkan terdapat 8 jawaban yang mengatakan baik, 3 jawaban mengatakan cukup baik dan tak satupun jawaban yang mengatakan kurang.

3) Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan yang dilakukan direktur dalam rangka menggerakkan pegawai telah dilakukan dengan cepat dan tepat, sehingga dapat memecahkan persoalan dalam organisasi.

Dalam tabel 4.13 menunjukkan terdapat 6 jawaban mengatakan pengambilan keputusan direktur dilakukan dengan cepat dan tepat, 4 jawaban mengatakan cukup dan tak satupun jawaban yang mengatakan lambat.

Selanjutnya dalam tabel 4.14 juga terdapat 6 jawaban mengatakan pengambilan keputusan direktur dapat memecahkan persoalan, 5 jawaban mengatakan kadang-kadang dan tak satupun jawaban yang mengatakan tidak dapat menyelesaikan persoalan organisasi.

4.3.2. Kemampuan Direktur dalam Memotivasi Pegawai.

1) Pemenuhan kebutuhan

Pemberian insentif kepada pegawai dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan pegawai selalu dilakukan direktur, untuk itulah intensitas pemberian insentif ini dapat dikatakan baik, hal ini terbukti dari tanggapan pegawai sebagaimana tersaji dalam tabel 4.15, dimana terdapat 2 jawaban yang menyatakan sering menerima insentif, 8 jawaban yang mengatakan kadang-kadang dan 1 pegawai yang mengatakan tidak pernah menerima.

Disamping pemberian insentif dalam bentuk uang, direktur In-Trans Publishing juga selalu memberikan penghargaan dalam bentuk pujian. Pemberian pujian ini tergolong tinggi, ini terlihat dari jawaban pegawai sebagaimana dalam tabel 4.16, dimana terdapat 1 yang menjawab sering menerima pujian, 5 jawaban menjawab kadang-kadang dan 5 pegawai yang memberikan jawaban tidak pernah menerima.

Sedangkan upaya pemenuhan fasilitas kerja di kantor penerbit In-Trans Publishing dapat dikatakan baik, ini terlihat dari tersedianya fasilitas kerja yang

memadai di sana dan terbukti dari jawaban pegawai, sebagaimana dalam tabel 4.17 yang menunjukkan terdapat 1 jawaban mengatakan baik, 5 jawaban mengatakan cukup dan 5 pegawai yang mengatakan kurang.

2) *Sinkronisasi tujuan individu dengan tujuan organisasi.*

Sinkronisasi tujuan individu dengan tujuan pegawai dilakukan dengan cara memberikan penjelasan kepada pegawai tentang tujuan organisasi, memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pegawai untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan, dan melakukan kegiatan komunikasi baik formal dan informal.

Berdasarkan wawancara dengan direktur dan para pegawai menunjukkan bahwa direktur selalu memberikan penjelasan tentang tujuan organisasi dalam setiap kesempatan, secara lebih lengkap dapat terlihat dari jawaban pegawai pada tabel 4.18, dimana terdapat 5 jawaban mengatakan direktur selalu memberi penjelasan, 5 jawaban mengatakan kadang-kadang dan 1 pegawai yang memberi jawaban kurang atau tidak pernah.

Kegiatan direktur untuk mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan sering dilakukan dengan intensitas yang tinggi, hal ini juga terlihat dari tabel 4.19 dimana terdapat 3 pegawai menyatakan selalu diberikan kesempatan oleh direktur untuk ikut serta dalam mengambil keputusan, 7 pegawai mengatakan kadang-kadang dan 1 pegawai yang mengatakan tidak pernah.

3) *Pembinaan Pegawai (SDM)*

Kegiatan direktur dalam membina pegawai juga selalu dilakukan misalnya dengan memberikan kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan , mengikuti kursus dan penjenjangan sehingga pegawai dapat meningkatkan kualitasnya. Selain itu direktur juga selalu memberikan koreksi-koreksi terhadap pelaksanaan tugas-tugas pegawai.

Pembinaan pegawai dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk maju dan mengembangkan karirnya lebih tinggi. Tanggapan pegawai dalam hal ini terlihat dalam tabel 4.20, terdapat 7 pegawai memberikan jawaban selalu diberikan, 3 pegawai menyatakan jarang memberikan dan 1 orang yang memberikan jawaban tidak pernah diberikan.

Selain itu untuk pembinaan pegawai, direktur Talun juga selalu memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk bertanggung jawab dan ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Jawaban pegawai terhadap hal ini terlihat dari tabel 4.21, terdapat 6 pegawai menyatakan selalu memberikan, 4 pegawai menyatakan kadang-kadang dan 1 pegawai yang menyatakan tidak pernah.

Tanggapan pegawai terhadap pembinaan yang dilakukan direktur dalam memberikan koreksi kepada bawahan, sebagaimana terlihat dalam tabel 4.22,

dimana terdapat 7 pegawai yang mengatakan selalu memberikan 3 pegawai mengatakan kadang-kadang dan 1 orang pegawai yang mengatakan tidak pernah.

4.3.3. Motivasi kerja pegawai

1) Kemauan dalam menjalankan tugas

Kemauan pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh direktur dapat dikatakan baik, ini terbukti dari hasil wawancara dengan direktur dan dengan para pegawai. Tanggapan pegawai atas kemauan dalam menjalankan tugas terlihat dari tabel 4.23, dimana terdapat 7 pegawai mengatakan selalu memberikan, 4 orang menyatakan jarang dan tak satupun pegawai yang menyatakan tidak pernah memberikan.

2) Kemauan dalam mentaati peraturan

Berdasarkan data fokus tentang motivasi pegawai dan hasil wawancara dengan direktur dan para pegawai, maka dapat dikatakan bahwa tingkat kemauan pegawai dalam mentaati peraturan termasuk kategori tinggi, ini terbukti dari data tabel 4.24 yang menunjukkan terdapat 6 pegawai menyatakan selalu memberikan, 5 orang menyatakan jarang memberikan dan tak satupun pegawai yang menyatakan tidak pernah.

3) Kepuasan terhadap hasil kerja

Kepuasan pegawai dalam menjalankan pekerjaan di penerbit Talun juga termasuk tinggi atau baik, hal ini berdasarkan wawancara peneliti dengan para pegawai yang secara lengkap sebagaimana dalam tabel 4.25, dimana terdapat 5 pegawai menyatakan puas dengan pekerjaan, 5 pegawai menyatakan cukup puas dan 1 pegawai yang memberi jawaban tidak puas.

4.3.4. Prestasi kerja pegawai

1) Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan pegawai dapat dikatakan baik ini terlihat dari adanya kepuasan direktur terhadap hasil kerja pegawai dan terlihat dari wawancara dengan pegawai sebagaimana disajikan dalam tabel 4.26, terdapat 3 jawaban yang menyatakan selalu memberikan, 7 jawaban menyatakan jarang memberikan dan 1 pegawai yang menyatakan jelek atau kurang.

2) Kuantitas hasil pekerjaan

Kuantitas hasil pekerjaan pegawai menunjukkan hasil yang baik, ini terbukti dari adanya kesesuaian antara kebutuhan atau target yang ditetapkan dengan hasil yang telah dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Tanggapan pegawai terhadap jumlah atau kuantitas hasil kerja yang dicapai terlihat dalam tabel 4.27 dimana terdapat 9 pegawai yang menyatakan hasil kerja telah sesuai dengan target, 2 pegawai menyatakan cukup dan tak satupun pegawai yang menyatakan kurang sesuai dengan target.

3) Waktu yang dibutuhkan

Berdasarkan data yang telah ditampilkan dalam tabel 4.28 diatas menunjukkan bahwa terdapat 8 pegawai yang menyatakan alokasi waktu yang telah ditentukan telah sesuai dengan penyelesaian tugas, 3 pegawai menyatakan kadang-kadang telah sesuai dengan alokasi waktu dan tak satupun pegawai yang menjawab waktu yang ditentukan kurang mencukupi.

