Manajemen Sumber Daya Manusia Pengelola LKM

Aji Komarudin
aji.komarudin@gmail.com
Muhammad Ismail
FE Unhas
melph_ayie@yahoo.com
Wa Ode Zusnita Muizu
FEB Unpad
waode.zusnita@unpad.ac.id

Abstract

Keberadaan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) tidak terlepas dari perkembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), yang peranannya sangat besar dalam proses pemulihan ekonomi nasional, baik dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi maupun penyerapan tenaga kerja. Banyak pihak meyakini, LKM sebagai alat pembangunan yang efektif untuk mengentaskan kemiskinan karena layanan keuangan ini memungkinkan orang kecil dan rumah tangga berpenghasilan rendah untuk memanfaatkan peluang ekonomi, membangun aset dan mengurangi kerentanan terhadap turbulensi kekuatan eksternal. LKM menjadi alat yang cukup penting untuk mewujudkan pembangunan dalam tiga hal sekaligus, yaitu: (i) menciptakan lapangan kerja, (ii) meningkatkan pendapatan masyarakat, dan (iii) mengentaskan kemiskinan (Anonim, 2007). Untuk itu, kebutuhan akan Sumber daya manusia (SDM) yang handal dalam pengelolaan lembaga keuangan mikro (LKM) untuk memaksimalkan peran LKM, menjadi sesuatu hal yang tidak dapat ditawar lagi, mengingat hambatan terbesar dari pengelolaan lembaga keuangan mikro (LKM) adalah terkait dengan aspek sustainabilitas, yang sangat dipengaruhi oleh kapabilitas sumberdaya manusia (SDM) pengelola LKM.

Keywords: Lembaga Keuangan Mikro, Manajemen Sumber Daya Masnusia, Pengelola Lembaga Keuangan Mikro

Lembaga Keuangan Mikro dan Kebutuhan SDM

Kegiatan perekonomian di Indonesia tidak lepas dari peranan para pelaku usaha kecil mikro. Pemberdayaan usaha kecil dipandang mampu menggerakan perekonomian pedesaan dan pada akhirnya juga dapat menggerakan perekonomian nasional. Hal ini tidak terlepas dari peran usaha kecil yang strategis baik dilihat dari segi kualitasnya maupun kemampuannya dalam meningkatkan pendapatan dan penyerapan tenaga kerja.

Disamping berbagai peran strategisnya, Ashari (2006) juga menjelaskan bahwa UKM juga diperhadapkan pada berbagai persoalan seperti kurangnya permodalan, sumber daya manusia

yang terbatas dan lemahnya jaringan. Keterbatasan akses sumber-sumber pembiayaan yang dihadapi oleh para pelaku UKM merupakan masalah yang paling banyak ditemui karena pada umumnya usaha kecil mikro merupakan usaha yang bersifat tertutup yang mengandalakan modal dari pemilik yang tentunya jumlahnya sangat terbatas, sedangkan pinjaman modal dari lembaga keuangan konvensional atau perbankan sangat sulit untuk diperoleh. Munculnya LKM selanjutnya memberi angin segar bagi para pelaku usaha kecil dalam melakukan kegaiatan perekonomian. Hal ini ditandai dengan keberhasilan mereka dalam memperoleh kredit dari LKM walaupun jumlahnya tidak terlalu besar tetapi cukup bermanfaat bagi mereka.

Sebagai lembaga keuangan, Lembaga Keungan Mikro juga menjalankan perannya sebagai lembaga perantara keuangan. Untuk dapat menjalankan perannya dengan baik, semuanya akan sangat tergantung pada kredibilitas dan profesionalitas pengelolaan LKM. Kredibilitas suatu lembaga keuangan dapat dilihat dari tingkat kepercayaan nasabah terhadap lembaga tersebut, berkenaan dengan dana titipan yang mereka amanatkan dan dana pinjaman yang mereka manfaatkan. Kendati merupakan suatu nilai yang ideal, kredibilitas bukanlah sesuatu hal yang sekedar bersifat fenomenal dan konseptual, tetapi lebih pada bukti nyata perjalanan dan perkembangan LKM.

Adapun unsur-unsur kredibilitas LKM adalah sebagai berikut (Muhammad : 2002) :

- Kejujuran dalam bertransaksi dengan nasabah
- Kesediaan untuk berposisi ‘sama menang’ dengan nasabah
- Taat dalam memenuhi aspek-aspek legal yang berlaku
- Terbuka dalam menginformasikm perkembangan lembaga
- Arif dalam menangani dan menyelesaikan masalah
- Kesehatan struktur permodalan LKM
- Perkembangan kinerja bisnis

Selain harus kredibel, LKM juga harus dikelola dengan profesional. Profesionalitas pengelolaan LKM menggambarkan bahwa organisasinya terkelola dengan baik, Unsur-unsur profesionalitas LKM meliputi (Muhammad : 2002) :

- Keteraturan dalam mengelola organisasi
- Ketersediaan sistem dalam mekanisme kerja lembaga

- Struktur organisasi yang jelas
- Sigap dalam merespon kebutuhan nasabah
- Tersedia sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya
- Dukungan sarana dan prasarana yang memadai

Kredibilitas dan profesionalitas LKM sangat ditentukan oleh kesiapan sumberdaya manusianya (SDM).

Manajemen Sumber Daya Manusia Pengelola LKM

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, karyawan atau orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi/organisasi, merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing dan elemen kunci yang penting untuk meraih kesuksesan dalam organisasi. Berbagai organisasi terkemuka dunia juga telah membuktikan bahwa *Human Resources* adalah kunci keberhasilan mereka dalam memenangkan pasar global. Hal itu dapat dipahami karena sistem manajemen dan strategi bisnis apapun yang diterapkan tanpa dukungan SDM yang memadai akan sulit diharapkan efektifitasnya.

Demikian pula dengan Lembaga Keuangan Mikro. Seperti halnya organisasi-organisasi lainnya, dalam rangka menjamin kelancaran operasionalisasi kegiatan usahanya, LKM hendaknya didukung oleh SDM-SDM yang berkualitas, karena disadari bahwa memiliki sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu berkontribusi sesuai dengan sasaran strategis yang hendak dicapai organisasi, merupakan harapan bagi semua organisasi. SDM pengelola LKM harus mampu merespon dengan cepat apa yang menjadi tuntutan lingkunganx, baik dalam bentuk inovasi produk baru, inovasi proses, dan peningkatan kualitas pelayanan, yang tentunya berkorelasi sangat erat dengan tujuan organisasi dan kepentingan nasabah. Tidak jarang kita menemukan suatu organisasi dengan sasaran strategis yang dirancang dengan matang, namun tidak didukung dengan kemampuan anggota organisasinya, sehingga mempengaruhi produktivitas organisasinnya, bahkan dikondisi yang paling ekstrim , organisasi akan mengalami kemunduran.

Sumber Daya Manusia di sini mencakup keseluruhan manusia yang ada di dalam organisasi organisasi, yaitu mereka yang secara keseluruhan terlibat dalam operasionalisasi bisnis organisasi, dari level yang paling bawah sampai pada level teratas dalam bisnis organisasi. Sekalipun berbeda level, akan tetapi kesemua sumber daya manusia tersebut memiliki peran

yang sama dan signifikan bagi tercapai tidaknya tujuan dari organisasi. Pengabaian terhadap salah satu bagian dari sumber daya manusia tersebut akan berimplikasi serius terhadap terhambatnya pencapaian tujuan organisasi.

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi serta pantas untuk menempati posisi dalam organisasi (*the man on the right place*) seperti yang disyaratkan organisasi hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.

Secara garis besar proses manajemen SDM dibagi ke dalam lima fungsi utama yang terdiri dari :

1. ***Human Resource Planning***. Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan SDM bagi organisasi.
2. ***Personnel Procurement***: Mencari dan Mendapatkan Sumber Daya Manusia, termasuk didalamnya rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
3. ***Personnel Development***: Mengembangkan Sumber Daya Manusia, termasuk didalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
4. ***Personnel Maintenance***: Memelihara Sumber Daya Manusia, termasuk di dalamnya pemberian insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja, pemberian penghargaan dan lain sebagainya.
5. ***Personnel Utilization***: Memanfaatkan dan mengoptimalkan Sumber Daya Manusia, termasuk didalamnya promosi, demosi, transfer dan juga separasi.

Perencanaan Sumber Daya Manusia *(Human Resource Planning)*

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. SDM dalam Lembaga Keuangan Mikro juga perlu direncanakan dengan baik dalam rangka menjamin kontinuitas ketersediaan tenaga kerja LKM yang terampil, berkemampuan dan berpengalaman. Terkait dengan hal tersebut, maka perencanaan SDM LKM hendaknya mempertimbangkan arah Lembaga Keuangan Mikro ke depan, yaitu :

1. Mengatasi legal status agar jelas, diarahkan menjadi Bank, Koperasi atau LKM yang saat ini sedang disiapkan RUU LKM;
2. Pengawasan lebih intensif untuk melindungi pihak ketiga (penabung);
3. Pengembangan jaringan melalui penumbuhan lembaga keuangan sekunder, jaringan on line untuk peningkatan mutu pelayanan kepada masyarakat lokal.

Terdapat beberapa langkah strategis sehubungan dengan perencanaan sumber daya manusia pengelola LKM :

Langkah pertama: *Representasi dan Refleksi dari Rencana Strategis LKM*

Perencanaan SDM merupakan representasi dan refleksi dari keseluruhan rencana strategis organisasi. Artinya kualifikasi sumber daya manusia yang nantinya dirumuskan sudah semestinya memenuhi kriteria sebagaimana yang disyaratkan dalam perencanaan strategis organisasi secara keseluruhan, serta terintegrasi dengan bagian-bagian organisasi lainnya. Oleh karena itu departemen SDM LKM harus memastikan bahwa sumber daya manusia yang direkrut dan dikembangkan mampu menunjang rencana LKM ke depan.

Langkah Kedua: *Analisa dari Kualifikasi Tugas yang akan diemban oleh Tenaga Kerja*.

Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang diperlukan untuk pencapaian rencana srategis organisasi. Pada tahap ini, ada tiga hal yang biasanya dilakukan, yaitu Analisa Kerja atau lebih dikenal dengan Analisis Jabatan (*Job Analysis*), Deksripsi Kerja (*Job Description*) dan Spesifikasi Kerja atau lebih dikenal dengan Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*). **Analisa Jabatan** merupakan adalah persyaratan detail mengenai jenis pekerjaan yang diperlukan serta kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan untuk mampu menjalankannya.

Deksripsi Jabatan meliputi rincian pekerjaan yang akan menjadi tugas tenaga kerja tersebut. Misalnya tugas pokok ketua LKM adalah :

1. Merumuskan dan Menetapkan kebijakan serta aturan main (termasuk sanksi) secara demokratis dan partisipatif mengenai hal-hal yang bermanfaat untuk meningkatkan kesejahteraan nasabah.
2. Merumuskan visi, misi, rencana strategis dan rencana program penanggulangan kemiskinan (Pronangkis)
3. Memonior, mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan keputusan-keputusan yang telah diambil LKM
4. Membangun akuntabilitas kepada masyarakat dengan mengauditkan diri melalui auditor eksternal / independen serta menyebarluaskan hasil auditnya kepada seluruh lapisan masyarakat

Spesifikasi Jabatan merupakan rincian karakteristik atau kualifikasi yang diperlukan bagi tenaga kerja yang dipersyaratkan. Untuk kualifikasi seorang manajer, secara umum, selain kemampuan akademik dan keahlian konseptual, juga dibutuhkan orang yang berdedikasi tinggi, memiliki jiwa kepimimpinan yang kuat, kemampuan berkomunikasi dan memiliki jiwa wirausaha. Sedangkan untuk staf pendukung lainnya, termasuk petugas *marketing*, petugas kredit, dan staf administratif, diperlukan orang yang jujur dan ulet, dan melalui pelatihan secara rutin diharapkan dapat menggandakan kemampuan teknis mereka.

Langkah Ketiga: *Analisa Ketersediaan Tenaga Kerja*

Langkah ini merupakan sebuah perkiraan tentang jumlah tenaga kerja beserta kualifikasinya yang ada dan diperlukan bagi perencanaan organisasi di masa yang akan datang. Termasuk di dalam langkah ini adalah berapa jumlah tenaga kerja yang perlu dipromosikan, ditransfer, dan lain sebagainya.

Perkiraan tentang jumlah tenaga kerja dapat dilakukan antara lain melalui :

1. Analisis Beban Kerja
    a. Pengalaman di masa lalu
    b. Perhitungan kuantitatif

2. Analisis Tenaga Kerja

a. Absenteeism Rate

b. Turnover Rate

Mengingat model pengelolaan organisasi LKM masih sangat sederhana, maka penentuan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan termasuk kualifikasinya, dapat dilakukan dengan metode peramalan, sekalipun disadari bahwa hal tersebut bukanlah sesuatu yang mudah karena relatif bersifat subjektif, mengingat banyak faktor yang mempengaruhinya.

Untuk menjaga agar peramalan dapat dilakukan secara akurat oleh perencana SDM LKM, maka metode *expert estimate* bisa menjadi pilihan diantara beberapa metode peramalan SDM.

Expert estimate adalah model peramalan yang dilakukan dengan melibatkan para pakar yang memiliki kemampuan keilmuan untuk meramal kebutuhan SDM masa depan, yang dalam organisasi, umumnya mereka termasuk dalam level manajer lini, sebab mereka adalah orang-orang yang mengetahui kegiatan operasional perusahaan sehari-hari, termasuk beban kerja, tanggung jawab, dan kemampuan yang diperlukan untuk satu bidang penugasan.

Penyediaan Sumber Daya Manusia *(Personnel Procurement)*

Ada beberapa aktifitas yang masuk dalam kategori penyediaan tenaga kerja ini, diantaranya adalah proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja.

Merekrut kandidat terbaik adalah impian seluruh organisasi. Kompetisi semakin ketat untuk memperoleh kandidat terbaik. Untuk dapat menemukan dan memiliki sumber daya terbaik, maka organisasi harus membangun sistem rekrutmen dan seleksi yang efektif dan terintegrasi dalam rangka memperoleh orang-orang potensial dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki posisi tertentu. Tahapan yang digunakan dalam proses inipun berbeda-beda tergantung pada kebutuhan organisasi yang bersangkutan dan bersifat sistematis, sehingga harus dipersiapkan dengan baik.

Beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan organisasi dalam memilih dan menentukan strategi pelaksanaan rekrutmen adalah :

- Kebijakan organisasi di bidang SDM, seperti kebijakan promosi, pengembangan, kompensasi, status karyawan, dsb
- Rencana kebutuhan karyawan (*Man power planning*), meliputi kuantitas, kualitas, dan waktu pemenuhan kebutuhan

- Ketersediaan sumber daya (anggaran biaya, waktu) dan sumber daya manusia organisasi yang akan melaksanakan proses rekrutmen.

Menurut Cascio (2003) dan Munandar (2001), rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja (lowongan pekerjaan) pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan; sedangkan proses seleksi adalah proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan. Rekrutmen dapat dilakukan melalui pemasangan iklan dalam media massa, pengajuan permohonan pada institusi-institusi pendidikan, dan lain sebagainya.

Setelah calon kandidat yang kompeten ditemukan, maka dimulailah serangkaian tahapan kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah kandidat diterima atau tidak. Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam menjalankan proses seleksi :

- Transparan
- Dapat diperhitungkan
- Adil

Seleksi adalah upaya untuk memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat kualifikasi dari sekian banyak pendaftar atau calon tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi dari proses rekrutmen tadi. Selanjutnya, setelah calon karyawan yang diputuskan diterima melalui proses seleksi karena dinilai tepat dan sesuai dengan ekspektasi organisasi, untuk selanjutnya berada pada tahap penerimaan dan penempatan pegawai, termasuk didalamnya program orientasi pegawai baru.

Sehubungan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pengelola LKM, maka penilaian terhadap kompetensi SDM perlu dilakukan dengan menggunakan metode yang tepat agar hasil yang diperoleh lebih objektif, akurat, dan dapat dipercaya. Metode *organizational assessment* diasumsikan sebagai metode yang cukup tepat dalam menentukan kompetensi karyawan dalam organisasi, umumnya disinkronkan dengan uraian tugas dan jabatan masing-masing pengelola LKM, tentunya dengan mempertimbangkan 4 (empat) hal, yaitu : E*xperience*, *Knowledge* , *Motivation* dan *Behavior*.

1. *Experience* – pengalaman serta kesempatan pengembangan yang pernah dilakukan dalam kaitannya dengan tugas dan pekerjaan yang pernah dilakukannya

2. *Knowledge* – kemampuan dan keterampilan teknis yang dimiliki dalam kaitannya dengan pekerjaan yang dilakukan pada posisi yang diduduki
3. *Motivation* – menggambarkan keinginan untuk menampilkan perilaku-perilaku
4. *Behavior* – sikap dan perilaku yang mendasari adanya kepemilikan atas kemampuan dan keterampilan saat ini, yang memunculkan kemampuan teknis yang ditampilkan

Penempatan, adalah proses pemilihan tenaga kerja yang disesuaikan dengan kualifikasi yang dipersyaratkan serta menempatkannya pada tugas yang telah ditetapkan.

Perlu digarisbawahi bahwa adaptasi merupakan hal yang alamiah untuk dilakukan oleh tenaga kerja manapun di perusahaan manapun, oleh karena itu, perusahaan perlu benar-benar memastikan bahwa tenaga kerja yang baru direkrutnya tersebut benar-benar siap untuk bergabung dengan perusahaan, tidak saja dilihat dari sisi kualifikasinya, akan tetapi juga dari kesiapannya untuk bekerja secara tim. Oleh karena itu biasanya perusahaan melakukan semacam program pelatihan orientasi (*orientation training*) yang bertujuan untuk mengadaptasikan tenaga kerja dengan lingkungan perusahaan. Beberapa perusahaan besar mencoba mengantisipasi proses adaptasi ini dengan membuat departemen atau posisi khusus yang dinamakan sebagai *management trainee*.

Pengembangan Sumber Daya Manusia *(Personnel Development)*

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan langkah kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga selaras dengan perencanaan strategis organisasi serta tujuan organisasi dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

Pendidikan dan pelatihan memegang peranan yang sangat penting sebagai landasan utama kualitas sumber daya manusia guna mendukung perkembangan LKM di masa mendatang. Untuk itu, diperlukan juga upaya penguatan kapasitas SDM pengelola LKM melalui program pendidikan manajemen dan pelatihan teknis yang sesuai. Program-program pembinaan bagi tenaga kerja yang lama juga perlu dilakukan. Diantara program-program tersebut adalah program pelatihan motivasi, program pelatihan seven habits (Steven Covey), dan lain segabagainya.

Untuk organisasi-organisasi tertentu, melanjutkan studi ke dalam maupun luar negeri merupakan salah satu program yang dilaksanakan dalam pengembangan sumber daya manusia organisasi.

Pemeliharaan Tenaga Kerja *(Personnel Maintanance)*

Jika tenaga kerja telah dipilih dari sumber yang terbaik, kemudian diberikan program yang terbaik, maka organisasi dapat berharap bahwa tenaga kerja yang telah dipilihnya akan memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

Lembaga Keuangan Mikro perlu mengagendakan program pemeliharaan tenaga kerja melalui konsep pemeliharaan yang selain memberikan penghargaan yang sesuai dengan apa yang telah ditunjukkan oleh tenaga kerjanya, juga mampu untuk tetap memelihara tenaga kerja yang terbaik bagi LKM untuk jangka panjang. Secara garis besar, bentuk pemeliharaan tenaga kerja yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah berupa program pemberian kompensasi dan benefit.

Pemanfaatan Sumber Daya Manusia *(Personnel Utilization)*

Langkah terakhir dari proses manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan tenaga kerja. Langkah ini pada dasarnya upaya untuk memelihara tenaga kerja agar senantiasa sejalan dengan perencanaan strategis organisasi. Diantara program tersebut adalah promosi, demosi, transfer ataupun separasi.

Promosi adalah proses pemindahan tenaga kerja ke posisi yang lebih tinggi secara structural dalam organisasi perusahaan. Dalam bahasa populernya biasa dikenal dengan istilah “naik pangkat”, “naik jabatan”, dan lain sebagainya. Selain promosi ada pula yang dinamakan dengan **Demosi**, atau penurunan tenaga kerja kepada bagian kerja yang lebih rendah yang biasanya disebabkan karena adanya penurunan kualitas tenaga kerja dalam pekerjaannya. **Transfer** merupakan upaya untuk memindahkan tenaga kerja ke bagian yang lain, yang diharapkan tenaga kerja tersebut dapat lebih produkti setelah mengalami proses transfer. Terakhir, **Separasi** merupakan upaya perusahaan untuk melakukan pemindahan lingkungan kerja tertentu dari tenaga kerja ke lingkungan yang lain. Separasi biasanya dilakukan sekiranya terdapat konflik atau masalah yang timbul dari tenaga kerja.

Keseluruhan Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah dijelaskan di atas pada dasarnya tetap memerlukan proses evaluasi yang terus menerus. Hal ini dilakukan agar pencapaian tujuan organisasi LKM secara jangka panjang melalui penyediaan dan pemeliharaan

tenaga kerjanya senantiasa terjamin. Dan sebagai pengelola lembaga keuangan, juga harus taat regulasi. Tidak boleh asal menyalurkan kredit mikro. Mereka juga harus lihat apakah dia punya usaha yang produktif dan layak dibiayai atau tidak.

Daftar pustaka

Anonimous. 2007. Kebijakan dan Strategi Nasional untuk Pengembangan Keuangan Mikro. http://www.profi.or.id/ind/.

Ashari, "Potensi Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Dalam Pembangunan Ekonomi Pedesaan dan Kebijakan Pengembangan", http://pse.litbang.deptan.go.id/ind/pdffiles/ART4-2c.pdf

http: // gustimirah. blogspot. Com /2009/ 12/ potensi – lkm-dalam -pembangunan-ekonomi. html

Rachmat Hendayana dan Sjahrul Bustaman. Fenomena Lembaga Keuangan Mikro Dalam Perspektif Pembangunan Ekonomi Pedesaan melalui http://pse. litbang. deptan. go. id/ind/pdffiles/Semnas4Des07_MP_A_Rachmat.pdf

Sumodiningrat, G. 2003. Peranan Lembaga Keuangan Mikro Dalam Menanggulangi Kemiskinan Terkait Dengan Kebijakan otonomi Daerah. Artikel Th II No 1. Jurnal Ekonomi Pertanian. www.ekonomirakyat.go.id.

Wiloejo Wirjo Wijono. 2005. ***Pemberdayaan Lembaga Keuangan Mikro Sebagai Salah Satu Pilar Sistem Keuangan Nasional: Upaya Konkrit Memutus Mata Rantai Kemiskinan***. *Kajian Ekonomi dan Keuangan, Edisis Khusus* melalui http://www. fiskal. depkeu. go. id/ webbkf / kajian%5Cwiloejo-1.pdf

http://client.webpacific.com/ybul/images/stories/Paper/asiainvest-proc3.pdf

PENGUATAN DAYA SAING KOPERASI BERBASIS *INTELLECTUAL CAPITAL*

Wa Ode Zusnita Muizu
FEB Unpad
waode.zusnita@unpad.ac.id
Ernie T. Sule
FEB Unpad
ernie.tisnawati@fe.unpad.ac.id

Abstract

Koperasi adalah lembaga yang tumbuh atas dasar solidaritas tradisional dan kerjasama antar individu, yang memiliki peran strategis dalam pengguatan perekonomian rakyat. Sebagai salah satu unit ekonomi yang didasarkan atas asas kekeluargaan, koperasi dewasa ini telah mengalami perkembangan yang cukup pesat, tidak hanya di Indonesia tetapi juga di dunia, dengan tujuan utamanya adalah membangun suatu ekonomi alternatif dari asosiasi-asosiasi koperasi dan menggantikan perusahaan-perusahaan milik kapitalis. Kenyataannya koperasi di Indonesia belum mencapai kondisi idealnya, karena belum adanya perlindungan dan dukungan usaha yang optimal yang disebabkan oleh beragam persoalan klasik, seperti lemahnya kualitas sumber daya manusia, keterbatasan modal, *networking*, teknologi penanganan usaha, dan pemasaran produk. Fakta tersebut diperkuat lagi oleh ketidakberpihakan pemerintah pusat dan daerah terhadap usaha koperasi. Dalam rangka menjaga momentum pertumbuhan usaha maupun perkembangan koperasi, pihak manajemen pada umumnya perlu mengupayakan agar koperasi tetap menjadi alternatif yang menguntungkan, dengan tetap mempertahankan dan atau memberikan *benefit* yang lebih besar kepada masyarakat. Untuk memaksimalkan peran strategis koperasi, kebutuhan akan SDM koperasi yang unggul (*human champion*) dan memiliki jiwa wirausaha, adalah hal yang tidak dapat dielakkan lagi. SDM koperasi dalam hal ini dapat dilihat sebagai pendongkrak (lever) stratejik dalam penciptaan *competitive advantage* koperasi melalui value dari *knowledge*, keterampilan dan pelatihan. Untuk itu kebutuhan akan modal intlektual merupakan hal yang mutlak, dimana nilai-nilai organisasi koperasi tidak lagi ditentukan pada seberapa besar nilai investasinya pada asset berwujud (*tangible assets*), tetapi lebih kepada asset tidak berwujud (*intangible assets*), yaitu sumber daya yang ada di dalam organisasi koperasi

Keywords: Daya Saing Koperasi, Intellectual Capital

Pendahuluan

Koperasi adalah lembaga yang tumbuh atas dasar solidaritas tradisional dan kerjasama antar individu, yang memiliki peran strategis dalam pengguatan perekonomian rakyat. Hal ini ditegaskan di dalam Undang-undang (UU) Dasar 1945 Pasal 33 mengenai sistem perekonomian nasional. Eksistensi koperasi sejak zaman dulu sampai sekarang telah banyak berperan dalam

pembangunan, baik sebagai unit ekonomi kecil, maupun unit ekonomi yang besar, strategis dan berdaya saing. Untuk itu, dalam rangka menjaga keberlangsungan hidup koperasi, penting bagi koperasi mencermati kemungkinan yang akan terjadi dalam kegiatan ekonomi dunia, regional, serta peluang pengembangan kegiatan usaha pada pasar yang kompetitif, sehingga disamping dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas usahanya juga dapat menopang perekonomian Indonesia.

Tentang Koperasi Indonesia

Dalam sejarahnya, koperasi sebenarnya bukanlah organisasi usaha yang khas berasal dari Indonesia. Kegiatan berkoperasi dan organisasi koperasi pada mulanya diperkenalkan di Inggris di sekitar abad pertengahan. Pengenalan koperasi di Indonesia lebih didorong oleh keyakinan para *founding fathers* untuk menghantarkan perekonomian bangsa Indonesia menuju suatu kemakmuran dalam kebersamaan sesuai dengan amanat UUD 1945 Pasal 33 ayat 1.

Dengan konsep *self help and cooperation*, koperasi menjadi salah satu unit ekonomi yang berperan besar dalam memakmurkan negara ini sejak zaman penjajahan sampai sekarang, yang aturan pelaksanaannya di tegaskan dalam Undang-undang Nomor 25 tahun 1992 tentang perkoperasian. Hal ini tergambar dalam kontribusinya terhadap produksi nasional, jumlah unit usaha dan pengusaha, serta penyerapan tenaga kerja, dimana hingga Maret 2010, jumlah koperasi di Indonesia telah mencapai 175.102 unit koperasi, dengan anggota berjumlah 29,124 juta. Volume usaha berkembang hingga mencapai Rp 77,514 triliun, dengan modal sendiri sebesar Rp 30,656 triliun. Apabila di bandingkan dengan tahun 2008, maka terdapat peningkatan jumlah koperasi sebesar 13%, peningkatan jumlah anggota sebesar 6,61%, peningkatan volume usaha 13,25% dan peningkatan jumlah modal sendiri meningkat 35,88% (Pidato Meneg KUKM : 15 Juli 2010 dalam www.depkop.go.id). Hal ini menunjukkan bahwa gerakan koperasi telah dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perekonomian nasional Indonesia. Meskipun terlihat, bahwa jumlahnya cukup besar dan terus meningkat, namun kinerja koperasi dirasakan masih jauh dari yang diharapkan, terlebih lagi jika dibandingkan dengan perkembangan koperasi di negara – negara maju. Reformasi kelembagaan koperasi menuju koperasi dengan jatidirinya akan menjadi agenda panjang yang harus dilalui oleh koperasi Indonesia.

Secara khusus pemerintah dalam hal ini memerankan fungsi “regulatory” dan “development” secara bersama-sama (Shankar 2002) dengan ciri utamanya adalah dengan pola

penitipan kepada program : (i) Program pembangunan secara sektoral seperti koperasi pertanian, koperasi desa, KUD; (ii) Lembaga-lembaga pemerintah dalam koperasi pegawai negeri dan koperasi fungsional lainnya; dan (iii) Perusahaan baik milik negara maupun swasta dalam koperasi karyawan.

Perkembangan Koperasi Dunia

Sebagai salah satu unit ekonomi yang didasarkan atas asas kekeluargaan, koperasi dewasa ini telah mengalami perkembangan yang cukup pesat, tidak hanya di Indonesia tetapi juga di dunia, dengan tujuan utamanya adalah membangun suatu ekonomi alternatif dari asosiasi-asosiasi koperasi dan menggantikan perusahaan-perusahaan milik kapitalis (Moene dan Wallerstein, 1993). Sejak munculnya ide tersebut telah menjadi perusahaan-perusahaan yang mampu bersaing dengan korporat-korporat kapitalis.

Sejarah kelahiran koperasi di dunia yang melahirkan model-model keberhasilan, umumnya berangkat dari tiga kutub besar, yaitu konsumen seperti di Inggris, kredit seperti yang terjadi di Perancis dan Belanda kemudian produsen yang berkembang pesat di daratan Amerika maupun di Eropa juga cukup maju.

Studi Eurostat (2001) di tujuh negara Eropa menunjukkan bahwa pangsa dari koperasi-koperasi dalam menciptaan kesempatan kerja mencapai sekitar 1% di Perancis dan Portugal hingga 3,5% di Swiss. Menurut ICA, di Kanada, 33% dari jumlah populasinya adalah anggota koperasi. Di Eropa koperasi tumbuh melalui koperasi kredit dan koperasi konsumen. Di sektor perbankan di negara-negara seperti Perancis, Austria, Finlandia dan Siprus, menurut data ICA (1998a), pangsa pasar dari bank-bank koperasi mencapai sekitar 1/3 dari total bank yang ada. Bahkan 2 (dua) bank terbesar di Eropa adalah milik koperasi yakni "Credit Agricole" di Perancis dan RABO-Bank di Netherlands. Di Jerman, koperasi telah memberikan kontribusi nyata bagi perekonomian negara, diantaranya dalam penciptaan kesempatan kerja untuk 440 ribu orang. Salah satu sektor dimana koperasi berperan besar adalah perbankan, seperti bank koperasi Raifaissen. Di Hongaria, koperasi-koperasi konsumen bertanggung jawab terhadap 14,4% dari makanan nasional dan penjualan-penjualan eceran umum.

Di AS, salah satu koperasi yang sangat besar adalah koperasi kredit (*credit union*) dengan jumlah anggota mencapai sekitar 80 juta orang dengan rata-rata jumlah simpanannya 3000 dollar (Mutis, 2001). Di Negara Paman Sam ini koperasi kredit berperan penting terutama di

lingkungan industri, misalnya dalam pemantauan kepemilikan saham karyawan dan menyalurkan gaji karyawan. Begitu pentingnya peran koperasi kredit ini sehingga para buruh di Amerika Serikat (seperti juga di Kanada) sering memberikan julukan koperasi kredit sebagai "bank rakyat", yang dimiliki oleh anggota dan memberikan layanan kepada anggotanya pula (Mulyo, 2004).

Perkembangan koperasi di negara-negara maju tersebut memberi kesan bahwa koperasi tidak bertentangan dengan ekonomi kapitalis, bahkan sebaliknya, selain mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan besar non-koperasi, koperasi juga berkontribusi terhadap kemajuan ekonomi dari negara-negara kapitalis tersebut.

Berdasarkan hasil penelusuran terhadap berbagai koperasi di dunia, teridentifikasi beberapa syarat yang dilakukan oleh koperasi-koperasi dunia agar bisa maju, yakni: (i) skala usaha koperasi harus layak secara ekonomi, (ii) koperasi harus memiliki cakupan kegiatan yang menjangkau kebutuhan masyarakat luas, kredit (simpan-pinjam) dapat menjadi platform dasar menumbuhkan koperasi, (iii) posisi koperasi produsen yang menghadapi dilema bilateral monopoli menjadi akar memperkuat posisi tawar koperasi, dan pendidikan dan peningkatan teknologi menjadi kunci untuk meningkatkan kekuatan koperasi (pengembangan SDM).

Permasalahan yang Dihadapi Koperasi

Koperasi adalah kumpulan orang-orang yang memiliki kesamaan visi, kegiatan yang sama, dan saling bekerja sama untuk mewujudkan kesejahteraan anggota (Misalnya dalam pemasaran, penyediaan modal, dll). Secara obyektif disadari, bahwa disamping ada koperasi yang sukses dan mampu meningkatkan kesejahteraan anggotanya, terdapat pula koperasi di Indonesia yang kinerjanya belum seperti yang diharapkan.

Zarkasih Nur (2010) menjelaskan bahwa sampai saat ini, koperasi di Indonesia belum mencapai kondisi idealnya, karena belum adanya perlindungan dan dukungan usaha yang optimal yang disebabkan oleh beragam persoalan klasik, seperti lemahnya kualitas sumber daya manusia, keterbatasan modal, *networking*, teknologi penanganan usaha, dan pemasaran produk. Idealnya, koperasi tidak akan pernah mengalami masalah permodalan, sebab masing-masing anggota dalam koperasi mempunyai kewajiban untuk memberikan simpanan pokok, simpanan wajib, dan simpanan suka rela, yang menjadi sumber permodalan bagi koperasi dalam

menjalankan aktivitas usahanya. Persoalan-persoalan klasik ini tentunya akan mempengaruhi kinerja bisnis koperasi.

Fakta tersebut diperkuat lagi oleh ketidakberpihakan pemerintah pusat dan daerah terhadap usaha koperasi. Saat ini yang terjadi adalah adanya "*free fight*" antara pemodal besar dengan usaha kecil & mikro. Pengusaha besar berusaha menciptakan ketergantungan modal yang tinggi dari para pengusaha kecil & mikro. Dengan ketergantungan ini, pengusaha besar berusaha mendikte pengusaha kecil & mikro dalam menjalakan kegiatan usahanya. Fenomena lainnya, juga dirasakan oleh petani misalnya. Harga-harga melambung tinggi, namun kenyataannya, petani sebagai pihak yang harusnya diuntungkan, justru tidak menikmatinya.

Merujuk pada kondisi ini, koperasi hendaknya dapat menjembatani kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh usaha kecil dan mikro, baik dalam bentuk modal, bahan baku, pengendalian harga, maupun pembukaan jaringan pemasaran. Hal ini dilakukan untuk mencegah larinya para pelaku usaha kecil dan mikro ke tengkulak. Persoalan-persoalan yang dihadapi oleh koperasi ini, hendaknya ditangani secara serius, jika sekiranya koperasi masih diinginkan untuk menjadi teladan bagi kemajuan perekonomian nasional.

Profesionalitas SDM Koperasi

Peran strategis koperasi, serta usaha kecil dan mikro dalam perekonomian, tidak perlu disangsikan lagi, terutama di tengah terjadinya goncangan ekonomi. Dalam rangka menjaga momentum pertumbuhan usaha maupun perkembangan koperasi, pihak manajemen pada umumnya perlu mengupayakan agar koperasi tetap menjadi alternatif yang menguntungkan, dengan tetap mempertahankan dan atau memberikan *benefit* yang lebih besar kepada masyarakat.

Ketangguhan dalam dimensi gerakan swadaya sangat ditentukan oleh tingkat kepeduliaan anggota dalam fungsinya sebagai pemilik untuk turut dalam proses pengembangan koperasi. Sementara itu, dilihat dari fungsi “badan usaha” ketangguhan koperasi diukur oleh kemampuannya dalam mengembangkan dan menguasai pasar. Hal ini sangat ditentukan oleh kemampuan koperasi dalam meraih lebih besar potensi yang dimiliki pasar ketimbang para pesaing. Koperasi harus mampu memberi alternatif rasional bagi pelanggannya (anggota) melalui berbagai kebijakan insentif usaha maupun perbaikan dalam teknis pelayanan pelanggan. Artinya, bahwa Koperasi dipandang berhasil bila mampu mengembangkan usaha yang dapat

memberi manfaat sebesar-besarnya bagi anggota, dengan mengoptimalkan keterlibatan potensi anggota di dalam proses dan hasil usaha (Ropke : 1989).

Dalam rangka memaksimalkan peran strategis koperasi, kebutuhan akan SDM koperasi yang unggul (*human champion*) dan memiliki jiwa wirausaha, adalah hal yang tidak dapat dielakkan lagi. Masalah sumber daya manusia dalam rangka merespon terjadinya globalisasi ekonomi, sampai saat ini masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi semua organisasi untuk tetap dapat hidup. Investasi yang dilakukan terkait dengan peningkatan sumber daya manusia ini, jumlahnya tidaklah kecil, namun hasilnya seringkali baru dapat dirasakan dalam jangka panjang.

Globalisasi, inovasi teknologi dan persaingan yang ketat pada abad ini memaksa perusahaan – perusahan mengubah cara mereka menjalankan bisnisnya. Demikian pula dengan koperasi. Agar koperasi dapat terus bertahan, koperasi hendaknya melakukan percepatan transformasi oreientasi usaha, yang sebelumnya berbasis pada tenaga kerja, menuju pada usaha koperasi yang berbasis pengetahuan (*knowledge based business*), dimana tingkat kemakmuran suatu usaha koperasi, akan sangat bergantung pada penciptaan transformasi dan kapitalisasi dari pengetahuan itu sendiri.

Proses untuk mengelola pengetahuan melalui penciptaan, penyimpanan, penyebaran dan penerapan pengetahuan dari kekayaan intelektual untuk mencapai kinerja superior, nilai pelanggan yang tinggi, dan keuntungan stakeholder lain, disebut *knowledge management* (manajemen pengetahuan). Selanjutnya *Knowldege management* menjadi bidang yang penting dalam proses pembelajaran bagi organisasi koperasi.

Pengetahuan dalam organisasi diciptakan melalui individu-individu (*knowledge creation*), yang kemudian ditransformasi pada pengetahuan tingkat kelompok, tingkat organisasi dan antar organisasi. Hal yang esensial dalam *knowledge management* adalah terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif, sehingga para anggota koperasi termotivasi untuk terus belajar memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan oleh organisasi koperasi (*knowledge learning*),, dan menumbuh kembangkan pengetahuan individualnya, serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapatnya untuk menjadi pengetahuan organisasi (*knowledge sharing*). Untuk itu dibutuhkan manajemen yang kuat agar pengetahuan tersebut mengakar di setiap individu dalam organisasi dan tidak hilang begitu saja dengan didukung infrastruktur untuk sistem informasi yang terintegrasi di lingkungan organisasi.

Melalui penerapan manajemen pengetahuan ini (*Knowledge implementing*), diharapkan agar organisasi koperasi dapat merumuskan kembali visi dan misinya, serta melakukan perubahan ke arah yang lebih baik berdasarkan pada pemahaman terhadap lingkungan.

Dalam melaksanakan proses implementasi manajemen pengetahuan dalam organisasi, terdapat setidaknya 4 (empat) faktor yang esensial yang berguna bagi perkembangan usaha koperasi (Riya : 2010):

- Manusia, baik berupa *tacit knowledge* ataupun *explicit knowledge* yang mampu di-sharing/transfer dalam organisasi.
- *Leadership*, keberhasilan KM didukung peran pemimpin dalam membangun visi yang kuat dengan menggalang dan mengarahkan partisipasi semua anggota organisasi dalam mewujudkan visinya.
- Teknologi, dukungan infrastruktur yang kuat dalam penyebaran informasi pada orang yang tepat dan waktu yang tepat pula.
- Organisasi, aspek pengaturan yang jelas dalam hal ini termasuk *reward* yang berpartisipasi dalam penyebaran informasi
- *Learning*, kemauan belajar untuk setiap individu sehing-ga muncul ide-ide, inovasi dan knoeledge baru, yang menjadi komoditas utama dalam KM.

Dalam sistem manajemen yang berbasis pengetahuan ini (*knowledge management*), modal konvensional seperti sumber daya alam, sumber daya keuangan dan aktiva fisik lainnya menjadi kurang penting dibandingkan dengan modal yang berbasis pada pengetahuan dan teknologi. Dengan menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi maka akan dapat diperoleh bagaimana cara menggunakan sumber daya lainnya secara efisien dan ekonomis yang nantinya akan memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi (Stewart : 1998).

Keberhasilan organisasi koperasi dalam menciptakan *competitive advantage*, akan sangat bergantung dari kemampuan organisasi koperasi dalam merencanakan, mengorganisasikan, menjalankan dan mengukur kegiatan sumber daya manusia. Dari pemahaman ini, dapat dikatakan bahwa *knowledge management* (KM) serta sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam menjalankan setiap bisnis.

SDM koperasi dalam hal ini dapat dilihat sebagai pendongkrak (lever) stratejik dalam penciptaan *competitive advantage* koperasi melalui value dari *knowledge*, ketrampilan dan pelatihan (Becker dan Gerhart, 1996). Di pihak lain, *competitive advantage* juga membutuhkan

infrastruktur teknologi informasi yang kuat di dalam organisasi (Davenport & Prusak, 1998; Zand, 1997).

Selanjutnya, konsep modal intelektual kini mulai muncul sebagai konsep penting dalam kehidupan dan pengembangan organisasi-organisasi dan kehidupan ekonomi yang lebih luas, dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing. Modal intelektual ini kini dirujuk sebagai faktor penyebab sukses yang penting, dan karenanya akan semakin menjadi perhatian dalam kajian strategi organisasi dan strategi pembangunan.

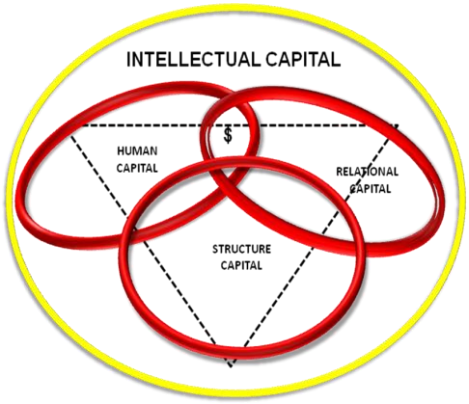
Loyd (2001) dalam penelitiannya menegaskan bahwa koperasi-koperasi perlu memahami apa yang membuat mereka menjadi unggul di pasar yang selalu berubah, sebagai akibat dari beberapa faktor, termasuk kemajuan teknologi, peningkatan pendapatan masyarakat yang membuat perubahan selera pembeli, penemuan-penemuan material baru yang bisa menghasilkan output lebih murah, ringan, baik kualitasnya, tahan lama, dsb.nya, dan makin banyaknya pesaing-pesaing baru dalam skala yang lebih besar. Faktor kunci yang menentukan keberhasilan koperasi dalam menghadapi perubahan-perubahan tersebut adalah: (1) memiliki kepemimpinan yang visioner yang mampu "membaca" kecenderungan perkembangan pasar, kemajuan teknologi, perubahan pola persaingan, dll.; (2) menerapkan struktur organisasi yang tepat yang merefleksikan dan mempromosikan suatu kultur terbaik yang sesuai dengan jenis usaha, (3) kreatif dalam pendanaan (tidak hanya tergantung pada kontribusi anggota, tetapi juga lewat penjualan saham ke non-anggota atau pinjam dari bank); dan (4) mempunyai orientasi bisnis yang kuat.

Untuk menjadi unggul, koperasi tentunya perlu mengembangkan usaha-usaha koperasi dengan berorientasi pada kebutuhan pasar. Pengembangan usaha koperasi pada dasarnya merupakan tugas dan tanggung jawab pengurus koperasi (Pasal 32 Ayat 1 UU No. 25 Tahun 1992), sehingga penting bagi organisasi koperasi memilih orang-orang yang tepat, mengalokasikan sumber-sumber modal dan menyebarkan ide-ide dengan cepat (Jack Welch dalam *web.bisnis.com*) dalam rangka menjaga keberlangsungan usaha koperasi.

Upaya penguatan SDM koperasi dan menumbuhkan kesadaran masyarakat akan pentingnya manfaat berkoperasi dalam rangka menjaga keberlangsungan usaha koperasi. menjadi hal yang tidak dapat ditawar lagi. Terlebih dengan semakin meningkatnya perkembangan ekonomi global yang sarat dengan perubahan yang cepat dan persaingan usaha yang semakin tinggi. Untuk itu kebutuhan akan modal intlektual merupakan hal yang mutlak,

dimana nilai-nilai organisasi koperasi tidak lagi ditentukan pada seberapa besar nilai investasinya pada asset berwujud (*tangible assets*), tetapi lebih kepada asset tidak berwujud (*intangible assets*), yaitu sumber daya yang ada di dalam organisasi koperasi (Ulrich : 1998)

Sampai saat ini ada berbagai definisi tentang *Intellectual Capital* (IC). Stewart (2001) mendefinisikan modal intelektual sebagai *knowledge that transforms raw materials and makes them valuable, and company's IC is the sum of its human capital, structural capital and customer capital*. Stewart mengklasifikasikan modal intelektual menjadi tiga jenis capital yaitu *structural*, *human* dan *relational capital*. Ketiga model intellectual capital ini akan dipetakan dalam organisasi koperasi. Pemetaan ini diharapkan akan mampu membenahi masalah stagnansi yang dihadapi oleh organisasi koperasi.



Gambar 1
***Intellectual Capital* (Stewart : 2001)**

Human capital, merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan koperasi yang profesional. *Human capital* mencerminkan kemampuan kolektif organisasi koperasi untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh SDM koperasi. Organisasi koperasi hendaknya menyadari, bahwa tekanan persaingan hampir tidak dapat dibendung lagi, dan hanya organisasi yang didukung oleh SDM yang memiliki motivasi dan keterampilan yang tinggi, yang dapat memberikan perbedaan peningkatan kinerja yang signifikan. Melalui implementasi *human capital*, organisasi koperasi harus melakukan proses adaptasi dengan lebih responsif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan ini hampir meliputi seluruh aspek dalam manajemen koperasi, mulai dari efisiensi operasi, marketing, sampai pada perubahan struktur organisasi, yang diharapkan akan memberikan *value added* bagi organisasi koperasi.

Impelentasi *human capital* ini hendaknya selaras dengan tuntutan visi dan misi, *core value*, serta tujuan organisasi koperasi. Pengembangan *human capital* organisasi koperasi ini antara lain dapat dilakukan melalui ;

- Pengembangan SDM profesional yang memiliki komitmen, integritas, dan kompetensi yang tinggi sebagai *human capital* yang produktif melalui mekanisme pendidikan formal dan informal.

  Koperasi harus benar-benar diarahkan menjadi organisasi yang mampu menghadapi perkembangan kemajuan ekonomi dan pembangunan. Untuk dapat menjawab tantangan itu, koperasi harus dikelola secara modern dan tetap memperhatikan hukum-hukum ekonomi. Untuk itu pendidikan koperasi perlu terus menerus ditingkatkan dan diperluas. Tanpa pendidikan koperasi yang baik, akan sulit bagi organisasi koperasi memperoleh tenaga-tenaga kader koperasi yang mampu dan terampil dalam mengelola koperasi secara modern.

  Untuk jalur pendidikan formal, saat ini telah dibuka Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN). Melalui lembaga ini diharapkan akan lahir SDM-SDM koperasi yang unggul, yang menjadi mitra strategis dan agen perubahan bagi organisasi koperasi. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah mempersiapkan tenaga-tenaga pengajar yang handal, dengan kualifikasi unggul, yang dapat melakukan *transfer of knowledg*e kepada mahasiswa, yang merupakan output dari perguruan tinggi.

  Mekanisme sistem pembelajarannya diharapkan dapat beradaptasi dengan tuntutan perkembangan koperasi, apakah menggunakan jalur akademik, atau jalur vokasi.

  Selanjutnya, dalam upaya melaksanakan perannya sebagai agen perubahan, perlu kiranya dilakukan riset-riset tentang koperasi dan perkembangannya, dengan melakukan benchmarking terhadap koperasi-koperasi unggulan, baik di dalam maupun di luar negeri, juga melakukan studi tentang model kerja sama usaha koperasi dengan usaha kecil & mikro, usaha menengah, dan usaha besar. Proses ini hendaknya dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, dalam rangka mewujudkan koperasi yang memiliki keunggulan bersaing.

- Hal lain yang perlu dilakukan, terkait dengan pembenahan koperasi adalah, perlunya dilakukan resosialisasi koperasi kepada masyarakat. Resosialisasi ini berperan dalam memberikan edukasi kepada masyarakat tentang pengertian koperasi, tujuan koperasi, internalisasi budaya organisasi koperasi, operasionalisasi koperasi, manfaat, serta peran

koperasi dalam perekonomian. Melalui proses resosialisasi ini diharapkan masyarakat lebih *aware* terhadap peran penting koperasi dalam pereknomian masyarakat dan mau berperan aktif dalam perkembangan koperasi.

Pendekatan *human capital* dalam organisasi koperasi, diharapkan dapat memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh koperasi.

Structure Capital, merupakan kemampuan organisasi koperasi dalam memenuhi proses rutinitas organisasi dan strukturnya yang mendukung usaha anggotanya untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan. Dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis yang sangat kompetitif, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang mutlak dilakukan. Kemampuan organisasi koperasi dalam menyelenggaraan kegiatan manajemen sumber daya manusia, sangat tergantung pada kapasitas manajemen dalam menghasilkan, mengubah dan mendayagunakan kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Sebagai sebuah lembaga ekonomi yang harus menerapkan prinsip-prinsip efisiensi dan berkesinambungan secara mandiri, maka pendirian dan pengembangan koperasi haruslah didasarkan atas kebutuhan dan kajian kelayakan baik dari aspek sosial, ekonomi, dan lain-lain, baik dalam lingkup lokal ataupun regional,

Pengklasifikasi koperasipun harus didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya, sesuai dengan isi Pasal 15 UU. No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Tentang hubungan koperasi primer – koperasi sekunder, secara konseptual dari pendekatan manajemen koperasi, pembentukan koperasi sekunder adalah untuk bersama-sama (melalui Smecda : 2010). Dalam sebuah koperasi sekunder, koperasi primer terintegrasi secara vertikal dengan koperasi sekunder, namun koperasi primer mempunyai tingkat kebebasan dan kemandirian yang tinggi. Artinya, bahwa koperasi sekunder hanya akan menggantikan bagian dari hubungan pasar koperasi primer. Koperasi sekunder bukanlah pengganti pasar seutuhnya.

Pembentukan koperasi sekunder sebaiknya sama halnya dengan pembentukan koperasi primer yaitu didasarkan atas prinsip-prinsip kesamaan kepentingan dan kelayakan untuk mencapai efisiensi. Sehingga, sangat mungkin bahwa sebuah koperasi menjadi anggota dari beberapa koperasi sekunder, sesuai dengan kebutuhan usahanya. Dengan dasar pemikiran ini pula maka

berkonsekuensi pada penghilangan pemberlakuan perluasan wilayah kerja koperasi sekunder secara ‘paksa’, karena dasar pembentukan koperasi sekunder adalah kelayakan.

Terkait dengan hal tersebut, organisasi koperasi perlu melakukan pembenahan terhadap strukturnya, mengingat adanya beberapa kelemahan dalam struktur organisasi koperasi. Kelemahan ini antara lain disebabkan karena tidak adanya pemisahan dan kejelasan fungsi antara pengurus dengan tim manajemen dalam koperasi. yang potensial menimbulkan *conflict of interest*. Untuk itu, diperlukan adanya pemisahan dan kejelasan fungsi antara pengurus dengan tim manajemen koperasi.

Pengurus dapat berfungsi seperti Dewan Komisaris di perusahaan, yang hanya bertugas menetapkan garis-garis besar rencana strategis dan kebijakan organisasi, sebagai hasil dari rapat pengurus, dan tidak terlibat langsung dalam kegiatan operasional organisasi koperasi. Pengurus dalam hal ini bertugas mewakili kepentingan anggota untuk memonitor jalannya operasional usaha koperasi, sedangkan manajer bertugas mengoperasionalisasikan kegiatan usaha koperasi. Manajer dalam hal ini harus professional, independen dan diberikan hak penuh dalam pengelolaan usaha koperasi, yang selanjutnya akan dipertanggungjawabkan pelaksanaannya dihadapan pengurus, sebab penentuan pengangkatan manajer koperasi, diputuskan di dalam Rapat Anggota, sebagai forum tertinggi dalam organisasi koperasi. Manajer dalam hal ini harus dapat membaca perkembangan tren-tren di pasar domestik dan global, baik yang sedang berlangsung saat ini maupun kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa depan dan merespon secara cepat dan tepat setiap perubahan yang terjadi.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya dilakukan dalam rangka pembenahan struktur adalah adalah prinsip *dual identity* yang ada dalam koperasi, dimana anggota koperasi juga adalah konsumen bagi koperasi itu itu sendiri. Dalam rangka pengembangan koperasi ke depan, maka manajemen keanggotaan di koperasi selayaknya menjadi salah satu fokus perhatian untuk dikembangkan. Manajemen keanggotaan tersebut mencakup : pengadaan anggota, pengembangan anggota, pemberian manfaat kepada anggota, pemeliharaan anggota, dan pemutusan hubungan dengan anggota. Mengingat bahwa kemampuan koperasi untuk melakukan fungsi pengembangan anggota melalui kegiatan pendidikan perkoperasian masih sangat terbatas, baik dari aspek finansial maupun dari aspek kompetensinya, maka dukungan pemerintah dalam aspek ini sangat diperlukan.

Mengingat pengalaman peranan pemerintah di masa lalu yang diduga justru melemahkan kemandirian koperasi, maka saat ini mulai muncul pandangan bahwa koperasi justru akan bisa bangkit melalui mekanisme pasar. Untuk bisa bangkit, tumbuh dan berkembang, koperasi harus dikelola dengan prinsip pengelolaan modern dan aplikatif terhadap perkembangan zaman yang semakin maju dan tantangan yang semakin global, dengan berorientasi pada pemuasan keperluan dan keinginan konsumen (Fajri : 2007). Untuk itu, koperasi Indonesia perlu mencontoh implementasi *good corporate governance* (GCG) yang telah diterapkan pada badan usaha-badan usaha lain. Kementerian Koperasi dan UKM sebagai regulator, perlu memperkenalkan secara maksimal suatu konsep GCG atau tata kelola koperasi yang baik yang implementasinya diarahkan untuk membangun kultur dan kesadaran pihak-pihak dalam koperasi agar senantiasa menyadari misi dan tanggung jawab sosialnya, *yaitu menyejahterakan anggotanya.*

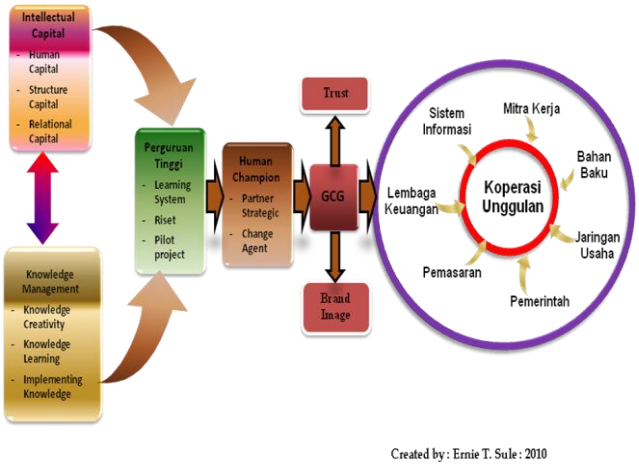
Fajri menjelaskan, bahwa dalam rangka mengimplementasikan GCG, koperasi Indonesia perlu memastikan beberapa langkah strategis, yaitu :

- Pertama, koperasi perlu memastikan bahwa tujuan pendirian koperasi benar-benar untuk menyejahterakan anggotanya. Pembangunan kesadaran akan tujuan perlu dijabarkan dalam visi, misi dan program kerja koperasi. Pembangunan kesadaran akan mencapai tujuan merupakan modal penting bagi pengelolaan koperasi secara profesional, amanah, dan akuntabel.
- Kedua, perbaikan secara menyeluruh. Kementerian Koperasi dan UKM perlu menyiapkan *blue print* pengelolaan koperasi secara efektif dan terencana yang akan menjadi panduan bagi seluruh koperasi Indonesia dalam menjalankan kegiatan operasinya secara profesional, efektif dan efisien.
- Ketiga, pembenahan kondisi internal koperasi. Praktik-praktik operasional yang tidak efisien dan mengandung kelemahan perlu dibenahi. Dominasi pengurus yang berlebihan dan tidak sesuai dengan proporsinya perlu dibatasi dengan adanya peraturan yang menutup celah penyimpangan koperasi.
- Keempat, diperlukan upaya serius untuk mendiseminasikan dan menyosialisasikan GCG koperasi dalam format gerakan nasional berkoperasi secara berkesinambungan kepada warga masyarakat, baik melalui media pendidikan, media massa maupun media yang lainnya yang diharapkan akan semakin memajukan perkoperasian Indonesia.

Relational Capital, menyangkut relasi, *feedback*, input terhadap produk/layanan, suggestion, *experience* dan *tacit knowledge* dari pelanggan. Istilah *customer* diperluas sehingga menyangkut pemasok, distributor dan otoritas atau pemain lain yang dapat berkontribusi terhadap *value chain*. *Relational Capital* merupakan syarat penting untuk menggerakkan sebuah organisasi, bahkan untuk pembangunan. Konsep *relational capital* dapat diterapkan untuk upaya pemberdayaan masyarakat yang di dalamnya berjalan "nilai saling berbagi" *(shared values)* serta pengorganisasian peran-peran *(rules)* yang diekspresikan dalam hubungan-hubungan personal *(personal relationships)*, kepercayaan *(trust)*, brand image, dan *common sense* tentang tanggung jawab bersama. Terkait dengan hal tersebut, koperasi dalam hal ini harus dapat membuat jaringan usaha koperai (*business networking*), membentuk aliansi usaha dengan perusahaan-perusahaan besar, baik di dalam negeri maupun di luar negeri, yang tentunya memiliki akses yang luas dan cepat dalam hal permodalan, pasar, dan bahan baku.

Ketiga jenis *capital* tersebut membentuk tiga lingkaran yang saling terkait satu sama lain, dan disatukan oleh sebuah segitiga *value creation* sebagai model penciptaan nilai bagi koperasi yang ditentukan *oleh human capital, structural capital, dan relational capital* yang dimiliki oleh organisasi koperasi.

Adapun bentuk pengelolaan koperasi yang terintegrasi dengan konsep *intellectual capital* dan knowledge management, dapat disarikan dalam model berikut ini :



Gambar 2
Model Pengelolaan Koperasi berbasis Intellectual Capital
(Disarikan oleh Ernie T. Sule : 2010)

Koperasi dan Tantangan Persaingan Global

Arus kepentingan kapitalisme global yang semakin menggurita, menjadi tantangan tersendiri bagi bangsa Indonesia untuk dihadapi secara cerdas. Apalagi dengan praktek-prakteknya yang penuh dengan aksi yang invidualistikm yang berlawanan dengan konsepsi sistem perekonomian yang hendak dibangun dalam masyarakat Indonesia yang berdasarkan pada prinsip gotong royong dan kekeluargaan.

Dalam sistem perekonomian Indonesia dikenal tiga pilar utama penyangga perekonomian, yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), dan Koperasi. Ketiga pilar ekonomi tersebut mempunyai peranan yang spesifik sesuai dengan kapasitasnya. Dalam kenyataannya, walaupun sering disebut sebagai soko guru perekonomian, perkembangan koperasi masih jauh tertinggal dibandingkan dua pelaku ekonomi lainnya yaitu sektor pemerintah (BUMN) dan sektor swasta (BUMS), padahal koperasi adalah satu-satunya sektor usaha yang diakui keberadaannya secara konstitusional dalam pasal 33 ayat 1 UUD 1945 (Widiyanto : 1998) .

Ditengah tuntutan kemampuan bersaing di dalam negeri yang masih dilindungi oleh berbagai proteksi dari pemerintah, koperasi sebagai suatu badan usaha, juga harus menghadapi persaingan global yang berasal dari berbagai bentuk usaha yang mendorong integrasi pasar antar negara dengan seminimal mungkin hambatan. Untuk itu, gerakan koperasi membutuhkan masukan baru guna melakukan revitalisasi daya saing, seiring dengan proses reformasi gerakan koperasi serta tantangan aktual yang dihadapi yakni kehadiran ASEAN-China Free Trade Agreement (ACFTA) sebagai sebuah simbol dari tatanan sistem ekonomi baru.

Untuk memanfaatkan peluang yang tercipta melalui pasar bebas ASEAN-Cina (ACFTA) secara maksimal, koperasi dalam hal ini, selain harus berkolaborasi dengan berbagai pengusaha, dalam rangka meningkatkan daya saing koperasi dan produk Usaha kecil & mikro, juga harus memiliki ketahanan internal berupa sumber daya manusia (SDM) yang tangguh, kompeten, dan amanah,

Peterson (2005), mengatakan bahwa koperasi harus memiliki keunggulan-keunggulan kompetitif dibandingkan organisasi-organisasi bisnis lainnya untuk bisa menang dalam persaingan global dan perdagangan bebas saat ini. Keunggulan kompetitif disini didefinisikan sebagai suatu kekuatan organisasional yang secara jelas menempatkan organisasi koperasi di posisi terdepan dibandingkan pesaing-pesaingnya. Keunggulan bersaing koperasi ini harus

datang dari: (1) sumber-sumber *tangible* seperti kualitas atau keunikan dari produk yang dipasarkan dan kekuatan modal; (ii) sumber-sumber *non- tangible* seperti *brand name*, reputasi, dan pola manajemen yang diterapkan; dan (iii) kapabilitas atau kompetensi-kompetensi inti yakni kemampuan yang kompleks untuk melakukan suatu rangkaian pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan kompetitif.

Secara umum koperasi di dunia akan menikmati manfaat besar dari adanya perdagangan bebas, karena pada dasarnya perdagangan bebas itu akan selalu membawa pada persaingan yang lebih baik dan membawa pada tingkat keseimbangan harga yang wajar serta efisien. Peniadaan hambatan perdagangan oleh pemerintah melalui peniadaan *non tarif barier* dan penurunan tarif akan memperlancar arus perdagangan dan terbukanya pilihan barang dari seluruh pelosok penjuru dunia secara bebas. Dengan demikian konsumen akan menikmati kebebasan untuk memenuhi hasrat konsumsinya secara optimal. Meluasnya konsumsi masyarakat dunia akan mendorong meluas dan meningkatnya usaha koperasi khususnya yang bergerak di bidang konsumsi. Koperasi dalam hal ini harus dapat menjadi wahana masyarakat untuk melindungi diri dari kemungkinan kerugian yang timbul akibat perdagangan bebas.

Dalam rangka menghadapi perdagangan bebas ini, koperasi perlu melakukan pembenahan diri. Mengingat semakin kompleksnya tantangan dalam pemberdayaan koperasi, peran pemerintah dalam pengembangan koperasi tetap diperlukan dalam hal mengatur, memimpin dan memulihkan krisis kepercayaan masyarakat terhadap koperasi, yang bersumber dari kemauan politik pemerintah dalam rangka menyusun struktur ekonomi kerakyatan berdasarkan keadilan sosial. Pemerintah mesti melindungi koperasi dari dominasi pelaku ekonomi lain, tanpa menjadikannya sebagai alat pemerintah (Adesetya : 2010).

Melalui regulasinya diharapkan dapat melakukan resosialisasi pengertian dan peran koperasi dalam perekonomian sebagai brand koperasi yang baru dalam format gerakan berkoperasi secara berkesinambungan kepada warga masyarakat, baik melalui media pendidikan, media masa, maupun media yang lainnya, sehingga masyarakat dapat memahami dengan jelas seperti apa pengelolaan usaha koperasi tersebut.

Peranan pemerintah dalam gerakan koperasi antara lain :

- Sebagai Regulator, melalui kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan, hendaknya pemerintah lebih melindungi dan berpihak kepada koperasi dan usaha kecil & mikro, serta memberikan kesempatan yang luas kepada koperasi untuk berperan dalam perekonomian.

- Sebagai Educator dan Motivator, pemerintah hendaknya dapat memberikan bimbingan berupa penyuluhan, pendidikan ataupun melakukan penelitian bagi perkembangan koperasi serta bantuan konsultasi terhadap permasalahan koperasi; meningkatkan kemampuan ekonomi organisasi koperasi dari aspek kuantitatif dan menjadikannya sebagai lembaga otonom. Jika pola pembinaan koperasi dilakukan secara baik, maka koperasi akan memiliki daya saing dalam mendukung perekonomian nasional. Sebab, keberhasilan usaha mereka berkait erat dengan realisasi dari skala ekonomi nasional dan perbaikan posisi pasar/pangsa pasar (peningkatan daya saing) yang lebih besar dalam komunikasi, informasi, dan inovasi.

  Realitasnya, sistem pembinaan yang selama ini dilakukan pemerintah belum membuahkan hasil maksimal. Ini terbukti dari sedikit berkurangnya peran koperasi dan UKM, terutama dikarenakan daya saing yang masih rendah, khususnya di perdesaan. Masih ada kecenderungan memberlakukan proteksi (semu) yang ekspansif terhadap kegiatan usaha koperasi, khususnya pada komoditi-komoditi primer (seperti gabah, pupuk, dan tebu) merupakan faktor utama penurunan eksistensi koperasi dalam perekonomian. Kondisi ini tentunya harus menjadi perhatian utama bagi pemerintah agar lebih melindungi kepentingan pengusaha kecil & mikro dan koperasi.
- Sebagai Fasilitator, pemerintah memberikan fasilitas berupa kemudahan dalam akses permodalan, bahan baku, pemasaran, serta pengembangan jaringan usaha dan kerja sama dengan berbagai perusahaan besar. Agar pemberian fasilitas bantuan Pemerintah ini efektif, maka ke depan diperlukan revitalisai pembinaan dari Pemerintah, dengan penciptaan koordinasi yang semakin baik antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah

Hal lain yang dapat dilakukan oleh pemerintah adalah dengan membuat *pilot project* dalam bentuk koperasi percontohan, yang nantinya akan menjadi *role model* pengembangan koperasi di Indonesia.

Disadari, bahwa perkembangan koperasi di Indonesia memang tidak tumbuh secemerlang sejarah koperasi di beberapa negara lain dan bahkan tidak berhasil ditumbuhkan dengan cepat dan berkelanjutan dibandingkan dengan percepatan program pembangunan sektor lainnya yang dilakukan oleh Pemerintah. Dengan mengembalikan koperasi pada fungsinya (sebagai gerakan ekonomi) atas prinsip dan nilai dasarnya, koperasi akan semakin mampu menampilkan wajah yang sesungguhnya menuju keadaan "bersama dalam kesejahteraan" dan "sejahtera dalam kebersamaan".

Daftar Pustaka

ADESETYA. 2010. ***KOPERASI DAN UKM MENUJU DAYA SAING.*** MELALUI HTTP://BATAVIASE.CO.ID/NODE/291907

Becker, B., & Gerhart, B. 1996. ***The Impact of Human Resources Management on Oganizational Performance : Progress and Prospects***. ***Academy of Management Journal,*** 39 (4): 779-801.

Eurostat. 2001. "***A Pilot Study on Co-operatives, Mutuals, Associations and Foundations***", Luxembourg: Eurostat.

Fajri, M.P. 2007. Membangun GCG Sektor Koperasi melalui http://www.fcgi.or.id/en/gc_articles.shtml

Loyd, Bernard. 2001. ***Positioning for Peformance: Reshaping Co-ops for Success in the 21st Century***. Makalah dalam Farmer Co-operative Conference, Oktober 29, Las Vegas, McKinsey & Company

Moene, Karl Ove dan Michael Wallerstain. 1993. "***Unions versus Cooperatives", dalam Samuel Bowles, Herbert Gintis, dan Bo Gustafsson (eds.), Markets and Democracy Participation, Accountability and Efficiency***, Cambridge University Press.

Mulyo, Jangkung Handoyo. 2004. **Revitalisasi Ekonomi Kerakyatan Melalui Pemberdayaan Gerakan *Koperasi***. INOVASI, 2(XVI), November.

Mutis, Thoby. 2001. "***Satu Nuansa, Demokrasi Ekonomi dan Ekonomi Kerakyatan***", *Kompas*, 29 September.

Peterson, Chris. 2005. "***Searching for a Cooperative Competitive Advantage***". Mimeo, Michigan State University.

Riya Widayanti. 2010. Penerapan Knowledge Management Dalam Organisasi. melalui http://esaunggul.ac.id/index.php?mib=artikel.detail&id=103&title=Penerapan%20Knowledge%20Management%20Dalam%20Organisasi

Ropke. Jochen. 1991." ***Cooperative Entrepreneurship***". Marburg. University of Marburg

Shankar, Ravi dan Garry Conan. 2002. ***Second Critical Study on Cooperative Legislation and policy Reform***. New Delhi: ICA, RAPA.

Soetrisno, Noer. 2001. '***Rekonstruksi Pemahaman Koperasi : Merajut Kekuatan Ekonomi Rakyat***' Instrans, Jakarta.

…….. 2003. "***Pasang Surut Perkembangan Koperasi di Dunia dan Indonesia***". Makalah. Jakarta.

……..... 2003. "***Koperasi Indonesia: Potret dan Tantangan***". *Jurnal Ekonomi Rakyat*. II(5). Agustus.

Stewart, Thomas A. 1998. ***Intellectual Capital "Modal Intelektual Kekayaan Baru Organisasi***. Jakarta: PT. Elekmedia Komputindo.

…… 2001. ***Intellectual Capital (Modal Intelektual): Kekayaan Baru Organisasi*.** Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Tulus Tambunan dan Chairulhadi M. Anik. 2009. **'Perkembangan Koperasi Di Indonesia: Prospek Dan Tantangan Di Dalam Era Globalisasi Ekonomi Dan Liberalisasi Perdagangan Dunia'.** Forum Ekonomi Indonesia. *Center for Industry, SME & Business Competition Studies. University of Trisakti*.

Ulrich, Dave. 1998. ***Intellctual Capital = Competence x Commitment***. Winter : Sloan Management Review.

A.Widiyanto, Ibnu. 1998. "Koperasi sebagai Pelaksana Distribusi Barang: Realita dan Tantangan (Sebuah Pendekatan Pragmatis)***", makalah dalam NETSeminar, "Merancang dan Memelihara Jaringan Distribusi Barang Yang Tangguh Dan Efisien Di Indonesia, 1-5 September, Forum TI-ITS, Semarang.***

B.Zarkasih Nur. 2010.* 'Koperasi Masih Belum Ideal'** ***melalui http://metrotvnews.com/index.php/metromain/newscat/ekonomi/2010/05/17/18053/Zarkasih-Nur-Koperasi-Masih-Belum-Ideal.

http://koperasi-tanggungrenteng.com/koperasi/mengenal-organisasi-gerakan-koperasi-dunia

http://diskumkm.jabarprov.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=143:penguatan-daya-saing-koperasi-menghadapi-pasar-global&catid=1:bewara&Itemid=65

http://www.depkop.go.id/Media%20Massa/512-peringatan-hari-koperasi-ke-62- ***memantapkan-peran-gerakan-koperasi-dalam-dinamika-perubahan-global***.html

http://www.smecda.com/kajian/files/hslkajian/*KAJIAN%20PROSPEK%20KOPERASI%20DARI%20PERSPEKTIF%20DISIPLIN%20ILMU%20MANAJEMEN%20KOPERASI/RINGKASAN*.pdf

www.depkop.go.id

web.bisnis.com

http://koperasi-2009.blogspot.com/2010/05/mengembangkan-modal-intelektual.html

Undang-Undang Nomor : 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.

PENGARUH KARAKTERISTIK PRIBADI TERHADAP SEMANGAT KERJA PADA PENJUAL JAMU GENDONG DI REJOWINANGUN KOTAGEDE YOGYAKARTA

OLEH :

PRAYEKTI
JAJUK HERAWATI

Program Studi Manejemen Fakultas Ekonomi
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa
Yogyakarta

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan karakteristik pribadi berdasarkan pendidikan, umur dan lama usaha Penjual Jamu Gendong di Rejowinangun Kotagede Yogyakarta. Selain itu untuk mengetahui Pengaruh karakteristik pribadi terhadap Semangat Kerja pada Penjual Jamu Gendong di Rejowinangun Yogyakarta.

Sebagai variabel penelitian adalah karakteristik pribadi berdasarkan pendidikan, umur dan lama usaha serta Semangat Kerja. Sebagai populasi penelitian adalah penjual jamu gendong. Jumlah sampel 32, dan teknik pengambilan sampel menggunakan *Convenience sampling*. Teknik pengambilan data menggunakan kuisioner. Analisis Data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini adalah Kai Kuadrat..

Hasil analisis ditunjukkan Pendidikan responden, sebagian besar (53 %) adalah adalah SLTP dan sebagian besar responden (56 %) berumur antara 31 sampai 40 tahun dengan lama usahanya sebagian besar responden (41 %) adalah 11 sampai 15 tahun.

Tidak ada perbedaan antara karakteristik pribadi berdasarkan pada tingkat pendidikan dengan semangat kerja. Jadi apapun pendidikannya tidak berpengaruh pada semangat kerja. Dengan kata lain bahwa apapun pendidikannya akan tetap memiliki semangat kerja, dengan $\alpha = 5$ %.

Tidak ada perbedaan antara karakteristik pribadi berdasarkan tingkat umur dengan semangat kerja. Jadi apapun umurnya akan tidak berpengaruh pada semangat kerja. Dengan kata lain bahwa berapapun umurnya akan tetap memiliki semangat kerja . jadi umur responden tidak berpengaruh terhadap semangat kerja. Baik muda maupun sudah tua tetap mempunyai semangat kerja yang sama. Dengan nilai sig (0,573) lebih besar dari 5 %.

Tidak ada perbedaan antara karakteristik pribadi berdasarkan lama usaha dengan semangat kerja. Jadi berapapun lama usahanya tidak berpengaruh pada semangat kerja. Dengan kata lain bahwa usaha yang dijalani sudah lama ataupun baru akan tetap memiliki semangat kerja, dengan nilai sig (0521) lebih besar dari 5%

Kata Kunci:. karakteristik pribadi berdasarkan pendidikan, umur dan lama usaha dan Semangat Kerja

A. Latar Belakang

Usaha jamu gendong merupakan salah satu bentuk dari usaha kecil mikro, istilah ini bukan lagi sesuatu yang asing di telinga kita. Jika dahulu, sebelum banyak kendaraan, penjual jamu tradisional untuk menjajakan dagangannya dibawa dengan cara digendong, tetapi sekarang penjual jamu tersebut untuk menjajakan dagangannya dengan menggunakan sepeda roda dua. Walaupun menjual jamu dengan tidak digendong tetapi penjual jamu tersebut tetap dinamakan jamu gendong. Bagi sebagian orang, profesi jamu gendong barangkali tak dilirik dibanding pekerjaan lain yang lebih menjanjikan dari sisi ekonomi. Namun kenyataannya profesi ini tetap hadir di tengah masyarakat yang semakin modern. Berdasarkan sejarahnya, jamu gendong termasuk melegenda di Indonesia sebagai negara yang punya tumbuhan obat terlengkap nomor dua di dunia. Berdasarkan sejarahnya, obat tradisonal yang terbuat dari akar, daun, maupun umbi-umbian tersebut muncul pertama kali dalam tradisi keraton Jawa. Setelah itu jamu diajarkan ke masyarakat dan dipasarkan.

Kehadiran jamu gendong sebagai pengusaha dengan tetap berperan aktif menjual dan melakukan segala kegiatan yang berhubungan dengan profesinya menunjukkan bahwa penjual jamu gendong memiliki semangat kerja yang baik. Semangat kerja yang baik menurut Moekijat (1989) dapat dihubungkan dengan motif dan hasil kerja yang baik. Sedangkan semangat kerja yang tinggi biasanya dihubungkan dengan kekuatan akan dorongan serta hasil kerja yang baik. Sebab naiknya semangat kerja banyak sekali di antaranya bisa jadi karena penghasilan yang memadai, serta lingkungan kerja yang baik. Semangat kerja yang dimiliki seseorang akan berdampak pada keterlibatannya terhadap pekerjaan. Sementara itu menurut Maier (1995) terdapat empat aspek semangat kerja, yaitu kegairahan atau antusiasme, kualitas untuk bertahan, kekuatan untuk melawan frustasi serta semangat berkelompok. Menurut Robbins (2007:205) bahwa orang dengan karakteristik pribadi yang berbeda memiliki perbedaan kebutuhan dan keinginan serta menunjukkan variasi yang beragam untuk memenuhi kebutuhannya.

Beberapa faktor faktor karakteristik pribadi yang dapat mempengaruhi semangat kerja antara lain, usia, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dsb.Sebagai contoh sederhana, karyawan yang sudah menikah bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup dan penghasilan menjadi salah satu semangat utama untuk bekerja, sedangkan karyawan yang masih lajang bekerja untuk mendapat pengalaman kerja sehingga tantangan dari pekerjaan itu sendiri merupakan semangat utama. Dan masih banyak faktor-faktor lain yang bisa menjadi contoh perbedaan semangat kerja

antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Menurut hasil penelitian Fang (2011), bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik pribadi.

Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah deskripsi karakteristik pribadi berdasarkan pendidikan, umur dan lama usaha Penjual Jamu Gendong di Rejowinangun Kotagede Yogyakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh karakteristik pribadi berdasarkan pendidikan, umur dan lama usaha terhadap Semangat Kerja pada Penjual Jamu Gendong di Rejowinangun Kotagede Yogyakarta, baik secara parsial maupun secara bersama?

B. LANDASAN TEORI

1. Usaha Kecil

Ada dua definisi usaha kecil yang dikenal di Indonesia. Pertama, definisi usaha kecil menurut *Undang-Undang No. 9 tahun 1995* tentang Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp 1 milyar dan memiliki kekayaan bersih, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, paling banyak Rp 200 juta (Sudisman & Sari, 1996: 5). Kedua, menurut kategori *Biro Pusat Statistik* (BPS), usaha kecil identik dengan industri kecil dan industri rumah tangga. BPS mengklasifikasikan industri berdasarkan jumlah pekerjanya, yaitu: (1) industri rumah tangga dengan pekerja 1-4 orang; (2) industri kecil dengan pekerja 5-19 orang; (3) industri menengah dengan pekerja 20-99 orang; (4) industri besar dengan pekerja 100 orang atau lebih (BPS, 1999).

2. Semangat kerja

Semangat kerja merupakan usaha untuk melakukan pekerjaan secara giat sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik (Winardi,2004). Ursa (2007) menyatakan bahwa semangat kerja merupakan sikap dalam bekerja yang ditandai secara khas dengan adanya kepercayaan diri, motivasi diri yang kuat untuk meneruskan pekerjaan, kegembiraan, dan organisasi yang baik. Tidak jauh berbeda dengan pengertian yang dinyatakan oleh Nawawi (2003) bahwa semangat kerja merupakan suasana batin seorang karyawan yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kondisi mental yang berpengaruh terhadap usaha untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat. Dalam bekerja didasarkan atas rasa percaya diri, motivasi diri yang kuat, disertai rasa tetap gembira dalam melaksanakan pekerjaan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan lebih baik. Semangat kerja bukan sesuatu potensi yang menetap, tetapi lebih bersifat situasional. Suatu saat naik, suatu saat turun. Hal tersebut berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Apabila semangat kerja naik, maka pekerjaan akan lebih cepat dan lebih baik dikerjakan. Sebaliknya, kerusakan, kerugian, absensi meningkat, dan kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan jika situasi dalam organisasi kurang mampu menumbuhkan semangat kerja (Nawawi, 2003; Zainun, 1986).

Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan menurut Zainun (I 986) adalah:

a. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, terutama pimpinan yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan karyawan bawahannya.
b. Kepuasan kerja terhadap tugas yang diembannya.
c. Adanya suasana atau iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lainnya.
d. Mempunyai perasaan bermanfaat bagi tercapainya tujuan organisasi perusahaan.
e. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan material yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang diberikan kepada organisasi.
f. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian, serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan dirinya dan karir dalam pekerjaannya.

Robbins (2007) mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan yaitu:

a. Tidak merasa tertekan karena pekerjaan yang diberikan, bahkan mereka mencintai pekerjaannya.
b. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahannya, khususnya yang setiap hari berhubungan langsung.
c. Kepuasan ekonomi dan material.
d. Kepuasan terhadap pekerjaan dan tugasnya sehari-hari.

e. Ketenangan mental karena ada jaminan hukum dan kesehatan selama bekerja.
f. Rasa kemanfaatan bagi organisasi

Menurut Robbins (2007) , semangat kerja adalah ketertarikan profesional dan antusiasme yang ditunjukkan seseorang yang mengarah pada prestasi individual serta tujuan kelompok dalam situasi kerja yang ada. Menurut Winardi (2004) perusahaan atau instansi akan mendapat banyak keuntungan bila setiap individu yang bekerja didalamnya memiliki semangat atau kegairahan kerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi biasanya akan dapat dilihat dari kesediaan individu untuk bekerja dengan sepenuh hati. Selain itu menurut Zainun (1989) apabila individu merasa baik, bahagia dan optimis dalam melakukan pekerjaannya maka individu tersebut digambarkan memiliki semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya apabila individu suka membantah, menyakitkan hati, terlihat aneh, merasa dalam kesulitan serta tidak tenang dalam menjalankan tugas maka keadaan tersebut digambarkan mengandung semangat kerja yang rendah.

Penjual jamu gendong yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan melakukan tugasnya dengan sepenuh hati, karena semangat kerja berkaitan dengan ketulusan seseorang dalam melaksanakan segala tugasnya dengan baik. Di samping itu, semangat kerja terkadang juga dihubungkan dengan adanya kepuasan kerja sebagai akibat terpenuhinya kebutuhan dasar dari pekerjaan yang dilakukan. Menurut Zainun (1989) apabila individu merasa baik, bahagia dan optimis dalam melakukan pekerjaannya maka individu tersebut digambarkan memiliki semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya apabila individu suka membantah, menyakitkan hati, terlihat aneh, merasa dalam kesulitan serta tidak tenang dalam menjalankan tugas maka keadaan tersebut digambarkan mengandung semangat kerja yang rendah.

3. Karakteristik Pribadi

Karakteristik yang paling jelas adalah karakteristik pribadi, atau karakteristik yang berkaitan dengan biografi seperti usia, gender, status pernikahan, masa kerja, kerangka emosional bawaan, nilai dan sikap, dan level kemampuan dasar. (Robbins & Judge, 2007). Selain itu karakteristik pribadi yang dapat diperoleh dan merupakan data yang obyektif adalah karakter biografis seperti usia, gender, status pernikahan, masa kerja (Robbins,2006:47)

Walaupun sebagian besar teori motivasi tidak menyebutkan tentang karakteristik pribadi, seperti usia (umur), gender, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, status pernikahan dsb, akan tetapi dipercaya bahwa faktor-faktor tersebut mempengaruhi motivasi karyawan.

1. Usia (umur)

Menurut Depkes RI (2009), Umur dikategorikan menjadi:

1. Masa balita = 0 - 5 tahun,
2. Masa kanak-kanak = 5 - 11 tahun.
3. Masa remaja Awal =12 - 1 6 tahun.
4. Masa remaja Akhir =17 - 25 tahun.
5. Masa dewasa Awal =26- 35 tahun.
6. Masa dewasa Akhir =36- 45 tahun.
7. Masa Lansia Awal = 46- 55 tahun.
8. Masa Lansia Akhir = 56 - 65 tahun.
9. Masa Manula = 65 - sampai atas

2. Gender

Pada dasarnya terdapat perbedaan perlakuan bagi wanita dan pria sejak saat kelahirannya belum ada data akurat bahwa wanita dan pria memiliki kemampuan yang berbeda dalam hal daya ingat, kreativitas dan kecerdasan. Data yang jelas hanya menunjukkan perbedaan tingkat absensi antara pria dan wanita. Wanita lebih cenderung memiliki tingkat absensi yang tinggi, ini disebakan karena pola mengasuh mereka. Akan tetapi, ketika masyarakat menekankan perbedaan kelamin dan memperlakukan mereka secara berbeda, ada beberapa perbedaan dalam bidang tertentu seperti agresivitas, motivasi dan perilaku sosial. (Robbins,2006).

3. Tingkat Pendidikan

Fang, (2011) menyebutkan bahwa karyawan dengan pendidikan yang tinggi cenderung kurang puas dengan pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan rendah.

4. Masa Kerja

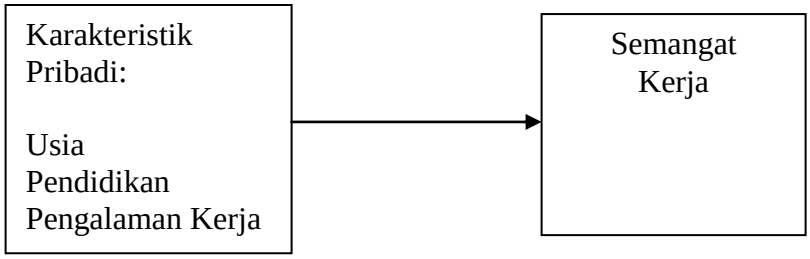
Tidak ada keyakinan bahwa orang-orang yang lebih lama bekerja pada suatu pekerjaan akan lebih produktif ketimbang karyawan dengan masa kerja yang lebih pendek. Masa jabatan bila dinyatakan sbagai pengalaman kerja, tampaknya menjadi sebuah dasar perkiraan yang baik untuk mengukur produktivitas karyawan. Bukti menunjukkan bahwa masa kerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja (Robbins ,2006:51).

5. Status Pernikahan

Pernikahan memaksakan tanggung jawab yang meningkat yang dapat membuat suatu pekerjaan standard menjadi lebih berharga dan penting. Disini menunjukkan adanya perubahan motivasi antara sebelum dan sesudah menikah. (Robbins,2006:51)

6. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian sebagai penyerderhanaan dari proses pengaruh Karakteristik Pribadi dan Semangat Kerja digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka penelitian

Berdasarkan gambar tersebut dapat diketahui bahwa Karakteristik Pribadi yang terdiri dari Usia, Pendidikan dan Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Semangat Kerja.

7. Hipotesis:

Hipotesisi dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara Karakteristik Pribadi berdasarkan pendidikan, umur dan lama usaha terhadap Semangat Kerja

C. METODE PENELITIAN

1. Sifat Penelitian

Ditinjau dari sudut pandang pendekatannya analisisnya, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang menekankan analisisnya pada data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika (Azwar, 2007).

2. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan 2 variabel yang diteliti yaitu karakteristik pribadi dan Semangat kerja.

3. Definisi Operasional

a. karakteristik pribadi yaitu hal-hal yang membuat pribadi satu berbeda dengan pribadi lainnya, dengan indikator seperti : umur, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, status pernikahan.

   1) Umur : usia responden merupakan lamanya hidup seseorang yang dihitung dalam tahun.
   2) Tingkat pendidikan: pendidikan formal terakhir ditempuh oleh responden.
   3) Lama usaha: lama waktu yang telah ditempuh oleh responden sejak awal kerja , dihitung dalam tahun.
   4) Status pernikahan: single, menikah, duda, janda.

b. Semangat kerja merupakan hal – hal yang dapat menjadi latar belakang atau dasar perilaku dorongan kerja seseorang dengan indikator seperti peghasilan yang diperoleh , keamanan, lingkungan kerja,

4. Populasi dan Sampel

a. Dalam penelitian ini, populasinya adalah seluruh penjual jamu gendong di Kelurahan Rejowinangun Kotagede Yogyakarta.

b. Sebagai sampel adalah penjual penjual jamu gendong di Kelurahan Rejowinangun Kotagede Yogyakarta, yaitu sebesar 32. Karena jumlah populasi tidak ada ketentuan jumlahnya secara pasti, maka teknik pengambilan sampel secara metode sensus.

5. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Teknik pengambilan data dilakukan dengan teknik kuesioner, yaitu teknik pengambilan menggunakan kuesioner yang berbentuk kumpulan pertanyaan/pernyataan yang relevan dengan variabel penelitian. Sebelum digunakan dalam penelitian yang sesungguhnya, daftar pertanyaan terlebih dahulu dikenai uji validitas dan reliabilitas.

6. Analisis Data

Uji Chi Kuadrat

Untuk menguji apakah ada hubungan antara karakteristik pribadi dengan semangat kerja, digunakan alat analisis uji kai kuadrat yang dilambangkan dengan χ^2 dari huruf Yunani "*Chi* " yang dilafalkan "Kai" digunakan untuk menguji dua kelompok data baik variabel independen maupun dependennya berbentuk kategorik dan dapat juga dikatakan sebagai uji proporsi untuk dua peristiwa atau lebih sehingga datanya bersifat diskrit.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan $\alpha = 0,05$

D. ANALISIS DATA dan PEMBAHASAN

Sebelum data dianalisis terlebih dahulu data penelitian diuji reliability **(keterandalan)** dan validity **(kesahihan)**.

1. **Reliabilitas Dan Validitas Indikator Dari Variabel**

Pengujian kesahihan (validity) menggunakan teknik *corrected item to total correlation* yang dinotasikan dengan r . Uji validitas dengan jalan membandingkan nilai korelasi yang diperoleh dengan nilai r tabel dan jika hasil perhitungan tersebut lebih besar dan positif dari korelasi tabel (r hitung > r tabel) maka dapat dikatakan item pertanyaan tersebut valid atau sahih.

Serta keterandalan (reliability) menggunakan Cronbach's dan pengolahan data menggunakan *PC. SPSS for window14.00.* Uji ini menggunakan analisis Cronbach's Alpha dengan jalan membandingkan nilai alpha yang diperoleh dengan nilai r tabel dan jika hasil perhitungan tersebut lebih besar dan positif dari r tabel maka dapat dikatakan item pertanyaan pada kuesioner tersebut reliabel atau andal.

a. Uji *Corrected Item to Total CorrelationCoefisien* untuk semangat kerja

Hasil uji ***Corrected Item to Total CorrelationCoefisien*** untuk variabel semangat kerja yang terdiri dari 6 item, berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi tersebut, menunjukkan bahwa dari 6 alat ukur yang diajukan semua item dinyatakan valid, karena nilai r hitung lebih besar dari r tabel.

b. Uji Reliabilitas

Hasil uji Reliabilitas untuk variabel semangat kerja dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha Based on Standardized Items 0,770 dari semangat kerja bernilai positif dan lebih besar dari r tabel. Sehingga item pertanyaan dalam kuesioner diterima sebagai pertanyaan yang Reliabel.

2. Analisis Data

Berikut adalah analisis data karakteristik pribadi dengan semangat kerja, menggunakan kai kuadrat yang dilambangkan dengan χ^2 . Karakteristik pribadi terdiri dari Umur, Tingkat pendidikan, Lama usaha yang masing-masing akan dihubungkan dengan semangat kerja.

a. Umur Dan Semangat Kerja

Umur responden dikategorikan Masa remaja Akhir (17 - 25 tahun), Masa dewasa Awal (26-35 tahun), Masa dewasa Akhir (36- 45 tahun), Masa Lansia Awal (46- 55 tahun). Adapun Semangat Kerja dikategorikan tinggi, cukup dan rendah. Berikut hasil pengolahan data antara umur dan semangat kerja

Tabel 1

S7 * umur Crosstabulation

Count

	Semangat kerja	umur				Total
		Masa remaja Akhir	Masa dewasa Awal	Masa dewasa Akhir	Masa Lansia Awal	
S7	Rendah	2	5	1	0	8
	cukup	5	11	2	0	18
	tinggi	1	3	1	1	6
Total		8	19	4	1	32

Setelah data tertabulasi, maka selanjutnya dianalisis menggunakan Chi-Square Tes, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 2

Chi-Square Tests Umur

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.778[a]	6	.573
Likelihood Ratio	3.811	6	.702
Linear-by-Linear Association	1.163	1	.281
N of Valid Cases	32		

a. 11 cells (91.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .19.

Hasil pengolahan data menunjukkan nilai sig (0,573) lebih besar dari 5 % maka Ho diterima, dengan demikian dikatakan bahwa tidak ada perbedaan antara tingkat umur dengan semanagat kerja.

b. Pendidikan Dan Semangat Kerja

Berikut hasil pengolahan data antara pendidikan dan semangat kerja

Tabel 3

S7 * pendidikan Crosstabulation

Count

		pendidikan			
	Semangat kerja	SD	SLTP	SLTA	Total
S7	Rendah	2	3	3	8
	Cukup	4	12	2	18
	Tinggi	3	2	1	6
	Total	9	17	6	32

Setelah data tertabulasi, maka selanjutnya dianalisis menggunakan Chi-Square Tes, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4

Chi-Square Tests-Pendidikan

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.777[a]	4	.311
Likelihood Ratio	4.422	4	.352
Linear-by-Linear Association	1.542	1	.214
N of Valid Cases	32		

a. 7 cells (77.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.13.

Hasil pengolahan data menunjukkan nilai sig (0,311) lebih besar dari 5 % maka Ho diterima, dengan demikian dikatakan bahwa tidak ada perbedaan antara tingkat pendidikan dengan semanagat kerja.

c. Lama Usaha dan Semangat kerja

Berikut hasil pengolahan data antara lama usaha dan semangat kerja

Tabel 5

S7 * lama usaha Crosstabulation

Count

	Lama usaha				Total
	baru	cukup lama	Lama	sangat lama	
S7 rendah	2	4	1	1	8
cukup	1	6	8	3	18
tinggi	0	3	2	1	6
Total	3	13	11	5	32

Setelah data tertabulasi, maka selanjutnya dianalisis menggunakan Chi-Square Tes, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 6
Chi-Square Tests lama usaha

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.178[a]	6	.521
Likelihood Ratio	5.444	6	.488
Linear-by-Linear Association	1.592	1	.207
N of Valid Cases	32		

a. 10 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .56.

Hasil pengolahan data menunjukkan nilai sig (0521) lebih besar dari 5 % maka Ho diterima, dengan demikian dikatakan bahwa tidak ada perbedaan antara lama usaha dengan semanagat kerja.

3. Pembahasan

Dari hasil pengumpulan data diperoleh bahwa sebagian besar responden 53 % pendidikannya adalah SLTP. Dan untuk umur, sebagian besar responden 56 % berumur antara 31 sampai 40 tahun. dengan lama usahanya sebagian besar responden (41 %) adalah 11 sampai 15 tahun.

Dengan menggunakan α = 5 %, tidak ada perbedaan antara tingkat pendidikan dengan semanagat kerja. Jadi apapun pendidikannya akan tidak berpengaruh pada semangat kerja. Dengan kata lain bahwa apapun pendidikannya akan tetap memiliki semangat kerja.

Berdasarkan umur dan semanagat kerja diperoleh bahwa tidak ada perbedaan antara tingkat umur dengan semanagat kerja. Jadi apapun umurnya akan tidak berpengaruh pada semangat kerja. Dengan kata lain bahwa berapapun umur nya akan tetap memiliki semangat kerja . jadi umur responden tidak berpengaruh terhadap semangat kerja. Baik muda maupun sudah tua tetap mempunyai semangat kerja yang sama, dengan menggunakan α = 5 %.

Berdasarkan pada lama usaha dengan semanagat kerja diperoleh nilai sig (0,521) lebih besar dari 5 % , dengan demikian dikatakan bahwa tidak ada perbedaan antara lama usaha dengan semanagat kerja. Jadi berapapun lama usahanya tidak berpengaruh pada semangat kerja. Dengan kata lain bahwa usaha yang dijalani sudah lama ataupun baru akan tetap memiliki semangat kerja.

Menurut Moekijat (1989) apabila individu merasa baik, bahagia dan optimis dalam melakukan pekerjaannya maka individu tersebut digambarkan memiliki semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya apabila individu suka membantah, menyakitkan hati, terlihat aneh, merasa dalam kesulitan serta tidak tenang dalam menjalankan tugas maka keadaan tersebut digambarkan mengandung semangat kerja yang rendah.

Dengan semangat yang ada manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Didalam suatu perusahaan faktor manusia sebagai tenaga kerja merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia itulah yang akan membawa arah perkembangan suatu perusahaan. Manusia dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, mereka mempunyai semangat yang berbeda-beda. Semangat inilah yang sangat mempengaruhi karakteristik individu dari masing-masing individu itu sendiri, oleh karena itu perbedaan karakteristik individu dari setiap karyawan jika suatu perusahaan ingin mencapai tujuan organisasi maka karakteristik individu haruslah diperhatikan semaksimal mungkin. Dari perbedaan-perbedaan karakteristik individu menerangkan mengapa kinerja karyawan yang satu berbeda dengan yang lain. Karakteristik merupakan ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup, sedangkan karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu. Seseorang sempat dipengaruhi oleh karakteristik individunya baik ketika sebagai manajer ataupun sebagai bawahan yang kontribusinya dalam pengambilan keputusan dan bertindak yang sangat erat kaitannya dengan kinerja organisasi. Adapun yang mempengaruhi individu tersebut antara lain: kapasitas belajar, kemampuan dan ketrampilan latar belakang keluarga, umur, jenis kelamin, pengalaman (Fang, 2011). Secara teoritis karakteristik individual mencakup sejumlah sifat dasar yang melekat pada individu tertentu. Menurut Winardi (2004) karakteristik individual mencakup sifat-sifat berupa kemampuan dan ketrampilan; latar

belakang keluarga, sosial, dan pengalaman; umur, bangsa, jenis kelamin dan lainnya yang mencerminkan sifat demografis tertentu; serta karakteristik psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan semangat kerja. Menurut Winardi (2004) cakupan sifat-sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang menandai ciri dasar bagi suatu organisasi tertentu pula.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

a. Pendidikan responden, sebagian besar (53 %) adalah SLTP dan sebagian besar responden (56 %) kategori umur termasuk pada masa dewasa akhir, dengan lama usahanya sebagian besar responden (41 %) adalah 11 sampai 15 tahun. Selain itu semua responden adalah perempuan dengan status sudah menikah.

b. Tidak ada perbedaan antara tingkat pendidikan dengan semanagat kerja. Jadi apapun pendidikannya tidak berpengaruh pada semangat kerja. Dengan kata lain bahwa apapun pendidikannya akan tetap memiliki semangat kerja, dengan $\alpha = 5$ %.

c. Tidak ada perbedaan antara tingkat umur dengan semanagat kerja. Jadi apapun umurnya akan tidak berpengaruh pada semangat kerja. Dengan kata lain bahwa berapapun umur nya akan tetap memiliki semangat kerja . jadi umur responden tidak berpengaruh terhadap semangat kerja. Baik muda maupun sudah tua tetap mempunyai semangat kerja yang sama. Dengan nilai sig (0,573) lebih besar dari 5 %.

d. Tidak ada perbedaan antara lama usaha dengan semanagat kerja. Jadi berapapun lama usahanya tidak berpengaruh pada semangat kerja. Dengan kata lain bahwa usaha yang dijalani sudah lama ataupun baru akan tetap memiliki semangat kerja, dengan nilai sig (0521) lebih besar dari 5 %

2. Saran

Berdasarkan haaill penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara umur lama usaha dan pendidikan terhadap semangat kerja. Oleh karenanya diharapkan adanya kepedulian dari pemerintah untuk memberikan bantuan pada penjual jamu gendong,

bantuan dapat berupa pelatihan ataupun tambahan modal sehingga semangat kerja dari para penjual jamu tersebut dapat lebih meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsini, 2002, **Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek**, Cetakan Kesembilan, Jakarta: Rineka Cipta.

Dalimunthe, Rita. 2002. *Pengaruh Karakteristik Individu, Kewirausahaan, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Usaha Serta Keberhasilan Usaha Industri Kecil Tenun Dan Bordir Di Sumatra Utara, Sumatra Barat Dan Riau*. Desertasi, Tidak dipublikasikan. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Dergibson, Siagian Sugiarto, 2009, **Metode Statistik untuk Bisnis**

Fang Yang (2011) "Work, motivation and personal characteristics: an in- depth study of six organizations in Ningbo", Chinese Management Studies, Vol. 5 Iss: 3, pp.272 – 297

Gomes, F.C, 1995, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Andi Penerbit

Hasibuan, Malayu.S.P, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bumi Aksara

Husein, Umar, 1997, **Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

Nawawi. H, 2003, **MSDM Untuk Bisnis yang Kompetitif**, Yogyakarta : Gajah Mada University Press

Newstrom, J.W, 1985, **Perilaku Organisasi** (diterjemahkan oleh Agus Dharma, S.H), Edisi ke 7, Erlangga

Robbins, S.P, 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi ke-10, Indeks

Robbins, S.P. dan Judge, T.A, 2007, **Perilaku Organisasi**, Indeks, Edisi 12

Saifudin Azwar, 2007, *Metode* Penelitian, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

Ursa, Majorsy 2007, Kepuasan Kerja, Semangat Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Staf Pengajar Universitas Gunadarma, Jurnal Psikologi Volume 1, No. 1, Desember 2007

Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi.* Edisi Revisi. Jakarta:

Kencana.

Zainun ,B., 1986, *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta: Balai Aksara Suradinata E., 1995, *Psikologi Kepegawaian dan Peraturan Pimpinan dalam Motivasi Kerja Bandung:* Ramadhan.

Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT.Arena Agro Andalan Plant Sanggau

[1]Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas
ari.anggarani@esaunggul.ac.id
[2]RIKI
Rikiromeo.77@gmail.com

Fakultas Ekonomi
Universitas Esa Unggul.Jakarta.

Abstraksi

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga dapat menentukan maju mundurnya sebuah organisasi atau perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien, budaya organisasi merupakan pola pikir karyawan terhadap lingkungan, sedangkan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi melalui Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Arena Agro Andalan Plant Sanggau). Metode pengumpulan data dari penelitian ini menggunakan teknik survey dan metode analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur Path (*Path Analysis*). Penelitian ini memberikan hasil bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja karyawan PT. Arena Agro Andalan. Variabel budaya organisasi melalui disiplin kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Arena Agro Andalan Plant Sanggau yang artinya masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Indikator budaya organisasi yang ada sangat mempengaruhi karyawan dalam merasakan kenyamanan berada dilingkungan kantor yang secara langsung menyebabkan disiplin kerja meningkat sehingga perusahaan harus memberikan pengarahan yang jelas, pelatihan-pelatihan, dan menciptakan lingkungan yang baik agar karyawan merasakan kenyamanan berada dilingkungan kantor dan kinerja karyawan akan meningkat.
Kata Kunci : Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.

1. Pendahuluan

Didalam sebuah organisasi atau perusahaan terdapat banyak sumber daya yang bekerja dimana terdapat berbeda-beda tujuan dan tipikal bekerjanya. Pengelolaan disebuah organisasi atau perusahaan sangat diperlukan agar tujuan perusahaan untuk tetap menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu yang lama dapat tercapai dan tujuan dari individu itu sendiri dapat tercapai secara maksimal.

Perusahaan awalnya tidak mementingkan betapa pentingnya menjaga dan memberikan kepuasan kerja karyawan sehingga tidak tercapainya target yang telah ditetapkan oleh manajemen yang secara langsung memberikan dampak negatif terhadap produktivitas hasil produksi. Dengan tidak tercapainya target yang diberikan perusahaan dalam setiap bulannya maka kinerja karyawan menjadi perhatian yang serius pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja dari masing-masing karyawan. Usaha peningkatan kinerja karyawan ini di mulai dengan memberikan penilaian kepada setiap karyawan setiap tahun, penilaian kinerja karyawan secara garis besar setiap tahun meningkat tetapi masalah yang dihadapi oleh perusahaan tetap banyak yang harus memaksa manajemen perusahaan berpikir untuk menyelesaikan dan juga mengatasi permasalahan tentang kinerja karyawan ini.

Persentase penilaian kinerja karyawan PT.Arena agro andalan dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan sangat kurang, sehingga sangat perlu dievaluasi oleh manajemen perusahaan lagi untuk meningkatkan kinerja, peningkatan kinerja naik di tahun 2013 tetapi kurang signifikan, kenaikan di tahun 2014 juga tidak terlalu signifikan. Dari data ini akan menjadi pedoman manajemen untuk lebih memperhatikan kinerja karyawan.

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, sikap dan etika yang dipegang bersama oleh seluruh komponen organisasi atau perusahaan. Dengan adanya budaya dalam suatu organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Budaya yang tidak baik ini menjadi acuan bagi karyawan yang berasal dari area sekitar pabrik sebagai peraturan perusahaan.

Disiplin kerja merupakan bentuk diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur yang menunjukan tingkat kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya kedisiplinan diharapkan pekerjaan dilakukan seefektif mungkin. Bilamana kedisiplinan tidak ditegakkan maka kemungkinan besar tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai efektif dan efisien. Sebagai gambaran apabila perusahaan hanya memperhatikan tentang pendidikan, keahlian dan teknologi tanpa memikirkan semangat dan disiplin kerja karyawan, maka pendidikan, keahlian dan teknologi yang tinggi sekalipun tidak akan menghasilkan produk yang maksimal bila yang bersangkutan tidak dapat memanfaatkannya secara teratur dan mempunyai kesungguhan disiplin yang tinggi. Disiplin kerja karyawan PT. Arena Agro Andalan pada awal berdiri sangat buruk karena kurang tegasnya peraturan yang ada didalam perusahaan yang mengatur tentang kedisiplinan dan hukuman terhadap karyawan yang

tidak disiplin kerja, belakangan ini membuat karyawan lebih takut dan tidak berani untuk mangkir atau tidak melakukan absensi pada saat datang atau pulang.

Hal inilah yang disadari penulis bahwa sangat penting untuk melakukan penelitian terhadap budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Arena Agro Andalan plant Sanggau.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian. Selanjutnya akan dikembangkan dengan model konseptual serta hipotesis. Kemudian menjelaskan metodologi penelitian bagaimana mendapatkan hasil penelitian. Setelah hasil didapat maka kesimpulan akan diperoleh.

2. Landasan Teori

2.1 Manajemen Sumber Daya Alam

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jika manajemen menitik beratkan "bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain", maka MSDM memfokuskan pada "orang" baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan *(planning*), di organisasikan (*organization*), dilaksanakan (*direction*) dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efektif dan efisien.

2.2. Budaya Organisasi

Budaya adalah bagaimana pola pikir kita terhadap lingkungan dalam mencapai keberhasilan, kecenderungan organisasi dalam perilaku, identitas, pola hubungan yang dinamis, realita atau kode genetik yang akan menjadi pegangan karyawan dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku. Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believes*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. (Sutrisno, 2010).

Budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar. (Robbins, 2007). Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual,

mitos para Secara etimologis, disiplin berasal dari Bahasa inggris *disciple* yang berarti “pengikut”, ”pengajaran”, “latihan”. Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergantung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati.

Menurut Veithzal Rivai (2011) menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Singodimedjo (2009), disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Setiap pegawai perlu menerapkan disiplin kerja karena disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan taat kehidupan yang membuat para pegawai mendapat kemudahan anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasinya. (Harrison dan Stokes, 1992).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Budaya organisasi dapat memberikan stabilitas bagi suatu organisasi, tetapi juga sebagai penghambat terhadap perusahaan.

2.3. Disiplin Kerja

dalam bekerja dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

2.4. Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

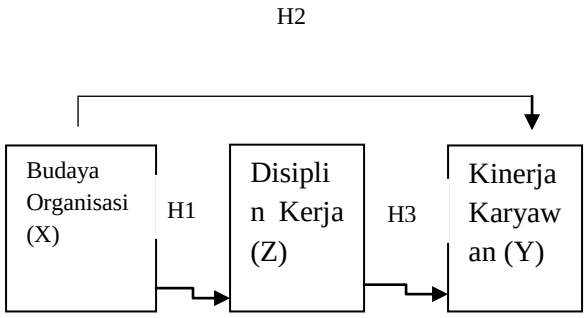
Kinerja menurut Mangkunegara AP (2005), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam hal ini menunjukan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh instansi,

sedangkan ukuran baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai tujuan perusahaan. Kinerja ialah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan hasil kerjanya yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.

Berdasarkan dari beberapa definisi diatas, kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai *output* atau hasil kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi, Penilaian kerja atau *job performance* adalah sebuah proses dimana perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja individu setiap pekerjaannya.

Menurut A. Dale Timple (2012), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

2.5. Model Penelitian



Gambar 2.1. Model Penelitian

2.6. Hipotesis

H_1 = Diduga sementara budaya organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2012), budaya organisasi mempunyai hubungan yang erat terhadap kinerja karyawan, motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan budaya organisasi, karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi budaya organisasi turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Dalam penelitian sebelumnya yang membahas gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh Dewi Sandy Trang (2015:208-216), dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial budaya oganisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Yurastri (2015:19-24), yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa secara simultan, budaya organisasi dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_2 = Diduga sementara budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Malayu Hasibuan (2003), disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawainya. Oleh karena itu manajer selalu berusaha agar bawahannya selalu mempunyai disiplin yang baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Tanpa dukungan karyawan yang baik, perusahaan sulit mewujudkan tujuannya yaitu pencapaian kinerja yang optimal. Jadi disiplin adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nur Hamzah (2015:199-206), yang membahas tentang komitmen organisasi, motivasi dan disipin kerja terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, dan regresi linear berganda menunjukkan bahwa secara simultan, komitmen organisasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_3 = Diduga sementara budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari (2009, 238-250), yang membahas tentang budaya organisasi, kepemimpinan situasional, dan pola komunikasi terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan dengan menggunakan *Structural equation model* (SEM) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Budaya organisasi yang dianut oleh karyawan saat ini harus terus dijaga dan harus terus ditingkatkan agar dapat membantu karyawan melakukan adaptasi atas perubahan lingkungan yang mungkin akan terjadi.

3. Metodologi Penelitian

3.1 Desain Riset

Desain riset merupakan semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Menurut (Malhotra, 2006), desain penelitian adalah kerangka atau cetak biru dalam melaksanakan suatu proyek riset. Sedangkan menurut (Philips Cooper, 2008) desain penelitian diklasifikasikan sebagai rencana dan struktur investigasi yang dibuat sedemikian rupa sehingga diperoleh jawaban atas pertanyaan penelitian.

Sementara itu, menurut Gay yang juga dikutif Emzir, mengemukakan bahwa studi kausal komparatif atau *ex post factor* adalah penelitian yang berusaha menentukan penyebab atau alasan, untuk keberadaan perbedaan dalam perilaku atau status dalam kelompok individu. Dengan kata lain, penelitian kausal komparatif adalah penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki hubungan sebab-akibat berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang terjadi dan mencari faktor yang menjadi penyebab melalui data yang dikumpulkan. Dalam penelitian ini pendekatan dasarnya adalah memulai dengan adanya perbedaan dua kelompok dan kemudian mencari faktor yang mungkin menjadi penyebab atau akibat dari perbedaan tersebut. Sesuai dengan penelitian ini, hubungan sebab akibat antara variabel, dimana penyebab kinerja karyawan (Z) yang berasal dari budaya organisasi (X) dan disiplin kerja (Y).

3.2. Jenis dan Penelitian Sumber Data

Jenis data penelitian yang digunakan adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk bilangan (Misbahudin dan Iqbal Hasan, 2013: 22). Data kualitatif disini merupakan data yang diperoleh dari dalam perusahaan baik lisan maupun tulisan yang kemudian dikuantitatifkan berupa angka-angka atau skor jawaban responden yang diperoleh dari hasil pengukuran melalui kuesioner. Jenis data dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh budaya organisai melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dilapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer ini disebut juga data asli atau data baru (Misbahudin dan Iqbal Hasan, 2013: 21). Adapun pengumpulan data primer pada penelitian ini dilakukan melalui:

a. Observasi, adalah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun kelapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu peristiwa, tujuan, dan perasaan (M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, 2012: 165). Tempat yang menjadi obyek penelitian yaitu dipabrik PT. Arena Agro Andalan Plant Sanggau.
b. Kuesioner, adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan (angket) atau daftar isian terhadap objek yang diteliti (populasi dan sampel) Misbahudin dan Iqbal Hasan, 2013: 27. Kuesioner didesain sedemikian rupa sehingga semua responden diharapkan dapat menjawab semua pertanyaan. Kuesioner yang dibagikan disertai surat permohonan pengisian kuesioner dan penjelasan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala likert dengan jawaban bertingkat dalam 4 (empat) kategori mulai dari penilaian sangat setuju sampai penilaian yang sangat tidak setuju. Skala likert merupakan metode pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.
c. Wawancara, yaitu cara pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada objek yang diteliti atau kepada perantara yang mengetahui persoalan dari objek yang diteliti (Misbahudin dan Iqbal Hasan, 2013: 27). Wawancara juga merupakan alat *re-checking* atau pembuktian terhadap informasi, data atau keterangan yang belum didapat atau sudah diperoleh sebelumnya.

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini biasanya diperoleh dari perpustakaan atau dari laporan-laporan penelitian terdahulu (Misbahudin dan Iqbal Hasan, 2013: 22). Untuk mengumpulkan data sekunder dalam penelitian ini adalah melalui studi kepustakaan yaitu membaca dan mempelajari buku-buku atau jurnal yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek / subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk selanjutnya dipelajari sehingga bisa ditarik suatu kesimpulan. Populasi bukan sekadar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik / sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu (Sugiono, 2011, 61). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua karyawan dari semua divisi pekerjaan pada PT. Arena Agro Andalan Plant Sanggau sebanyak 68 orang.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki olehsuatu populasi yang akan dijadikan sebagai data penelitian yang diambil dengan teknik tertentu. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik sampel jenuh dimana semua populasi menjadi sampel penelitian agar tingkat kesalahan kecil, dengan kriteria sampel yaitu karyawan yang telah bekerja lebih dari setahun, hanya posisi sebagai karyawan bukan seorang pimpinan, semua divisi pekerjaan di PT. Arena Agro Andalan Plant Sanggau yakni sebanyak 68 orang.

3.4. Operasionalisasi Variabel

Pada penelitian ini terdapat 3 variabel yang diteliti, dimana untuk menguji hipotesis penelitian ini, maka setiap variabel diukur dengan menggunakan instrumen variabel tersebut.

3.4.1. Budaya Organisasi

Tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya organisasi, (Robbins, 2003) yang dikenal sebagai indikator budaya organisasi yaitu: : Inovasi, Perhatian, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim

3.4.2. Disiplin Kerja

Menurut (Singodimedjo, 2009) indikator disiplin adalah sebagai berikut: Taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap peraturan perilaku dalam pekerjaan, taat terhadap peraturan lainnya dalam perusahaan.

3.4.3. Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT.Arena Agro Andalan setiap tahunnya akan menjadi pedoman penulis dalam menganalisis data yang diperoleh, penilaian kinerja tersebut meliputi: Efektifitas dan efisien, ketepatan waktu, kemampuan mencapai target, tertib administrasi, inisiatif, kerja sama, Perilaku, tanggung jawab, dan loyalitas.

3.5. Teknik analisis data

Untuk menguji validitas dari alat ukur kuesioner ini, digunakan Uji validitas konstruk Prinsip dari konstruk ini semakin tinggi tingkat validitas konstruk, maka semakin lengkap komponen atribut penelitian yang diukur dengan alat penelitian (Santoso Singgih, 2001:132). Tentang uji validitas ini dapat disampaikan hal-hal pokoknya, sebagai berikut (Juliansyah Noor, 2014: 19). Untuk menghitung nilai korelasi setiap pertanyaan dengan total jawaban menggunakan rumus teknik korelasi *person product moment.* Untuk menguji validitas ini digunakan bantuan *software statistic*.

Reliabilitas adalah keandalan pengukuran dengan menggunakan *Alfa Cronbach* adalah koefisien keandalan yang menunjukan seberapa baiknya item / butir dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain (Juliansyah Noor, 2014: 24). Uji reliabilitas diperlukan untuk menilai kestabilan ukuran dan konsistensi responden dalam menjawab kuesioner.

Analisis jalur menggunakan jalur untuk merepresentasikan permasalahan dalam bentuk gambar dan menentukan persamaan struktural yang menyatakan hubungan antar variabel pada diagram jalur tersebut (Loehlin dalam Juliansyah Noor, 2014). Diagram jalur dapat digunakan untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Pengaruh-pengaruh itu tercermin dalam apa yang disebut koefisien jalur, dimana secara matematik analisis jalur mengikuti model struktural.

Langkah-langkah menguji *path analysis* sebagai berikut:

Tahap(1). Menentukan model analisis jalur berdasarkan paradigma hubungan antar variabel.

Tahap(2). Menentukan substruktur dan persamaan jalur.

Tahap(3). Menghitung Koefisien jalur secara Langsung dan Tidak Langsung.

Tahap(4). Memaknai dan menyimpulkan.

4. Hasil Penelitian

4.1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner akan mengukur apa yang diukur. Pernyataan yang akan diuji sebanyak 18 pernyataan yang harus dijawab oleh responden. Hasil uji validitas dikatakan valid apabila nilai sig r < 0,05 dan dikatakan tidak valid apabila nilai sig r > 0,05 atau dapat dilihat dengan membandingkan r hitung dengan r tabel untuk jumlah responden dalam pre test sebanyak 30 orang (0,361), jika r hitung > r tabel (0,361) maka dikatakan valid dan sebaliknya jika r hitung < r tabel (0,361) maka dikatakan tidak valid. Dapat dilihat dari hasil nilai kritis untuk kolerasi r *product moment*. Dari hasil diatas terlihat bahwa pada saat dilakukan uji validitas kepada 30 responden dikatakan Valid dengan nilai r hitung > 0,361 sehingga layak digunakan untuk mengukur variabel yang akan diukur dan dapat dilakukan pengujian kembali kepada 68 responden terhadap 35 pernyataan dan hasilnya Valid.

4.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk menunjukkan konsistensi butir pernyataan yang digunakan atau sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Hasil uji reliabilitas dinyatakan cukup reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,41 - 0,6 artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*) sementara jika alpha 0,61 - 0,80 maka instrumen atau kuesioner dinyatakan reliabel. Dapat dijelaskan bahwa variabel budaya organisasi dan variabel disiplin kerja memiliki nilai *Cronbach Alpha's* lebih besar dari nilai 0,6 maka instrumen penelitian dinyatakan sangat reliabel (handal). Artinya keseluruhan indikator sebanyak 18 pernyataan dapat dianalisa lebih lanjut.

4.3. Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh secara langsung dan tidak langsung masing-masing variabel melalui model perhitungan persamaan regresi dua tahap.

Tahap 1, yaitu menguji pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja dan tahap 2 yaitu menguji pengaruh budaya organisasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Uji langsung variabel budaya organisasi terhadap disiplin kerja

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel disiplin kerja Nilai t hitung dari variabel independen kualitas pelayanan yang dihasilkan sebesar 13,348, sedangkan nilai t tabel sebesar 1.667. Sedangkan nilai signifikasi t hitung sebesar 0.000 dimana nilainya lebih kecil dari nilai $\alpha = 0.05$. Dari kedua hasil tersebut yaitu t hitung lebih besar daripada t tabel dan nilai signifikasi variabel independen budaya organisasi lebih kecil dari $\alpha = 0.05$. Maka H_1 dapat diterima, variabel independen budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel disiplin kerja. Artinya budaya organisasi yang meliputi inovasi, perhatian, orientasi orang, orientasi hasil dan orientasi tim akan membuat karyawan merasakan kenyamanan berada dilingkungan perusahaan yang akan sangat mempengaruhi perilaku karyawan dalam taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap peraturan perilaku dan taat terhadap peraturan lainnya yang merupakan indikator dari disiplin kerja itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada pada PT. Arena Agro Andalan plant Sanggau mampu mempengaruhi atau membuat karyawan menjadi lebih disiplin. Semua ini disebabkan karena indikator budaya organisasi yang meliputi inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim dapat mempengaruhi karyawan dalam bersikap taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap peraturan perilaku dan taat terhadap peraturan lainnya yang merupakan indikator dari disiplin kerja itu sendiri.

Uji Langsung budaya organisasi terhadap disiplin kerja

pengujian secara simultan budaya organisasi terhadap disiplin kerja. Pengujian ini ditunjukkan dengan melihat tabel 4.4, nilai signifikasi F sebesar 0.000 lebih kecil dari $\alpha = 0.05$ maka H_1 diterima. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya, jika indikator budaya organisasi yang meliputi inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim semakin baik maka akan memberikan dampak yang baik terhadap indikator dari disiplin kerja yang meliputi taat terhadap aturan waktu, taat terhadap aturan perusahaan, taat aturan perilaku dalam pekerjaan, taat terhadap peraturan lainnya.

Sehingga penting bagi perusahaan untuk memperhatikan lingkungan dan budaya organisasinya. Berdasarkan hasil pengujian regresi tahap satu, dapat dilihat hasil *output* pada tabel 4.3 nilai *coefficients standardized* beta budaya organisasi terhadap disiplin kerja sebesar 0,854 atau 85,4% yang artinya budaya organisasi positif berpengaruh secara langsung terhadap disiplin kerja. Hal ini menunjukkan jika budaya organisasi yang meliputi inovasi, perhatian, orientasi orang, orientasi hasil dan orientasi tim akan membuat karyawan merasakan kenyamanan berada dilingkungan perusahaan yang akan sangat mempengaruhi perilaku karyawan dalam taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap peraturan perilaku dan taat terhadap peraturan lainnya yang merupakan indikator dari disiplin kerja itu sendiri. Variabel budaya organisasi terhadap disiplin kerja dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima yang menyatakan ada pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap disiplin kerja pada PT. Arena Agro Andalan terbukti. Artinya, budaya organisasi yang meliputi inovasi, perhatian, orientasi orang, orientasi hasil dan orientasi tim akan membuat karyawan merasakan kenyamanan berada dilingkungan perusahaan yang akan sangat mempengaruhi perilaku karyawan dalam taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap peraturan perilaku dan taat terhadap peraturan lainnya yang merupakan indikator dari disiplin kerja itu sendiri.

Uji Tidak Langsung budaya organisasi Melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel budaya organisasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai t hitung dari variabel independen budaya organisasi yang dihasilkan sebesar 376, sedangkan nilai t tabel sebesar 1,776, dan nilai signifikasi t hitung sebesar 0.709 dimana nilainya lebih besar dari nilai $\alpha = 0.05$. Dari kedua hasil tersebut yaitu t hitung lebih besar daripada t tabel dan nilai signifikasi variabel independen budaya organisasi lebih besar dari $\alpha = 0.05$. Maka H_0 ditolak dan H_2 diterima, variabel independen budaya organisasi secara parsial berpengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. Artinya jika budaya organisasi baik maka akan mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan kinerja tapi tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi yang ada dilingkungan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan, maka karyawan belum tentu memberikan *feedback* berupa kinerja yang baik terhadap PT. Arena Agro Andalan. Nilai t hitung dari disiplin kerja yang dihasilkan sebesar -144, sedangkan nilai t tabel sebesar 1.776 dan nilai signifikasi t hitung sebesar 0.000 dimana nilainya

lebih besar dari nilai α = 0.05. Dari kedua hasil tersebut yaitu t hitung lebih besar daripada t tabel dan nilai signifikasi variabel disiplin kerja lebih besar dari α = 0.05. Maka H_2 dapat diterima, variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi disiplin kerja karyawan itu sendiri dan mempengaruhi kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. Dapat dilihat pada dimensi kinerja karyawan yang akan dinilai setiap tahunnya akan semakin terus meningkat atau tidak.

Didukung dengan penelitian sebelumnya oleh Yurastri yang membahas tentang "Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan" dengan hasil penelitian budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan, walaupun berbeda dengan hasil dari penelitian ini tetapi hasil ini terbukti menunjukkan bahwa memang budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengujian secara simultan budaya organisasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, nilai signifikasi F sebesar 880 lebih besar dari α = 0.05 maka H_2 dan H_3 diterima. Budaya organisasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh tetapi tidak signifikan. Artinya indikator budaya organisasi yang meliputi inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim ditingkatkan dan indikator disiplin kerja yang meliputi taat terhadap aturan waktu, taat terhadap aturan perusahaan, taat terhadap aturan perilaku, taat terhadap peraturan lainnya ditingkatkan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, tetapi bukan faktor ini saja yang akan mempengaruhi kinerja karyawan, contohnya motivasi, gaya kepemimpinan dan lain sebagainya yang akan mempengaruhi kinerjanya tersebut. Berdasarkan hasil pengujian regresi tahap dua, dapat dilihat hasil nilai *coefficients standardized* beta untuk budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 089 atau 89% yang artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai *coefficients standardized* beta budaya organisasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar -0,34 atau 3,4% yang artinya budaya organisasi melalui disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya budaya organisasi yang tidak baik akan mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja karyawan menjadi menurun dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri akan rendah pula. Artinya budaya organisasi melalui disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 4,0% dan sisanya sebesar 96,0% dipengaruhi oleh

faktor lain. Banyak variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Dapat digambarkan diagram jalur variabel budaya organisasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, Dari hasil pembahasan penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa diperoleh temuan penelitian yaitu Budaya Organisasi (X), Disiplin kerja (Z), berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dalam penelitian budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, sedangkan pengaruh budaya organisasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan pada PT. Arena Agro Andalan

Bila efek total lebih kecil dari efek langsung maka disiplin kerja tidak menjadi jembatan untuk budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan Hasil perhitungan dari tabel 4.8 maka didapatkan efek total sebesar 0,45 sedangkan efek langsung sebesar 0,79 sehingga efek total < efek langsung, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi menjadi suatu pedoman bagi karyawan untuk meningkatkan disiplin kerja dan kinerja dari karyawan itu sendiri. Artinya budaya organisasi yang telah ada di lingkungan perusahaan harus dijadikan suatu bahan untuk meningkatkan disiplin kerja, dengan meningkatnya disiplin kerja maka karyawan akan mendapatkan penilaian dan kinerja yang baik.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya jika indikator budaya organisasi yang meliputi inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim yang ada dilingkungan perusahaan sangat mempengaruhi karyawan dalam merasakan kenyamanan berada di lingkungan kantor yang secara langsung akan menyebabkan disiplin kerja yang mempunyai indikator meliputi taat terhadap aturan waktu, taat terhadap aturan peraturan perusahaan, taat terhadap aturan perilaku, taat terhadap peraturan lainnya akan semakin meningkat.

2. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika indikator budaya organisasi yang meliputi inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim memang mempengaruhi kinerja karyawan

yang mempunyai indikator yang meliputi efektifitas, ketepatan waktu, kemampuan mencapai target, tertib adminsitrasi, inisiatif, kerja sama, perilaku, tanggung jawab, dan loyalitas tetapi tidak terlalu besar pengaruh yang dibuat, masih banyak variabel lain seperti gaya kepemimpinan, motivasi, dan lain sebagainya yang akan mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung.

3. Variabel budaya organisasi melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Artinya budaya organisasi yang meliputi inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim yang baik akan membuat karyawan semakin taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku tetapi tidak menjamin bahwa efektifitas, ketepatan waktu, kemampuan mencapai tercapai, tertib administrasi, inisiatif, kerja sama, perilaku, tanggung jawab, loyalitas akan meningkat juga.

5.2. Saran-saran

Dari hasil kesimpulan yang telah didapat dan dipaparkan di atas, maka saran yang dapat diberikan kepada PT. Arena Agro Andalan, adalah:

a. Memberikan pengarahan yang jelas tentang peraturan-peraturan yang berlaku dilingkungan perusahaan kepada para karyawan agar karyawan semakin paham peraturan perusahaan dan meningkatkan disiplin kerja dan kinerjanya.
b. Menjaga hubungan yang baik antar karyawan jangan sampai ada perselisihan antar karyawan, pembagian pekerjaan harus jelas dan dibuatkan kejelasan pekerjaan jangan sampai ada tumpang tindih pekerjaan sehingga karyawan akan merasa sama tidak ada perbedaan perlakuan.
c. Memberikan sanksi yang adil kepada semua karyawan berupa pemberian teguran, surat peringatan, sampai pemecatan sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan oleh semua karyawan termasuk atasan, agar karyawan merasa bahwa tidak ada unsur pandang bulu didalam lingkungan karyawan.
d. Saran kepada peneliti selanjutnya agar dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti, motivasi, kepemimpinan dan lain sebagainya. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan metode lain dalam meneliti kinerja karyawan, budaya organisasi, disipin kerja misalnya melalui

wawancara mendalam terhadap responden, sehingga informasi yang diperoleh dapat lebih bervariasi.

Daftar Pustaka

Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta. Erlangga.

Cooper, Donald R and Pamela S. Schlindler. 2008. Metode Riset Bisnis, Volume 1 Edisi Sembilan, Alih Bahasa Budijanto dkk. McGraw-Hill Irwin. Jakarta.

Emzir. 2011. Metodologi Penelitian Pendidikan. Jakarta: Rajawali Pers.

Fathoni, Abdurrahmat. 2006. Organiasasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT. Rineka Cipta.

Ghony, M. Djunaidi & Fauzan Almanshur, 2012, Metodologi Penelitian Kualitatif, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Hamidi. 2005. Metode Penelitian dan Teori Komunikasi pendekatan Praktis Penulisan Proposal dan Laporan Penelitian, UMM Press, Malang.

Hanggraeni, Dewi. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Koeswara, Sonny dan Budianto Herry. 2011. "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Packindo Farma Utara Jakarta". Jurnal Pasti, Vol. 4 No. 2

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. Evaluasi Kinerja SDM, Bandung. PT Refika Aditama.

Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2011. Human Resource Management. Jakarta. Salemba Empat

Putra, Rosnanda, Eko. 2012. "Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Workshop PT Dunia Marine Internusa Pekanbaru"

Subekhi Akhmad dan Mohammad Juhar. 2012. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manuisa (MSDM), Jakarta. Prestasi Pustakaraya.

Veithzal. Rivai dan Ella, Sagala Jauvani, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik, Jakarta. PT. Rajagrafindfo Persada.

Wasilawati, Ardansyah. 2014. "Pengawasan,Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah" JMK, Vol 16, No. 2

Wibowo, 2013. Manajemen Kinerja, Jakarta, Rajawali.

Yani. H.M, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Mitra Wacana, Jakarta. Mitra Wacana Media

PERAN HUMAN CAPITAL PENGRAJIN SEPATU SEBAGAI DAYA SAING DALAM RANGKA MENINGKATKAN TURIS DI JAWA BARAT (KAJIAN PADA SENTRA CIBADUYUT JAWA BARAT)

Joeliaty
joeliaty@yahoo.co.id
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS PADJADJARAN

Abstrak

Industri kreatif adalah salah satu industri yang memiliki daya tarik wisata mancanegara (wisman) untuk berkunjung ke Indonesia. Kawasan sentra industri sepatu Cibaduyut merupakan salah satu sentra kawasan industri kreatif yang berada di daerah kota Bandung Jawa Barat. Sentra Cibaduyut menawarkan produk handmade yang punya keunikan, originalitas dan awet, yang sangat di sukai di pasaran international. Ini cukup potensial menarik wisata mancanegara untuk dapat mengunjungi sentra Cibaduyut, baik untuk cindramata ataupun menjadi komonditi ekspor. Oleh karena itu dalam rangka memenuhi kebutuhan wisman tersebut dibutuhkan adanya keterampilan khusus dari para pengrajin sepatu . Saat ini tantangan yang terbesar adalah belum adanya regenerasi dalam bidang keterampilan pembuatan sepatu sebagai daya saing. Pengrajin yang memiliki keterampilan cenderung untuk beralih profesi. Selain itu tantangan dari segi pemasaran ditandai dengan membanjirnya produk sepatu impor dengan harga lebih murah ,tetapi kualitas kalah dengan hasil lokal produk hand made Cibaduyut. Untuk memperkuat reputasi dan citra tersebut, maka dibutuhkan, sumber daya manusia (human capital) yang unggul, memiliki kompetensi dalam menghadapi tantangan yang ada.

Dalam penelitian ini akan diungkap seberapa jauh peran dari human capital pengrajin sepatu sentra sepatu Cibaduyut sebagai daya saing yang akan menarik wisman di Jawa Barat. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif untuk mengungkap tentang peran human capital apasaja yang dapat meningkatkan wisman . Yang didukung dengan data primer melalui questioner yang akan dibagikan pada semua pengrajin sepatu sebagai responden yang telah ditentukan berdasarkan random sampling. Hasil penelitian mengungkap bahwa peran human capital pengrajin sepatu adalah harus "sebagai agen perubahan", atau sebagai pengrajin sepatu dituntut untuk semakin mampu mengidenfifikasi perubahan-perubahan lingkungannya dan mempu merespon perubahan tersebut.

Kata kunci : Human Capital, Daya Saing ,Wisman

I. PENDAHULUAN

1.1. *Latar Belakang Penelitian*

Sektor pariwisata di Indonesia telah memberikan sumbangannya sebagai penyelamat di saat krisis terjadi sekaligus memberikan dampak ganda (*multiplier effect*) yang cukup besar pada pertumbuhan sektor-sektor lain. Perkembangan inipun dapat menghidupkan banyak usaha kecil sektor informal yang terkait dengan kegiatan wisata, antara lain asongan, warung jasa pemandu wisata dan sebagainya (Damanik dkk, 2005:36 ; Yan Megawati 2013 :77).

Berdasarkan data statistik rengking devisa pariwisata mengalami fluktuatif ,pada awalnya tahun 2009 berada pada rengking empat pata tahun 2010,2011,2012 berada pada rangking lima dan pada tahun 2013 kembali lagi pada rangking ke empat.Hal ini menandakan potensi wisata sangat menjajikan dalam mendongkrak devisa negara. Sedangkan berdasarkan Kementrian Pariwosata dan BPS 2015 , jumlah wisman dari tahun 2009 sampai tahun 2013 selalu mengalami kenaikan, tetapi tingkat pertumbuhannya fluktuatif. Dalam rangka mendukung strategi Pemerintah menargetkan 20 juta wisman tahun 2019 , kota Bandung merupakan salah satu kota tujuan pariwisata baik wisatawan lokal maupun wisatawan mancanegara. Berdasarkan data dari BPS ,jumlah wisman yang berkunjung ke kota Bandung dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 sebagai berikut : tahun 2009 berjumlah 168.712 wisman, dalam penelitian ini diasumsikan sebagai tahun dasar. Tahun 2010 adalah 180.603 wisman dan mengalami kenaikan sebesar 7% di bandingkan tahun tahun 2009. Tahun 2011 adalah 194.064 wisman dan mengalami kenaikan sebesar 7% di bandingkan tahun tahun 2010. Tahun 2012 adalah 158.848 wisman dan mengalami penurunan sebesar 22% di bandingkan tahun 2011. Dan tahun 2013 adalah 170.982 wisman dan mengalami kenaikan sebesar 8% di bandingkan tahun tahun 2012.

Pada saat ini industri kreatif, menjadi wajah baru Indonesia yang potensial. Industri kreatif menjadi sumber pertumbuhan ekonomi negara berkembang (Tantie, koestantia, dkk ; 2014). Salah satunya sebagai daya tarik wisman untuk berkunjung ke Indonesia. Kawasan sentra industri sepatu Cibaduyut merupakan sentra kawasan industri dari lima kawasan industri yang ditetapkan pemerintah Kota Bandung, yakni Cigondewah sentra industri kain, Cihampelas sentra industry jins, Suci sentra industri kaos dan Binongjati sentra industri rajutan.

Dalam penelitian ini melakukan kajian pada sentra Cibaduyut Jawa Barat yang termasuk : Pariwisata untuk usaha dagang (*business tourism*). Kawasan Cibaduyut, Kec. Bojongloa Kidul merupakan kawasan industi sepatu kulit, tas kulit, jaket kulit, dan sabuk kulit, yang sudah melegenda di Indonesia, keberadaan kawasaan ini sudah ada sejak jaman penjajahan Belanda sampai saat ini. Kawasan Cibaduyut berada 2 KM dari pusat Kota Bandung. Dari data BPS Kota Bandung pada tahun 2012 jumlah pengrajin di Cibaduyut yang termasuk kualifikasi sedang sebanyak 398 pengrajin, sedangkan kualifikasi kecil 499 pengrajin. Pada tahun 2013 jumlah pengrajin di Cibaduyut yang termasuk kualifikasi besar 1 pengrajin, sedang 4 dan kualifikasi kecil 1.795 pengrajin. Jumlah wisman yang datang ke sentra Cibaduyut berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Alex [pada tanggal 28 Mei 2015] Kepala UPT Balai Pengembangan

Perindustrian (BPP) Instalisasi Pengembangan Industri Kecil Menengah (IKM) Persepatuan Cibaduyut "Belum ada data pasti jumlah wisman yang berkunjung ke sentra Cibaduyut setiap tahun, tapi menurut pengamatan sekitar 200 sampai 500 wisman yang berkunjung ke sini, rata-rata wisman berasal dari Malaysia, Singapura, Brunai, Belanda, negara Eropa Lain dan Amerika". Selain itu pula peneliti melakukan wawancara dengan pengrajin sepatu Desy [pada tanggal 26 Mei 2015] yang merupakan pemilik merk sepatu Onnassis, menyatakan bahwa " Wisman yang datang ke sini rata-rata tidak menentu, dalam sebulan 1 sampai 5 wisman, biasanya datang dari eropa seperti Belanda, Jerman, selain itu ada yang dari Amerika, mereka biasanya membuat memesan lebih dari satu pasang dan untuk di jual lagi di Negaranya. Pembuatan sepatu disini bisa custom sesuai dengan permintaan pelanggan dan menyediakan size/ukuran untuk sepatu yang besar".

Sentra Cibaduyut menawarkan produk *handmade*yang punya keunikan, originalitas dan awet, yang sangat di sukai di pasaran international. Ini cukup potensial menarik wisman untuk dapat mengunjungi sentra Cibaduyut, baik untuk cindramata ataupun menjadi komonditi ekspor**.** **Beberapa tantangan** yang di hadapi sentra Cibaduyut agar memiliki daya saing dan dapat meningkatkan kunjungan wisatawan belanja ke sentra industri sepatu Cibaduyut adalah sebagai berikut : (1). **Regenerasi** keterampilan menjadi salah satu tantangan bagi sentra sepatu cibaduyut. Persoalan ini harus dihadapi bersamaan dengan sulitnya bertahan di tengah bersaing produk pasaran. Berdasarkan wawancara [pada tanggal 28 Mei 2015] dengan Bapak Alex Kepala UPT BPP IKM Persepatuan Cibaduyut Berdasarkan dan dengan E. Aries Haryadi pemilik merk sepatu Nakerschu , mengatakan bahwa ,beberapa tahun silam, mencari pekerja tambahan bukan hal yang sulit. Sejumlah tetangganya memiliki keterampilan untuk membuat alas kaki. Namun saat ini, jumlah terus berkurang. Pengrajin yang memiliki keterampilan cenderung untuk beralih profesi. Atau kalaupun masih bergelut di produksi alas kaki, pengrajin akan pindah ke industri berskala pabrik. Ditengarai, ini berkaitan dengan pendapatan yang lebih menjanjikan. Saat bekerja di pabrik, pendapatan cenderung lebih terjamin. Penggunaan teknologi membuat keterampilan utama yang dibutuhkan bukan kemampuan membuat sepatu, melainkan kemampuan menggunakan mesin. Sementara saat bekerja di industri rumah tangga, bisa jadi pendapatan yang diterima perajin tidak menentu. (2).**Membanjirnya produk impor**, selain dari sisi produksi, tantangan juga datang dari sisi pemasaran yang dibanjiri oleh produk impor. Saat ini, produk alas kaki yang dipajang di ratusan gerai sepanjang jalan Cibaduyut Raya tidak hanya

buatan sentra lokal, tapi juga produk luar, baik dari sentra industry alas kaki lain di Indonesia, maupun produk serupa impor dari Tiongkok. [PR Online 7 Maret 2012, diakses 30 Mei 2015].Ini diperkuat dari hasil wawancara keberapa pengrajin salah satunya Desy [pada tanggal 26 Mei 2015] yang merupakan pemilik merk sepatu Onnassis, menyatakan bahwa" Produk sepatu Cibaduyut dalam persaingannya sudah mulai kalah bersaing dikarenakan membanjiri produk impor yang harganya lebih murah tetapi kualitasnya kalah dengan produk *handmade* Cibaduyut".

Hasil penelitian Ghea Utariani S dan Reza Anshari N (2013) mendapat temuan bahwa hambatan pengerajin sentra sepatu Cibaduyut tidak memiliki kepercayaan diri untuk merk asli pengrajin, dikarenakan citra merek lokal masih kurang mendapatkan kepercayaan pelanggan khususnya seperti desain, dan kualitas. Untuk memperkuat reputasi dan citra tersebut, maka dibutuhkan, sumber daya manusia yang unggul (*competitive advantage resource base value*),memiliki kompetensi dalam menghadapi tantangan yang ada. faktor yang paling berkontribusi dalam penciptaan dan pemeliharaan keunggulan organisasi adalah sumber daya manusia/human capital (Berger ; 2008 dalam Joeliaty ; 2012 :2).

Selain itu diperkuat dari hasil penelitian Joeliaty (2014) mendapatkan temuan bahwa kompentensi pengrajin sepatu Cibaduyut dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)adalah pengetahuan yaitu sebesar 80,2% dituntut lebih agar dapat minimal bertahan dalam persaingan. Pengetahuan pengrajin modal penentu *human capital* dan sumberdaya tidak berwujud perusahaan dalam mengelola keunggulan bersaing (Djurica, Maca et al 2014 : 555)

Beberapa penelitian tentang pengrajin sepatu dalam meningkatkan keunggulan daya saing di sentra industri Cibaduyut. Seputar branding Cibaduyut seperti yang dilakukan oleh (Ghea Utariani S dan Reza Anshari N : 2013), kebijakan pemerintah terkait dengan pola pesebaran tujuan wisata (Tantie Kostantia dkk ; 2014 :1141) dan pengembangan daerah wisata (Yulia Widarti : 2015 : 551).Namun masih jarang penelitian yang dilakukan terkait dengan peran *human capital* dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage resource base value*) pengrajin sentra industri Cibaduyut. Lebih dalam lagi penelitian mengenai *human capital* yang dibutuhkan dalam meningkatkan keunggulan bersaing, upaya menarik wisman berkunjung ke sentra industri Cibaduyut.

1.2. *Rumusan Masalah*

Berdasarkan latar belakang diatas , maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini adalah, bagaimana peran dari human capital pengrajin sepatu di sentra sepatu Cibaduyut Jawa Barat dapat menjadi daya saing dalam rangka meningkatkan jumlah wisman Jawa Barat.

1.3. *Tujuan Penelitian*

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan gambaran peran human capital pengrajin sepatu sebagai daya saing pada sentra sepatu Cibaduyut Jawa Barat, dalam rangka meningkatkan kunjungan wisman.

1.4. *Metode Penelitian*

Penelitian ini merupakan penelitian yang akan melihat bagaimana gambaran kondisi peran *human capital* sebagai daya saing pengrajin sepatu sentra industri Cibaduyut yang akan memberikan kontribusi pada peningkatan jumlah wisman ke Jawa Barat . Dan mengetahui kondisi keadaan pengrajin sepatu sentra Cibaduyut apakah masih dapat bersaing dengan kondisi saat ini.

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode survey explanotary dikarenakan untuk mengetahui gambaran umum variable, ditindaklanjuti dengan metode deskritif (Istijanto, 2006 :20) dan verivikatif dengan menggunakan analisis faktor yang dibantu dengan software SPSS 22.for windows. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pengelompokan analisis pemetaan dimensi-dimensi yang membentuk peran human capital pengrajin . .Dalam penelitian ini juga dijaring dengan jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui questioner terhadap 81 orang pengrajin sepatu dan data sekunder .Permasalahan yang kompleks tidak dapat diisolasikan ke dalam variabel, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari kesatuan atau keutuhan. Hal inilah yang menyebabkan peneliti menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif, mengingat pada penelitian ini peneliti akan berhubungan dengan sebuah organisasi, dan tentu saja berurusan dengan individu dan masyarakat.Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui observasi, wawancara dan studi pustaka.

II.Tinjauan Pustaka

Target 20 juta wisman pada tahun 2019 ke Indonesia, merupakan tantangan bukan hanya pemerintahaan saat ini saja. Melainkan ini menjadi tantangan bersama para stackholder, dengan meningkatkan kunjungan wisman ke Indonesia. Tentunya akan mempunyai implikasi yang

signifikan terhadapa devisa negara dan tentunya multipier effect, bagi warga sekitar daerah wisata. Sentra Industi Cibaduyut Jawa Barat merupakan salah satu tujuan wisata belanja, dalam penelitian ini peneliti memetakan masalah yang terkait dengan peran human capital khususnya kekurangan regenerasi baru pengrajin sepatu. Ada pengaruh positif human capital terhadap keunggulan bersaing Emily Auw (2009:30) hal ini di perkuat dengan hasil penelitian oleh (Variyam & Kraybill, 1993;Emily Auw, 2009:30) . Perusahaan yang memiliki human capital tinggi cenderung lebih baik dalam meningkatkan kemampuan perusahaan.

Dengan diberlakukannya MEA para pengrajin sepatu di Cibaduyut diharapkan dapat bersiap dan berani bersaing dengan produk dari negara lain. Salah satu akibat dari kerjasama ekonomi yang lebih terbuka bagi kegiatan industry adalah masuknya produk luar ke dalam pasar lokal. Saat ini produk-produk Cina sudah memasuki pasar Indonesia yang menimbulkan persaingan dengan produk lokal. Dengan sistem produksi massal Cina menggunakan alat produksi yang canggih sehingga memilki kapasitas produksi yang besar dan mampu menekan harga produk lebih murah (Sebayang, 2012).

Tantangan tersebut juga dialami oleh industri sepatu Cibaduyut. Sebagai salah satu sentra utama industri sepatu di Indonesia, Cibaduyut merupakan salah satu elemen penting yang dapat memicu pertumbuhan lokal. Produk sepatu Cibaduyut harus mampu bersaing dengan produk-produk luar dalam persaingan global.Para pengrajin sepatu di Cibaduyut perlu dibenahi dan dibekali keterampilan hingga mereka mampu menghadapi pasar bebas MEA 2015, salah satunya melalui pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini human capital sangat berperan , sehingga para pengrajin sepatu dapat meningkatkan pengetahuan yang mereka miliki agar produk yang mereka hasilkan bisa memiliki daya saing baik secara kualitas, desain, kemasan dan harga yang kompetitif, yang akan menarik para wisman.

Human capital sebagai intangible capital yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) yang memegang peran strategis dalam upaya daya mendongkrak daya saing perusahaan, berikut peneliti sarikan beberapa definisi human capital.Human capital adalah sebuah konsep yang terdiri dari pendidikan, pengalaman, dan keterampilan pada titik waktu tertentu (Boxall & Steeneveld, 1999) dalam Emily Auw (26 : 2009). Menurut Castanias & Helfat (1991) dalam Emily Auw (26 : 2009), pengertian human capital adalah variasi dalam kemampuan karyawan perketerampilan akan menentukan hasil dari keunggulan kompetitif. Sebuah pandangan tersebut didukung oleh Peteraf & Barney (2003), perusahaan yang memiliki karyawan dengan kemahiran

lebih khusus-industri perusahaan akan memiliki keuntungan. Sedangkan human capital menurut Baron dan Amstrong (2007 :6) adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kapasitas untuk mengembangkan dan berinovasi dimiliki oleh orang-orang dalam suatu organisasi dan dibutuhkan, sumber daya manusia yang unggul (competitive advantage resource base value).Berkaitan dengan human capital, Ulrich (1997) dalam Joeliaty (2014 : 6) mengatakan, ada empat peran human capital guna membangun organisasi yang kuat, yaitu: (1) management of strategy human resources (berperan sebagai mitra dalam penentuan strategi perusahaan), (2) management of transformation and change (menjadi agen perubahan dan transformasi organisasi), (3) management of firm infrastructure (ahli dalam proses administrasi), dan (4) management of employee contribution (bermain pada wilayah kontribusi dan menjadi pemenang). Masing-masing peran mempunyai spesifikasi tersendiri. Melalui berbagai peran tersebut akan meningkatkan daya saing suatu organisasi.

Peran human capital merupakan faktor utama sebagai daya saing bagi para pengrajin sepatu Cibaduyut dalam rangka meningkatkan wisata mancanegara. Human capital merupakan penggerak kearah kesuksesan sehingga memiliki daya saing , karena melalui peran human capital maka para pengrajin sepatu akan memiliki kompetensi yang sesuai bidangnya dengan menghasilkan produk yang memiliki kualitas yang baik dan diminati oleh konsumen dalam dan luar negeri.Dengan adanya peran dari human capital tersebut diharapkan dapat mendorong terciptanya inovasi baik secara kelompok atau individu guna mendukung pertumbuhan usaha dan meningkatkan daya saing yang akan membantu core business activities berjalan lebih efektif sehingga memberikan nilai utilitas optimal bagi pengrajin, konsumen, dan stakeholder.

III. Hasil Dan Pembahasan

3.1.Profil Rsponden

Responden dalam penelitian ini adalah pengrajin sepatu di Cibaduyut yang berjumlah 81 orang. Adapun karakteristik responden yang dapat disajikan dalam penelitian ini meliputi beberapa aspek, yaitu: jenis kelamin, usia, pendidikan formal terakhir, masa kerja, serta status perkawinan responden. Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek karakteristik responden tesebut, dapat dilihat dalam penjelasan dibawa ini :

Pengrajin sepatu dari segi usia, mayoritas termasuk kedalam usia produktif yakni berkisar antara 31-40 tahun sebanyak 39 orang (48%). Artinya dalam usia tersebut merupakan masa-

masanya bagi para pengrajin menyenangi bidang-bidang pekerjaan yang cukup menantang dalam mengaplikasikan idealismenya.Namun demikian, yang harus diwaspadai adalah usia yang sudah tidak lagi muda, dimana terdapat 11 orang (20,88%) berada pada kelompok umur diatas 50 tahun yang relatif sudah tidak produktif lagi untuk pekerjaan teknis. Selain itu, perlu juga diperhatikan kelompok usia 41 - 50, dimana dalam kurun waktu 5 sampai dengan 10 tahun kedepan akan memasuki usia tidak produktif. Kondisi ini tentunya menuntut untuk dapat melakukan pengelolaan kesehatan dengan baik untuk mengantisipasi penurunan produktivitas dimasa yang akan datang.

Karakteristik dari segi pendidikan, menggambarkan tingkat pendidikan para pengrajin sepatu diadalah tingkat pendidikan SMA sebanyak 31orang (38%),kemudian urutan kedua dengan tingkat pendidikan SD sebanyak 19 orang (23%), selanjutnya SMP sebanyak16 orang (20%), sedangkan responden yang bependidikan Sarjana sebanyak 11 orang (14%) dan Diploma (D1/D3/D4)berjumlah sebanyak 4 orang (5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar tingkat pendidikan para pengrajin sepatu di Cibaduyut adalah SMA, sudah memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun, agar dapat meningkatkan kredibiltas dan kemampuan dalam pengetahuan dan pelayanan yang profesional dan berkualitas, para pengrajin masih dapat meningkatkan tingkat pendidikannya untuk dapat menuntut ilmu dan pengetahuan lebih giat baik formal maupun informal.

Dri segi masa kerja, rata-rata masa kerja para pengrajin sepatu di Cibaduyut, antara 6 - 10 tahun sebanyak 29 orang (36%). Artinya mereka memiliki kemampuan dan pengalaman yang cukup, sehingga mereka layak diberikan kesempatan lebih untuk dapat meningkatkan kariernya.Namun bukan tidak mungkin, dengan masa kerja yang terlalu lama tersebut timbul rasa jenuh pada diri pengrajin, sehingga dapat menyebabkan turunnya kinerja.

Sedangkan karakteristik pengrajin dari segi status perkawinan, sebagian besar para pengrajin sepatu di Cibaduyut berstatus menikah yaitu sebanyak 69 orang (85%). Hal ini juga perlu mendapat perhatian para pengrajin sepatu di Cibaduyut,karena beban kebutuhan hidup mereka tentunya akan lebih besar dibandingkan dengan pengrajin yang belum menikah,sehinga perlu dorongan dan pertimbangan dalam hal kesejahteraan finansialnya.

3.2.Gambaran Peran Human Capital Pengrajin Sepatu Di Sentra Sepatu Cibaduyut Jawa Barat

Berdasarkan pendapat Dave Ulrich ,(1997) ,bahwa peran Human Capital, terdiri dari empat dimensi yaitu Mitra Strategik, Ahli Administratif, Infrastruktur dan Agen Perubahan. Dari Dimensi mitra strategik terdiri empat indikator yaitu arsitektur organisasional, audit organisasional, identifikasi metode & renovasi arsitektur organisasional, inisiatif dalam menyusun prioritas. Dimensi Ahli Admistraktif terdiri dari empat indikator yaitu staffing, rewarding, training, dan penilaian. Dimensi infrastruktur terdiri dari lima indikator proses operasional, komitmen, kontribusi, loyalitas, dan kemampuan sdm / kinerja. Terakhir dimensi agen perubahan terdiri dari empat indikator yaitu menangkap perubahan, mengkapitalisasi perubahan, inisiatif perubahan dan strategi sdm masa depan. Untuk lebih jelasnya terlihat di Tabel 3.1.1tentang peran human capital pengrajin sebagai mitra srtategis, sebagai berikut

Tabel 3.1.

Peran Human Capital Pengrajin Sepatu Sebagai Mitra Strategis

Dimensi	No.	SS (5)	S (4)	RR (3)	TS (2)	STS (1)	Total
Arsitektur Organisasional	1.	26	48	6	1	0	81
		32,1%	59,3%	7,4%	1,2%	0	100%
	2.	24	45	9	3	0	81
		29,6%	55,5%	11,1%	3,7%	0	100%
	3.	17	49	13	2	0	81
		21%	60,5%	16,0%	2,5%	0	100%
	4.	26	39	10	5	1	81
		32,1%	48,1%	12,3%	6,2%	1,2%	100%
Audit Organsasional	5.	22	40	7	7	5	81
		27,2%	49,4%	8,6%	8,6%	6,2%	100%
	6.	13	43	13	8	4	81
		16%	53,1%	16%	9,9%	4,9%	100%
Identifikasi Metode dan Renovasi Arsitektur Organisasional	7.	28	38	11	4	0	81
		34,6%	40,9%	13,6%	4,9%	0%	100%
	8.	14	46	15	5	1	81
		17,3%	56,8%	18,5%	6,2%	1,2%	100%
Inisiatif dalam Menyusun Prioritas	9.	25	42	10	4	0	81
		30,9%	51,9%	12,3%	4,9%	0%	100%
	10.	9	45	19	8	0	81
		11,1%	55,6%	23,5%	9,9%	0%	100%

Sumber : Data Primer Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)

Dari Tabel 3.1 diatas menunjukkan bahwa pada umumnya kualitas sepatu cibaduyut sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan ,32 1 % responden sangat setuju. Sedangkan pengrajin sepatu pada umumnya memahami perkembangan pasar dan bisnis persepatuan,29,6 % sangat seuju .Adapun tentang penghasilan profesi pengrajin juga pada umumnya sangat menjanjikan ,60,5 % responden setuju. Selain itu pengrajin memiliki visi jangka panjang tentang arah bisnis yang lebih baik ,sebesar 32,1 % responden setuju.selain itu pada umumnya pengrajin mengetahui kekuatan dan kelemahannya dalam berbisnis, 27,2 % responden sangat setuju. Dan sebanyak 53,1 % responden mengatakan setuju tentang pengrajin sepatu dapat menjalankan bisnisnya dengan efisien dan efektif.Selain itu para pengrajin umumnya sangat menguasai skill di bidangnya 34,6 % respondensangat setuju . juga mayoritas pengrajin dapat menyesuaikan diri dengan baik daslam menyikapi perubahan dalam bisnis persepatuan, 30,9 % responden sangat setuju . Selain itu pengrajin juga dapat memahami strategi yang diterapkan dengan baik

Adapun Peran Human Capital sebagai Ahli Administrasi adalah dapat dilihat pada Tabel 3.2 sebagai berikut :

Tabel 3.2

Peran Human Capital Pengrajin Sebagai Ahli Administrasi

Dimensi	No	SS(5)	S(4)	RR(3)	TS(3)	STS(!)	Total
Staffing	11	24	45	5	7	0	81
		29,6%	55,6%	6,2%	8,6%	0%	100%
	12	15	49	13	4	0	81
		18,5%	60,5%	16%	4,9%	0%	100%
Rewarding	13	18	28	22	12	1	81
		22,2%	34,6%	27,2%	14,8%	1,2%	100%
Training	14	7	30	21	9	4	81
		8,6%	37%	25,9%	23,5%	4,9%	100%
	15	9	22	25	21	4	81
		11,1%	27,2%	30,9%	25,9%	4,9%	100%
	16	4	33	20	23	1	81
		4,9%	40,7%	24,7%	28,4%	1,2%	100%
Penilaian	17	9	37	17	17	1	81
		11,1%	45,7%	21%	21%	1,2%	100%
	18	7	29	11	31	3	81
		8,6%	35,8%	13,6%	38,3%	3,7%	100%
	19	4	32	7	36	2	81
		4,9%	39,5%	8,6%	44,4%	2,5%	100%

Sumber : Data Primer Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)

Dari tabel 3.2 di atas, dapat dilihat bahwa pada umumnya pengrajin sepatu cibaduyut mampu menganalisa kebutuhan jumlah pengrajin,hal ini terliat bahwa 29.6% responden sangat setuju. Ini mengindikasikan bahwa parapengusaha sepatu di Cibaduyut dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusianya, terutama pada pemenuhan kebutuhan tenaga pengrajin sepatu di Cibaduyut. Selain itu pada umumnya pengusaha sepatu cibaduyut, mampu merancang dan mengembangkan kemampuan pengrajin sepatu dengan efisien. Bahwa 18,5% responden sangat setuju, selanjutnya sebesar 60,5% responden setuju, 16% responden ragu-ragu, tidak setuju 4,9% dan terakhir 0% sangat tidak setuju. Ini mengindikasikan bahwa para pengrajin sepatu Cibaduyut dapat bekerja sesuai rancangan para pengusaha, dapat mengembangkan kemampuannya dan sudah bekerja secara efisien . Dan pada umumnya pengusaha sepatu cibaduyut memberikan promosi/ kenaikan pangkat (kenaikan gaji dll) kepada pengrajin sepatu yang berprestrasi.Itu terliat bahwa sebesar 45,7% responden setuju. Selain itu juga pada umumnya pengusaha sepatu cibaduyut memberikan demosi/ penurunan pangkat (pengurangan gaji dll) kepada pengrajin sepatu yang berkinerja buruk. Itu terliat bahwa , sebesar 39,5% responden setuju.

Berikut peran Human Capital Pengrajin sebagai Infrastruktur ,akan terlihat dalam Tabel 3.3 sebagai berikut :

Tabel 3.3

Peran Human Capital Pengrajin Sebagai Infrastruktur

Dimensi	No	SS(5)	S(4)	RR(3)	TS(3)	STS(!)	Total
Proses Operasional	20	18	43	14	6	0	81
		22,2%	53,1%	17,3%	7,4%	0%	100%
	21	8	21	16	33	3	81
		9,9%	25,9%	19,8%	40,7%	3,7%	100%
	22	18	43	12	8	0	81
		22,2%	53,1%	14,8%	9,9%	0%	100%
Komitmen	23	31	36	9	5	0	81
		38,3%	44,4%	11,1%	5,2%	0%	100%
	24	18	48	12	3	0	81
		22,2%	59,3%	14,8%	3,7%	0%	100%
Kontribusi	25	8	29	20	21	3	81
		9,9%	35,8%	24,7%	25,9%	3,7%	100%
	26	23	34	15	9	0	81
		28,4%	42%	18,5%	11,1%	0%	100%

	27	17	36	19	9	0	81
		21%	44,4%	23,5%	11,1%	0%	100%
Loyalitas	28	17	36	19	9	0	81
		21%	44,4%	23,5%	11,1%	0%	100%
	29	21	48	10	2	0	81
		25,9%	59,3%	12,5%	2,5%	0%	100%
Kemampuan SDM / Kinerja	30	25	49	5	2	0	81
		30,9%	60,5%	6,2%	2,5%	0%	100%
	31	24	49	5	3	0	81
		29,6%	60,5%	6,2%	3,7%	0%	100%
	32	24	41	11	5	0	81
		29,6%	50,6%	13,6%	6,2%	0%	100%

Sumber : Data Primer Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)

Dari tabel 3.3 di atas, menunjukkan bahwa sebesar 53,1% responden setuju, mayoritas proses operasional pembuatan sepatu oleh para pengrajin sepatu di Cibaduyut sudah bekerja dengan efisien, hal ini membuat pihak pengusaha sepatu untung dalam efisiensi proses operasional pembuatan sepatu. Sedangkan pengrajin yang melakukan pembuatan sepatu dengan menggunakan teknologi terbaru ,sebanyak 25,9 % setuju,tetapi sebanyak 40,7% tidak setujuk setuju. Ini mengindikasikan bahwa teknologi belum menyentuh sebagian besar para pengrajin sepatu Cibaduyut dalam proses operasional pembuatan sepatu, sebagian besar masih menggunakan alat tradisional. Selain itu bahwa sebanyak 53,1 % mengatakan setuju bahwa produktifitas pengrajin sepatu sudah baik.Begitu juga sebesar 44,4 % setuju tentang pengrajin yang bersungguh-sungguh dalam bekerja , serta memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan profesinya .Dan pada umumnya pengrajin sepatu cibaduyut memiliki tinggat pendidikan yang baik dalam menjalankan profesinya, sebesar 35,8% responden setuju. Disamping itu sebanyak 42% setuju bahwa ,paada umumnya pengrajin sepatu cibaduyut dapat memberikan saran kepada pengusaha sepatu cibaduyut dalam proses pembuatan sepatu demi perbaikan terus menerus. Selain itu sebanyak 44,4 % setuju bahwa pada umumnya pengrajin sepatu cibaduyut memiliki loyalitas yang tinggi pada satu pengusaha sepatu. Dan pada umumnya pengrajin sepatu cibaduyut memiliki kinerja yang baik, sebesar 59,3% responden setuju. Selain itu pada umumnya pengrajin sepatu cibaduyut memiliki keahlian yang baik dalam pembuatan sepatu, bahwa sebesar 60,5% responden setuju.Serta

mayoritas pengrajin sepatu di Cibaduyut memiliki kapabilitas dan kemampuan dalam pembuatan sepatu,sebanyak 60,5 % setuju. Serta pada umumnya pengrajin sepatu cibaduyut memiliki kecepatan yang baik dalam pembuatan sepatu, sebesar 50,6% responden setuju,

Tabel .3.4

Peran Human Capital Pengrajin Sebagai Agen Perubahan

Dimensi	No	SS(5)	S(4)	RR(3)	TS(3)	STS(!)	Total
Menangkap Perubahan	33	18	50	10	3	0	81
		22,2%	61,7%	12,3%	3,7%	0%	100%
Mengkapitalisasi Perubahan	34	19	44	13	5	0	81
		23,5%	54,3%	16%	6,2%	0%	100%
	35	25	43	6	7	0	81
		30,9%	53,1%	7,4%	8,6%	0%	100%
Inisiatif Perubahan	36	7	44	10	19	1	81
		8,6%	54,3%	12,3%	23,5%	1,2%	100%
	37	28	44	6	3	0	81
		34,6%	54,3%	7,4%	3,7%	0	100%
	38	19	48	10	4	0	81
		23,5%	59,3%	12,3%	4,9%	0	100%
Strategi SDM Masa Depan	39	28	46	5	2	0	81
		34,6%	56,8%	6,2%	2,5%	0%	100%
	40	21	50	9	1	0	81
		25,9%	61,7%	11,1%	1,2%	0%	100%
	41	22	49	7	3	0	81
		27,2%	60,5%	8,6%	3,7%	0%	100%
	42	25	42	12	2	0	81
		30,9%	51,9%	14,8%	2,5%	0%	100%

Sumber : Data Primer Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)

Dari table 3.4 di atas, dapat dilihat bahwa sebesar 61,7% responden setuju, para pengrajin sepatu di Cibaduyut dapat dengan leluasa menyampaikan pendapatnya dan ide dalam proses pembuatan sepatu.Selanjutnya sebesar 54,3% responden setuju, bahwa tingkat kerjasama di antara para pengrajin sepatu di Cibaduyut sangat baik dan tidak ada masalah, para pengrajin pun dapat menciptakan suasana usaha yang kondusif dalam bekerja dan solid dalam tim. Selain itu sebesar 53,1% responden setuju, bahwa para pengrajin sepatu di Cibaduyut sangat fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis persepatuan dan dapat mengikuti dengan baik perubahan itu. Dan sebesar 54,3% responden setuju bahwa para pengrajin sepatu di Cibaduyut sangat cakap dalam memanfaatkan teknologi dan strategi dari perubahan lingkungan bisnis sepatu. Sedangkan sebesar 54,3% responden setuju, bahwa pengrajin sepatu Cibaduyut memiliki

pemahaman tugas dan pekerjaannya dengan baik.Berikutnya sebesar 59,3% responden setuju, bahwa budaya kerja di antara para pengrajin sepatu di Cibaduyut sangat kondusif dan baik.

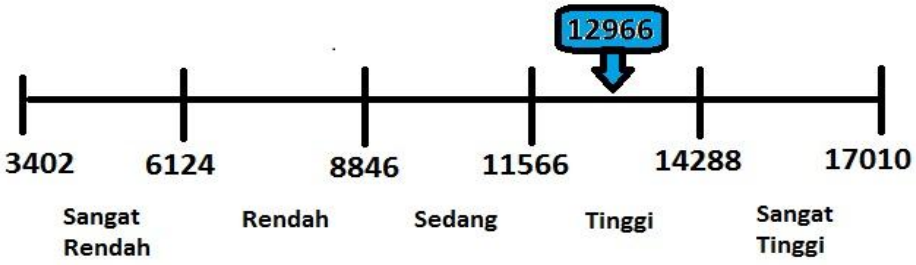
Adapun untuk memahami gambaran human capital pengrajin secara keseluruhan dapat terlihat pada Tabel 3.5 berikut :

Tabel 3.5

Human Capital Para Pengrajin Sepatu di Cibaduyut

SKOR	FREKUENSI	PRESENTASE	SKOR KUMULATIF
1	35	1,02%	35
2	392	11,52%	784
3	507	14,9%	1521
4	1714	50,39%	6856
5	754	22,17%	3770
TOTAL	**3402**	**100,0%**	**12966**

Sumber : Data Primer Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)



Gambar3.1

Interval Variabel Human Capital Pengrajin sepatu di Cibaduyut

Berdasarkan gambar 3.1 yang berisi interval variabel human capital pengrajin sepatu di Cibaduyut, total skor kumulatif organisasi pembelajaran pada pada para pengrajin sepatu di Cibaduyut adalah 12966 dan tergolong dalam interval tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara human capital pengrajin sepatu di Cibaduyut adalah tinggi.Artinya bahwa para pengrajin sepatu memiliki kemampuan untuk berdaya saing dalam meningkatkan wisman Jawa Barat.

3.3 Analisis Verifikatif

Pada penelitian ini ingin menganalisis dimensi-dimensi peran Human Ca*pital* pada Pengrajin sepatu dikawasan wisata belanja sepatu Cibaduyut. Dengan analisis faktor, akan didapatkan berapa jumlah faktor yang terbentuk dan pengelompokan dimensi-dimensi pada faktor yang tepat. Pengelompokan pada faktor yang tepat akan mempermudah analisis selanjutnya yaitu pemetaan dimensi-dimensi yang membentuk peran *Human Capital* Pengrajin sepatu.Proses untuk analisis faktor ini digunakan bantuan software SPSS 22.0*for Windows*.

3.3.1. Uji Asumsi Analisis Faktor

1. Korelasi antar variabel Independen. Besar korelasi atau korelasi antar independen variabel harus cukup kuat, misalnya di atas 0,5.
2. Korelasi Parsial. Besar korelasi parsial, korelasi antar dua variabel dengan menganggap tetap variabel yang lain, justru harus kecil. Pada SPSS deteksi terhadap korelasi parsial diberikan lewat pilihan **Anti-Image Correlation**.
3. Pengujian seluruh matriks korelasi (korelasi antar variabel), yang diukur dengan besaran **Bartlett Test of Sphericity** atau **Measure Sampling Adequacy (MSA)**. Pengujian ini mengharuskan adanya korelasi yang signifikan di antara paling sedikit beberapa variabel.

3.3.1.1 Uji Asumsi Analisis Faktor Korelasi antar variabel Independen

Pengujian asumsi 1 korelasi anta Varibel Independen, seperti pada tabel 3.6 dibawah ini,

Tabel 3.6

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,701
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	124,151
	df	6
	Sig.	,000

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2015

Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling (KMO) adalah indek perbandingan jarak antara koefisien korelasi dengan koefisien korelasi parsialnya. Jika jumlah kuadrat koefisen

korelasi parsial di antara seluruh pasangan variabel bernilai kecil jika dibandingkan dengan jumlah kuadrat koefisien korelasi, maka akan menghasilkan nilai KMO mendekati 1. Nilai KMO dianggap mencukupi jika lebih dari 0,5. Hasil dari tabel 1 penelitian menunjukkan bahwa nilai Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling sebesar 0,701. Dengan demikian persyaratan KMO memenuhi persyaratan karena memiliki nilai di atas 0,5.

Pada uji asumsi faktor korelasi pasial, dapat dilihat pada tabel5 dibawah ini dengan melihat output Measures of Sampling Adequacy (MSA). Pengujian persyaratan MSA terhadap 4 variabel, dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.6

Anti-image Matrices

		Mitra Strategik	Ahli Administratif	Infrastruktur	Agen Perubahan
Anti-image Covariance	Mitra Strategik	,432	-,014	-,101	-,221
	Ahli Administratif	-,014	,849	-,216	,073
	Infrastruktur	-,101	-,216	,455	-,175
	Agen Perubahan	-,221	,073	-,175	,380
Anti-image Correlation	Mitra Strategik	,731[a]	-,023	-,228	-,546
	Ahli Administratif	-,023	,580[a]	-,347	,129
	Infrastruktur	-,228	-,347	,734[a]	-,420
	Agen Perubahan	-,546	,129	-,420	,672[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2015

Dapat dilihat pada table 3.6 nilai MSA pada tabel di atas ditunjukkan pada baris Anti Image Correlation dengan tanda "a". Misal “Mitra Strategik” nilai MSA = 0,731, “Ahli

Administratif” nilai MSA = 0,580, “Infrastruktur” nilai MSA = 0,734, dan terakhir “Agen Perubahan”nilai MSA =0,672. Ini berarti semua dimensi memenuhi persyaratan dikarenakan nilai MSA >0,5

3.3.1.2 Uji Asumsi Analisis FaktorPengujian Seluruh Matriks Korelasi

Pada uji asumsi analis faktor pengujian seluruh matriks korelasi Pengujian, dapat dilihat pada table 3.7 , dibawah ini

Tabel 3.7

Communalities

	Initial	Extraction
Mitra Strategik	1,000	,748
Ahli Administratif	1,000	,175
Infrastruktur	1,000	,764
Agen Perubahan	1,000	,772

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2015

Dari table 3.7, diatas semua dimensi yang di uji dilihat dari kolom extraction >0,5 ini berarti terdapat 3 dimensi yang memenuhi persyaratan communalities, yaitu:Mitra Strategik, Infrastruktur, Agen Perubahan.Sedangkan dimensi Ahli Administratif berada di bawah angka 0,5 yang berarti tidak memenuhi persyaratan. Setelah melalui persyaratanketiga asumsi tersebut berarti data yang ada memenuhi prasyarat untuk dianalisis lebih lanjut, dengan menggunakan analisis faktor.

Pada table 3.7 dapat dilihat menunjukkan seberapa besar sebuah dimensi dapat menjelaskan faktor. Seperti "Mitra Strategik" sebesar 0,748, artinya dimensi ini dapat menjelaskan faktor sebesar 74,8%. Dimensi "Ahli Administratif"sebesar 0,175, artinya dimensi ini menjelaskan faktor sebesar 17,5%. Dimensi "Infrastruktur"sebesar 0,764, artinya dimensi ini menjelaskan faktor sebesar 76,4%, dan terakhir dimensi "Agen Perubahan" sebesar 0,772, artinya variabel ini menjelaskan faktor sebesar 77,2%. Dari keempatdimensi tersebut dimensi "Agen Perubahan" yang paling tinggi yaitu sebesar 77,2%,yang menjelaskan factor peran *Human Capital sebagai agen perubahan*. Dengan di temukan faktor terbesar peran *Human Capital* ini salah satu upaya menghadapi persaingan yang semakin ketat di tingkat global , pengrajin dituntut untuk memiliki daya adaptasi dan daya tahan serta kemampuan melakukan perubahan arah yang cepat yang terfokus pada pengembangan wisata dilihat dari sisi pengrajin agar meningkatkan ketertarikan turis melakukan kunjungan wisata.

3.3.2.Penentuan Banyak Faktor

Penentuan banyak faktor dapat dilihat pada tabel 3.8. **Total Variance Explained** di bawah ini berguna untuk menentukan berapakah faktor yang mungkin dapat dibentuk.

Tabel 3.8

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,459	61,472	61,472	2,459	61,472	61,472
2	,940	23,498	84,970			
3	,351	8,784	93,754			
4	,250	6,246	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan table 3.8 di atas, lihat kolom "Component" yang menunjukkan bahwa ada 4 dimensi yang dapat mewakili variabel. Perhatikan kolom "Initial Eigenvalues" yang dengan SPSS 22.0 kita tentukan nilainya 1 (satu). Varians bisa diterangkan oleh dimensi 1 adalah 2.459/4 x 100% = 61,475%. Dengan demikian, karena nilai Eigenvalues yang ditetapkan 1, maka nilai Total yang akan diambil adalah yang > 1 yaitu component 1. Faktor yang paling dominan membentuk *Human Capital* yaitu sebesar 61,472%, ini tergolong cukup tinggi. Agar dapat menjawab tantangan meningkatkan kunjungan wisata dengan mendongkrak kulitas *Human Capital*.

3.3.3. Factor Loading

Setelah kita mengetahui bahwa faktor maksimal yang bisa terbentuk adalah 1 faktor, selanjutnya kita melakukan penentuan masing-masing dimensi pada fatkor tersebut. Cara menentukan tersebut adalah dengan melihat tabel 3.9 **Component Matrix** seperti di bawah ini :

Tabel 3.9

Component Matrix[a]

	Component
	1
Mitra Strategik	,865
Ahli Administratif	,418
Infrastruktur	,874
Agen Perubahan	,878

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2015

Tabel 3.9. Di atas menunjukkan seberapa besar sebuah variabel berkorelasi dengan faktor yang akan dibentuk. Pada dimensi "Mitra Strategik" berkorelasi sebesar 0,865. : Dimensi "Ahli Administratif" berkorelasi sebesar 0,418. : Dimensi "Infrastruktur " berkorelasi sebesar 0,874. Sedangkan Dimensi "Agen Perubahan" berkorelasi sebesar 0,878.

VI.SIMPULAN DAN SARAN

4.1. SIMPULAN

Berdasrkan pemaparan diatas dapat disimpulakan sebagai berikut :

Peran human capital,terdiri dari empat dimensi yaitu Mitra Strategik, Ahli Administratif, Infrastruktur dan Agen Perubahan. Berdasarkan analisis deskriptif peran human capital pengrajin sepatu cibaduyut secara keseluruhan pada posisi intenterval yang tinggi, ini dapat menjadi modal meningkatkan daya saing untuk meningkatkan wisman khususnya wisman Jawa Barat. Dari uji verifikatif mendapatkan temuan bahwa yang paling besar menjelaskan faktor adalah "Agen Perubahan" yaitu sebesar 77,2%, sedangkan dimensi yang paling kecil menjelaskan faktor adalah "Ahli Administrasi "sebesar 17,5 %.

Dimensi "Agen Perubahan" terdiri dari empat indikator yaitu menangkap perubahan, mengkapitalisasi perubahan, inisiatif perubahan dan strategi sdm masa depan. Dari hasil analisis deskriptif, ada dua indikator yang paling berperan pertama adalah Inisiatif Perubahan Ini mengindikasikan bahwa pengrajin sepatu Cibaduyut memiliki pemahaman tugas dan pekerjaannya dengan baik. Yang paling berperan kedua adalah strategi SDM masa depan yaitu

“Pada umumnya pengrajin sepatu cibaduyut memiliki keinginan dan upaya dalam peningkatan produktivitas”

Dimensi Ahli Admistratif terdiri dari empat indikator yaitu staffing, rewarding, training, dan penilaian. Dari hasil analisis deskriptif, ada dua indikator yang paling kecil pertama indikator training, mengindikasikan bahwa pada umumnya pengrajin sepatu di Cibaduyut belum mendapatkan pendidikan dan pelatihan. Yang kedua indikator penilaian, mengindikasikan bahwa pada umumnya pengrajin sepatu Cibaduyut tidak mendapatkan demosi/penurunan pangkat (pengurangan gaji dll) kepada pengrajin sepatu yang berkinerja buruk, dan sebagian lagi mendapatkan demosi.

4.2 SARAN

Berdasarkan simpulan penelitian, peneliti memberikan saran, agar peran human capital pengrajin sepatu Cibaduyut dapat meningkatkan kunjungan wisman mancanegara sebagai berikut:

1. Dimensi mitra strategik dalam peran human capital yang sudah baik seperti inisiatif perubahan dan strategi SDM masa depan agar terus dijaga dan terus di tingkatkan dengan
    a. Saat ini pengrajin sepatu Cibaduyut pada umumnya memiliki pemahaman tugas dan pekerjaannya dengan baik, ini walaupun sudah baik perlu terus di tingkatkan dengan cara memberikan informasi update perkembangan teknik pembuatan sepatu, pemasaran dan hal lain yang terkait dengan industry atau bisnis persepatuan.
    b. Saat ini pengrajin sepatu Cibaduyut pada umumnya memiliki keinginan dan upaya dalam meningkatkan produktivitas sudah baik, ini walaupun sudah baik harus diimbangi terserapnya produksi sepatu hasil pengarajin sepatu Cibaduyut dapat terus diterima pasar.
2. Dimensi ahli administratif yang kurang baik seperti training dan penilaian
    a. Saat ini pengusaha pengrajin sepatu Cibaduyut pada umumnya kurang kurang memberikan perhatian lebih dengan memberikan pendidikan dan pelatihan untuk pengrajin sepatu, oleh karena itu peneliti mensarankan para pengusaha agar memberikan perhatian lebih dalam pemberikan pelatihan persepatuan khsususnya pelatihan tekniknik pembuatan sepatu yang berkuliatas, teknik pengemasan dan tekik pemasaran yang baik agar ini dikemudian hari tidak lagi menjadi titik lemah. Dan

diharpkan stockholeder mampu memberikan kontribusi atau pelatihan lebih terhadap pelatian pengrajin sepatu Cibaduyut.

b. Saat ini pada umunya pengusaha sepatu cibaduyut tidak memberikan demosi/ penurunan pangkat (pengurangan gaji dll) kepada pengrajin sepatu yang berkinerja buruk, kepada pengrajin sepatu yang berkinerja dibawah standar, peneliti mensarankan agar menjadikan perhatian lebih sehingga yang berkinerja diwah strandar diberikan demosi demosi/ penurunan pangkat (pengurangan gaji dll) agar jelas penghargaan dan hukumanya, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan lebih bersifat objektif terkait dengan penilaian kinerja pengrajin sepatu Cibaduyut.

DAFTAR PUSTAKA

Anissa Ciptagustia. 2014. *Pengaruh Manajemen Bakat Terhadap Pembentukan Kemampuan Khas Serta Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing (Survei Pada PerusahaanFurniture Rotan Anggota ASMINDO Cirebon)*. Tesis Unpad Bandung.

Amstrong, Michael. 2006. A Handbook of Human Resources Management Practice. 10th Edition. Kogan Page. London and Philadelphia. p.391.

Baron, A., & Armstrong, M. 2007. *Human Capital Management: Achieving added value through people*. London: Kogan page.

Barney, J.B dan Delwyn N. Clark. 2007. Resourced Based Theory"Creating and SustainingCompetitive Advantage". Oxford University Press. UK. p. 52.

Carmeli, Abraham. 2004. Asseing Core Intangible Resources. European Management Journal Vol.22, No.1, p.121.

Djurica, Maja, Nina, Maja and Janicic, Radmila. 2014.*Building Competitive AdvantageThrough Human Capital*.The Clute Institute International Academic Conference. Munich, Germany 2014.

Emily Auw. 2009. *Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage*.International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 5 September 2009 Pp. 25-36.

Firer, S. & Mitchell, S.W. 2003. *Intellectual capital and traditional measures ofcorporate performance', Journal of Intellectual Capital*. vol. 4(3), pp. 348-60

Galbreath. Jeremy Thomas. 2004. Determinants of Firm Success: A Resources-Based Analysis. Thesis. Curtin Universitu of Technology. p.61.

Ghea Utariani S dan Reza Anshari N. 2013.*Barriers in Adopting Original Brand Manufacturing Practice among Indonesia's Footwear SME.* Proceedings of 4th Asia-Pacific Business Research Conference 30 September - 1 October 2013, Bay view Hotel, Singapore, ISBN: 978-1-922069-31-3.

Istijanto. 2006. Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Joeliaty. 2012.*Pengaruh Modal Intelektual Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Program Studi(Suatu Kajian Pada Perguruan Tinggi Negeri Di Bandung)*. Desertasi Unpad Bandung.

Joeliaty. 2014. *Analisis Faktor Kompetensi Pengrajin Sebagai Daya SaingDalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)" (Kajian Pada Sentra Sepatu Cibaduyut)*. Konfrensi Forum Manajemen Indonesia ke 6 Medan.

Millmore. Mike, Philip Lewis, Mark Saunders, Adrian Thornhill, Trevor Morrow. 2007. Strategic Human Resources Management "Contemporary Issues". Pearson education Limited. England. P.6.

Mudrajat Kuncoro. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.

Nazir. 2005. *Metode penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.

Newber, Scot L. 2007. Empirical Research on The Resources Based View of The Firm: An Assessment And Suggestions For Future Research. Strategic Management Journal, 28. P. 123.

Peteraf, M.A. & Barney, J.B. 2003. "Unravelling the resource-based tangle',*Managerial and Decision Economics*", vol. 24, pp. 309-323

Ratna Kusumawati. 2010. *Pengaruh Karakteristik Pimpinan Dan Inovasi Produk Baru Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*. *AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol.* 54 *5 No. 9, April 2010. P.56-58.*

Raymond A.Noe, Jhon R. Hollenbek, Barry Gerhart, Patrick M.Wright. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia "Mencapai Keunggulan Bersaing". Buku 1. Salemba Empat. P. 4-5.

Siddiqui, Faryal. 2012. *Human Capital Management: An EmergingHuman Resource Management Practice.* International Journal of Learning & DevelopmentISSN 2164-40632012, Vol. 2, No. 1

Tantie Koestantia, Wiendu Nuryanti, Nindyo Suwarno, Budi Prayitno dan Devi Femina. 2014. *The Distribution Pattern of Creative Industries and the Spatial System of Tourist*

Destinations in Indonesia: The Case of Bandung. International Journal of Architecture and Design, ISSN:2051-5820, Vol.25, Issue.2.

Tontowi Jauhari. 2012 " Perspektif human capital Sebagai pilihan perubahan". Jurnal Bina al-Ummah, Volume VII, Nomor 1, Januari 2012.

Yan Megawandi. 2013. Koordinasi Antar Organisasi Dalam Pembangunan Pariwisata Di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Desertasi. Unpad Bandung.

Yulia Widarti. 2015. *Local Government Attitudes toward Sustainable TourismDevelopment (Case of Bandung City, Indonesia).*Manuscript received December 27, 2014; revised March 12, 2015 *International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 6, No. 7, July 2016*

Joeliaty, Hilmiana, Adhi Prapaskah Hartadi dan Erman Sumirat. 2014. *Kualifikasi Human Capital Dalam Rangka Mengembangkan Kesempatan Kerja Masyarakatlokal Di Proyek Geohermal Cibuni Jawa Barat.* Laporan Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi. Unpad Bandung

Laporan Dinas Kebudayaan dan pariwisata Kota Bandung 2015.

Laporan Kementrian Pariwisata Wisman Mancanegara 2015.

Undang-undang Nomor 10 tahun 2009 Tentang Kepariwisataan

Laporan dan Undang-undang

Badan Pusat Statistik Tahun 2015.

Badan Pusat Statistik Kota Bandung 2015 .

Internet

http://www.pikiran-rakyat.com/ PR Online 7 Maret 2012, diakses 30 Mei 2015

http://www.tabloidbintang.com/diakses tanggal 28 Mei 2015

DINAMIKA KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG TERJADINYA INOVASI ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI : SISI LAIN PADA INDUSTRI HOTEL BERBINTANG TIGA DI JAWA TIMUR

Oleh
Falih Suaedi
Universitas Airlangga
Email: suaedifalih@yahoo.com

ABSTRACT

LEADERSHIP DYNAMICS IN LEAD TO INNOVATION ORGANIZATION AND PERFORMANCE OF ORGANIZATION: THE OTHER SIDE OF THE THREE-STAR HOTEL INDUSTRY IN EAST JAVA

To days, adaptive and innovative organizations are required within business environment which is more competitive, so that they will be able to take care of organization performance. This research aims to study the factors influencing organizational innovation and its influence to organizational performance of three star hotel in East Java. Such factor is leadership.

One group of sample is used in this research, that is permanent hotel's employees, who are distributed around of 30 three star hotels in East Java. Respondents taken from total permanent employees in each hotel by using Proportional Simple Random Sampling method are 15%, so that totally there are 501 respondents. The collected data, gathered by questionnaire and documentation, mostly representing primary data but there are also secondary data. Those collected data are analyzed by using Structural Equation Model (SEM) that is constructively using the SPSS program 10.0 for Windows and the AMOS 4.01 program.

Research results indicate that organizational innovation is directly influenced significantly by leadership. Organizational innovation influences the organizational performance of three star hotel in East Java directly and significantly.

Leadership have a positively direct significant effect to organizational innovation. Organizational innovation have a positively direct significant effect to organizational performance of three star hotel in East Java. Organizational innovation contributes to organizational performance is relatively small although statistically significant, it is due to lack of attention to the needs of multi-component strategy and not reveal their operational effectiveness.

Key Words: leadership, organizational innovation, and organizational performance.

Pendahuluan

Dengan diberlakukannya dan terimplementasikannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) maka iklim kompetisi di kawasan ASEAN semakin nyata. Dengan sendirinya hal demikian telah mendorong terjadinya gejolak dan dinamisasi hampir semua sel kehidupan di negara-negara ASEAN tak terkecuali Indonesia. Menurut sebuah riset, era MEA akan menciptakan 14 juta lapangan pekerjaan baru dan disana telah disepakati 8 sektor yang diperbolehkan bersaing yaitu jasa keinsinyuran, keperawatan, arsitek, surveyor, praktik dokter gigi, akuntansi, jasa pariwisata, praktik kedokteran. Dengan demikian sektor jasa kepariwisataan akan menghadapi persaingan langsung yang mana didalamnya tak terkecuali industri perhotelan.

Industri perhotelan harus lebih kreatif-inovatif karena tingkat persaingan eskalasinya makin meluas dan makin intens, tak hanya menyangkut *comparative advantage* tetapi juga *competitive advantage*.Dengan demikian pengelola hotel sebagai entitas bisnis di Indonesia harus membangun kompetensi yang relevan dengan dinamika kompetisi di lingkungan eksternalnya, khususnya kompetensi sumberdaya manusia. Walaupun kalangan perhotelan banyak yang optimis dengan SDM perhotelan karena banyaknya pemain asing di industri perhotelan di Indonesia –sehingga diasumsikan pengembangan SDM juga bertaraf internasional--, namun dalam praktik di lapangan sulit menyimpulkan hal demikian.

Data di Kemenpar, total tenaga SDM di industri perhotelan mencapai 320.000 orang, dimana sampai 2014 baru 121 ribu orang dan tahun 2015 sebanyak 17.500 orang. Ditargetkan pada tahun 2019 semua tenaga kerja perhotelan telah tersertifikasi. Sementara pendidikan formalnya juga belum maksimal mengingat lembaga pendidikan bermutu yang mencetak kader pariwisata juga belum banyak di Indonesia.

Sementara itu berdasarkan data-data yang diperoleh dari 190.000 kuesioner yang telah diisi oleh para pengunjung *WageIndicator* di seluruh dunia tahun 2009-2010, ternyata terdapat 4 dari 10 pekerja pada tahun 2010 bekerja lebih dari jam kerja yang ditetapkan di perjanjian kerja yang disepakati bersama. Lebih mengejutkan lagi, hanya 1,3% dari mereka yang bekerja lembur itu yang mendapat upah tambahan/ upah lembur. Tidak jauh beda dengan tahun 2009, dimana hanya 1,1% dari pekerja lembur mendapat kompensasi atas pekerjaan ekstra yang mereka lakukan itu. Di Indonesia sendiri, 34,6% pekerja bekerja lebih dari jam kerja yang disetujui dan hanya 6,6% yang mendapat upah lembur (Perinelli and Baker, 2011).

Dalam situasi seperti itu maka tantangan berat bagi industri perhotelan adalah menjaga tingkat okupansi dan menjaga tingkat profitabilitas agar tetap survive dan berkembang.

Di Jawa Timur terdapat 78 hotel berbintang dan 38,5% adalah hotel bintang tiga. Pada tahun 2015 rata-rata tingkat penghunian kamar (TPK) hanya mencapai 52,9%, pada tahun 2014 hanya mencapai 49,85%. Demikian juga, di awal tahun 2016, Tingkat Penghunian Kamar (TPK) turun, namun yang paling parah adalah hotel bintang tiga yang hanya mencapai 46,12% (BPS Jatim berbagai tahun , diolah kembali).

Dengan kata lain, kinerja hotel bintang tiga paling banyak tertekan oleh dinamika persaingan yang makin nyata, disisi lain –disamping jumlahnya paling banyak--, ternyata juga paling banyak menyerap tenaga kerja industri perhotelan di Provinsi Jawa Timur. Dalam kondisi semacam itu maka upaya melakukan inovasi adalah sangat strategis, namun inovasi tak akan terwujud tanpa peran serta para pemimpin yang mampu menciptakan iklim yang kondusif untuk timbulnya ide dan gagasan kreatif dan tindakan yang inovatif.

Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan di atas maka dapat ditarik rumusan masalah berikut: Sejauhmana dinamika kontribusi kepemimpinan dalam mendorong terjadinya inovasi organisasi dan kinerja organisasi, sisi lain dari industri hotel bintang tiga di Jawa Timur ?

Landasan Teori

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Hersey dan Blancard, 2002:99). Sementara Keating mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau kelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama (2006:9). Pearce II dan Robinson mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain guna pencapaian tujuan tertentu.

Pemimpin dengan kepemimpinannya memegang peranan penting dalam mengarahkan, mendorong, memotivasi serta mempengaruhi aktivitas karyawan dalam rangka mencapai tujuan. Peranan yang sangat strategis ini bagaikan ‘pisau bermata dua’ artinya bisa mendorong terjadinya produktivitas kerja dan komitmen serta perubahan dan inovasi organisasional yang

lebih cepat namun sebaliknya bisa juga menjadi penghambat proses-proses tersebut –yang pada akhirnya menimbulkan *counter-productive*-.

Kebutuhan dan tuntutan perubahan dalam organisasi sebagai bentuk adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal agar tetap *survive*, harus mendapat dukungan dari manajer. Perubahan organisasi berkaitan dengan inovasi organisasi hanya dapat digerakkan dari atas ke bawah, ini menuntut komitmen dan keterlibatan dari seluruh tim eksekutif (Nadler dan Tushman, 1990:77-97). Oleh sebab itu manajer harus membangun dan mendorong iklim intern yang lebih terbuka terhadap perubahan. Hubungan antara kepemimpinan yang mempunyai komitmen pada perubahan terhadap intensitas inovasi organisasi juga ditunjukkan oleh Ahmed (1998:30-43). Bila model Situasional lebih berfokus pada gaya kepemimpinan yang cocok untuk status quo, maka model agen perubahan menekankan alternatif kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan. Salah satu teori agen perubahan yang paling komprehensif adalah teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi, yang mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan untuk mempertegas dan mengoperasionalkan bahwa pemimpin adalah agen perubahan, ada baiknya ditengok pendapat Hammer dan Champy (1994:98) tentang ‘Siapa yang akan melakukan perubahan ? Siapa yang akan merekayasa ulang proses-proses dalam perusahaan ?’ yaitu; Pemimpin, Pemilik proses, Tim rekayasa ulang, Komite pengarah, dan Kaisar rekayasa ulang.

Pemimpin dalam pandangan Hammer dan Champy lebih diartikan sebagai bukan saja sebagai orang yang membuat orang lain melakukan apa yang diinginkannya, melainkan sebagai seorang yang membuat mereka menginginkan apa yang diinginkannya (1994:100). Seorang pemimpin mengartikulasikan visi dan mendorong orang-orang agar mereka ingin menjadi bagian dari visi itu, sehingga mereka mau, bahkan dengan antusias, menerima kesulitan yang mengiringi realisasinya. Pemimpin dengan penekanan seperti itu disebut juga dengan *Visionary Leadership* (Nanus,1992:22), dimana model kepemimpinan ini lebih cocok untuk perusahaan-perusahaan yang melakukan perencanaan sistem yang bersifat inovatif karena mampu merangsang motivasi pegawainya untuk menghasilkan karya-karya nyata secara inovatif.

Keberhasilan pada setiap tahap dari proses transformasional, sebagian akan tergantung kepada sikap, nilai dan ketrampilan pemimpin tersebut. Para pemimpin transformasional yang efektif dalam studi ini mempunyai atribut-atribut dimana mereka: (Yukl,2004:307)

1. melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan
2. mereka adalah para pengambil risiko
3. yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan pegawai
4. mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka
5. fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dari pengalaman
6. mempunyai ketrampilan kognitif dan yakin kepada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah
7. mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka

Banyak studi tentang kepemimpinan, beberapa penelitian yang berkaitan dengan variabel ini antara lain :

a) Trice and Beyer (1991:153), variabel kepemimpinan diukur dari : kualitas pribadi, situasi yang dirasakan, visi dan misi, atribusi pengikut, kinerja krisis kepemimpinan, perilaku pemimpin, tindakan-tindakan administrative, penggunaan dari nilai-nilai yang ada, menggunakan tradisi, ketekunan yang terus menerus.
b) Bass and Avolio (2004:10), variabel kepemimpinan diukur dari : *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, indivualized consideration*.
c) Danandjaja (1986:82), variabel kepemimpinan diukur dari: orientasi organisasi, orientasi perorangan, orientasi kepribadian, orientasi kelompok, orientasi lain-lain.
d) Kouzes dan Posner (1997:373), variabel kepemimpinan diukur dari : kemampuan menemukan, kemampuan menghargai, kemampuan mengukuhkan, kemampuan mengembangkan, kemampuan melayani, kemampuan memelihara.
e) Bragg and Andrews (1973:727-735), variabel kepemimpinan diukur dari : keputusan otokratik, konsultasi, keputusan bersama, pendelegasian.
f) Yukl (2004:58), variabel kepemimpinan diukur dari : *planning and organizing, problem solving, clarifying roles and objectives, informing, monitoring, motivating and inspiring, consulting, delegating, supporting, developing and mentoring, managing conflict and team building, networking, recognizing, rewarding.*

Inovasi Organisasi

Inovasi diartikan sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa (Robbins, 2006:337). Definisi dari inovasi itu sendiri sangat bervariasi tergantung dari tingkat analisis yang digunakan. Semakin makro pendekatan atau analisis yang digunakan maka pengertian inovasi akan semakin bervariasi dan dalam arti yang luas (West dan Farr, 1990 dalam Terblanche,2003). Roberts (1988:1-19) mendefinisikan inovasi sebagai proses menciptakan gagasan baru dan melaksanakan dalam praktek sehari-hari.

Sementara itu pendapat Drucker sebagaimana yang dikutip oleh Robbins (2006); pendapat Hellriegel et al. (1998) dan pendapat Terblanche (2003), menyatakan bahwa inovasi seringkali dihubungkan dengan perubahan. Senada dengan pendapat pendapat tersebut, West dan Farr (1990) menyatakan bahwa inovasi dipandang sebagai sesuatu yang baru yang dapat mengakibatkan adanya perubahan. Namun tidak semua perubahan dapat dipandang sebagai suatu inovasi manakala perubahan tersebut tidak melibatkan ide-ide baru, atau perubahan yang tidak membawa pada perbaikan dalam suatu organisasi.

Jadi semua inovasi menyangkut perubahan, tetapi tidak semua perubahan mencakup gagasan baru atau mendorong ke suatu perbaikan, yang oleh karenanya tidak dapat disebut sebagai inovasi. Robert (1988) juga menyatakan bahwa dalam organisasi terdapat dua bentuk penerapan inovasi antara lain : Pertama, Inovasi Proses, dimana hasil dari inovasi adalah proses pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik. Kedua, Inovasi Produk, yang menghasilkan kreativitas baru atau perbaikan barang dan jasa yang dihasilkan.

Damanpour mempunyai pandangan bahwa inovasi biasanya mempunyai salah satu bentuk dari dua bentuk yang ada yaitu inovasi teknologis dan inovasi administratif (Damanpour dalam Henry and Walker,1991:112). Inovasi teknologis mencakup penggunaan alat, teknik, perlengkapan, sistem yang baru untuk memproduksi perubahan dalam produk atau jasa atau dalam cara produk tersebut dihasilkan atau jasa tersebut disajikan. Sebaliknya, inovasi administratif adalah implementasi dari perubahan-perubahan pada struktur organisasi atau proses administratifnya.

Jelaslah kiranya bahwa kreativitas dan inovasi merupakan sasaran kunci kegiatan operasional bagi organisasi, namun pada kenyataannya terdapat organisasi yang gagal dalam melaksanakan inovasi. Perubahan situasi cukup tajam dalam teknologi, ekonomi, politik serta sosial secara terus menerus, bagaimanapun , merupakan tanggung jawab seorang manajer

organisasi untuk mendorong, mendukung serta melaksanakan inovasi sehingga dapat digambarkan proses inovasi ke dalam empat tahap inovasi suatu produk, antara lain; 1) Penciptaan gagasan (idea creation), 2) Eksperimen awal (initial experimentation), 3) Penentuan fisibilitas (feasibility determination), dan 4) Terapan akhir (final application). (Schermerhorn, Jr.,1996:131-132).

Proses inovasi tersebut di atas sejalan dengan pendapat Robert (1988: 1-19) yang mengidentifikasi elemen-elemen dasar dan bentuk-bentuk inovasi organisasional yang meliputi: penciptaan ide, aplikasi pendahuluan, penentuan kelayakan, dan aplikasi akhir.

Hubungan yang jelas antara inovasi dengan pengembangan keunggulan bersaing dan perolehan keuntungan di atas rata-rata menyebabkan banyak perusahaan tertarik mempelajari bagaimana menghasilkan inovasi dan mengelola proses inovasi tersebut dengan efektif (Lengnick-Hall dalam Hitt, et al,1997:383).

Dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan Inovasi Organisasi adalah suatu strategi yang berorientasi pada aktivitas dan proses menciptakan gagasan baru dalam bidang produk atau jasa dan proses-proses bisnis beserta efektivitas pelaksanaannya dalam praktek organisasi. Paling tidak hal itu akan terlihat pada proses-proses umum suatu perusahaan. Proses operasional menyangkut: pengembangan produk, pemerolehan pelanggan, identifikasi permintaan pelanggan, manufaktur, logistik terintegrasi, manajemen pesanan, layanan purna-jual. Proses manajemen meliputi; pemantauan kinerja, manajemen informasi, manajemen asset, manajemen sumberdaya manusia, perencanaan dan alokasi sumberdaya (Davenport,1995:9).

Sementara itu Zhuang (1995:13-21) menyatakan bahwa inovasi merupakan suatu proses dinamis yang membutuhkan input kreativitas untuk mengembangkan ide-ide baru atau menggabungkannya dengan yang sudah ada dengan cara yang baru yang ditekankan pada pencapaian sesuatu yang lebih baik, dapat mewujud dalam 4 macam yaitu inovasi produk fisik, jasa, proses, dan prosedur.

Kinerja Organisasi

Kinerja Organisasi, terjemahan dari bahasa Inggris "*Organization Performance*" adalah akumulasi keluaran dan kemampuan dari semua upaya yang dilakukan organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk mencapai kinerja organisasi yang bagus diperlukan langkah-langkah perubahan yang berarti dan terus menerus, hal ini dilakukan seiring dengan makin dinamisnya perubahan lingkungan organisasi.

Menurut hasil penelitian Brown dan McDonnell (1995) ada tiga bidang yang menjadi kelemahan sistem pengukuran kinerja dalam organisasi hotel, yakni meliputi: *pertama*, sistem informasi manajemen hotel yang kurang memadai untuk mengukur dan memonitor dimensi - dimensi kinerja; *kedua*, walaupun kebutuhan manajerial sangat tinggi untuk mengukur kinerja sumberdaya manusia dan aspek pemasaran namun sistem pengukuran kinerja yang ada seringkali tidak mampu melaksanakan tugas tersebut secara akurat; *ketiga*, sistem pengukuran kinerja yang efektif haruslah disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari masing-masing kelompok hotel.

Ada beberapa kriteria umum yang digunakan untuk menggambarkan kinerja organisasi : Efisiensi (*Efficiency*), Kepuasan (*Satisfaction*), dan Kemampuan beradaptasi atau efektivitas (*Adaptability or effectiveness*). Kinerja organisasi, oleh karenanya, diartikan sebagai kemampuan organisasi dalam mencapai tingkat efisiensi, kepuasan dan kemampuan beradaptasi (Anderson, 1988:26).

Dalam dimensi lain, Gibson, Ivancevich dan Donnely (2003) lebih menonjolkan konsep Efektivitas Organisasi untuk menunjukkan kemampuan bertahan dan hidup terus suatu organisasi. Maka kelangsungan hidup organisasi itu merupakan ukuran terakhir atau ukuran jangka panjang mengenai efektivitas organisasi. Dalam hal ini beberapa penulis tersebut memasukkan unsur lain dalam mengukur efektivitas organisasi yaitu dimensi waktu. Kriteria dari efektivitas organisasi adalah terbagi dalam tiga dimensi waktu: jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

Walaupun ada sederetan panjang kriteria yang dipakai, namun kriteria yang paling banyak dipakai meliputi; 1) Kemampuan menyesuaikan diri-keluwesan, 2) Produktivitas, 3) Kepuasan kerja, 4) Kemampuan berlaba, dan 5) Pencarian sumberdaya (Steers,1984: 206). Dengan menyimak pendapat tersebut, maka Kinerja Organisasi akan lebih banyak menggunakan kriteria-kriteria diantaranya :

1. Tingkat Efisiensi, yang meliputi : *profitabilitas* (keuntungan), *market position* (posisi pasar) atau *market share* (pangsa pasar), dan produktivitas.
2. Tingkat Kepuasan, yang meliputi : *Personnel Development* (pengembangan karyawan), *Employee attitudes and values* (sikap dan nilai karyawan), dan *labor turn over* (karyawan keluar).
3. Kemampuan adaptasi, meliputi : *public responsibility* (pertanggung jawaban public).

Beberapa penelitian terdahulu dan pendapat beberapa pakar tentang beberapa indikasi yang bisa dipakai untuk mengukur kinerja organisasi adalah :

a) Anderson (1988:26), kinerja organisasi diukur dengan : *profitability, market share, productivity, personal development, employee attitudes and value, public responsibility, product leadership, balance short-range and long-range objectives.*

b) Steers (1984:206), kinerja organisasi diukur dengan: kemampuan adaptasi-keluwesan, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba, pencarian sumberdaya.

c) Neely, Filippini, et al.,(2001:118), kinerja organisasi diukur dengan: *return of investmen, market share, competitive position, value to customers.*

d) McKee, Varadarajan and Pride (1989:21-25), kinerja organisasi diukur dengan : *ROA, ROE, Percentage change in market share*.

e) Bloom and Milkovich (1998:288), kinerja organisasi diukur dengan : *total shareholder return (TSR), return on equity (ROE).*

f) Ingram (1997:296), kinerja organisasi diukur dengan : *a keener focus on staff train, reduced staff turnover, waste reduction, widespread publicity.*

g) Brander-Brown and McDonnell (1995:14-18), kinerja organisasi diukur dengan : *customer, financial, internal, growth and learning.*

h) Gibson, Ivancevich and Donnely (2003:32), kinerja organisasi diukur dengan: produksi, efisiensi, kepuasan, dapat menyesuaikan diri, perkembangan, hidup terus.

Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanatory. Menurut Faisal (1995) penelitian eksplanatoris adalah untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Menurut tingkat eksplanasinya termasuk penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2002: 10). Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Sementara itu ada juga yang memakai istilah penelitian korelasional (Indriantoro dan Supomo, 1999: 27). Tulisan ini mengambil segmen tertentu pada variabel kepemimpinan, inovasi organisasi dan kinerja organisasi dari 6 variabel yag diteliti secara keseluruhan.

Ruang lingkup kajian dan pengujian adalah perusahaan hotel bintang tiga di Jawa Timur yang telah terdaftar secara resmi pada Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI)

Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional model* (Arikunto, 2002: 76) yaitu untuk mengetahui beberapa variabel yang membentuk kinerja organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur.

Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah industri hotel bintang tiga di Jawa Timur yang seluruhnya berjumlah 78 hotel beserta seluruh karyawan pada hotel bintang tiga di Jawa Timur. Dengan mendayagunakan rumus sample size Issac dan Michael (Arikunto,2002) maka diperoleh 501 karyawan hotel bintang tiga sebagai sampel, dengan teknik Proporsional Random Sampling.

Tehnik Pengumpulan Data dan Tehnik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk memperoleh data primer dan data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan beberapa model analisis. Model analisis yang dipergunakan adalah *Structural equation Modelling* (SEM). Seluruh analisis data akan dihitung dengan menggunakan program aplikasi komputer program SPSS 10.0 for Windows dan program AMOS 4.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Inovasi Organisasi

Hasil pengujian melalui *structural equation modelling*, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi, yang ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 10,209. Dari hasil tersebut berarti **rumusan masalah** terjawab, serta dapat disimpulkan bahwa **hipotesis didukung oleh fakta atau dapat diterima**. Penemuan ini senada dengan penelitian yang antara lain dilakukan oleh Nadler dan Tushman (1990), Nanus (1992), dan didukung oleh Kouzes dan Posner (1997), yang mengatakan bahwa perubahan organisasi yang berkaitan dengan inovasi organisasi hanya dapat digerakkan dari atas ke bawah, dan menuntut komitmen dari seluruh tim eksekutif. Kepemimpinan dari para eksekutif dapat bertindak dan berfungsi sebagai agen perubahan atau sebaliknya dapat bertindak dan berfungsi sebagai agen yang mempertahankan status quo. Apabila kepemimpinan dari para eksekutif lebih menonjolkan sebagai agen perubahan maka oleh teori agen perubahan yang

paling komprehensif disebut sebagai kepemimpinan transformasional, sebuah gagasan awal dari Burns yang kemudian dikembangkan oleh Bass.

Hubungan antara kepemimpinan yang mempunyai komitmen pada perubahan terhadap intensitas inovasi organisasi juga ditunjukkan oleh Ahmed (1998). Peran strategis pemimpin sebagai agen perubahan juga ditunjukkan oleh Hammer dan Champy (1994) dimana bukan saja sebagai orang yang membuat orang lain melakukan apa yang diinginkannya, melainkan sebagai seorang yang membuat mereka menginginkan apa yang diinginkannya. Nanus (1992) menyebut kepemimpinan seperti itu sebagai *visionary leadership*. Model kepemimpinan tersebut sesuai untuk perusahaan yang melakukan perencanaan sistem yang bersifat inovatif karena mampu merangsang motivasi pegawainya untuk menghasilkan karya-karya nyata secara inovatif. Oleh sebab itu manajer yang dibutuhkan untuk menunjang terjadinya proses inovasi adalah yang mempunyai kharakteristik kepemimpinan transformasional yaitu yang mampu memberi inspirasi dan enerji kepada orang lain melalui stimulasi intelektual (Yukl,2004;Robbins,2006).

Pengaruh langsung signikan kepemimpinan terhadap inovasi organisasi telah nyata terbukti secara statistik. Hal demikian memperkuat ancangan teoritis yang telah dibangun sebelumnya serta semakin mendapatkan legitimasi dalam pembahasan pada bab ini karena secara lebih rinci dan operasional bisa ditunjukkan bagaimana variabel kepemimpinan mampu mempengaruhi inovasi organisasi. Data penelitian yang tertuang dalam tabel tentang rata-rata skor variabel kepemimpinan hotel bintang tiga di Jawa Timur serta data dalam tabel tentang rata-rata skor variabel inovasi organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur, patut mendapatkan perhatian. Bila dicermati data yang ada pada kedua tabel tersebut mempunyai ‘pola konsistensi’ dimana hotel yang rata-rata skornya di bawah rata-rata skor hotel bintang tiga di Jawa Timur adalah hotel yang berada di luar kota Surabaya, baik yang menyangkut variabel kepemimpinan maupun yang berkaitan dengan variabel inovasi organisasi. Sebaliknya, hotel yang rata-rata skornya di atas rata-rata hotel bintang tiga di Jawa Timur adalah hotel yang berlokasi di kota Surabaya. Artinya dengan rata-rata skor pada hotel yang di bawah rata-rata skor hotel bintang tiga secara keseluruhan dapat diartikan hotel tersebut mempunyai pola kepemimpinan transformatif ‘di bawah rata-rata’, sehingga hanya mampu memberi akibat pada inovasi organisasi ‘di bawah rata-rata’ juga. Sebaliknya pada hotel yang rata-rata skornya ‘di atas rata-rata’ untuk variabel kepemimpinan mampu memberi akibat pada inovasi organisasi juga ‘di atas rata-rata’. Dengan demikian data penelitian ini jelas memperkuat hasil statistiknya, dimana

variabel kepemimpinan terbukti mempengaruhi secara signifikan terhadap tingkat inovasi organisasi. Data tersebut jelas turut mempertegas format teoritis yang dibangun dalam penelitian ini yakni bahwa kepemimpinan yang transfomasional lebih mendorong terjadinya inovasi organisasi.

Pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian melalui *structural equation modelling*, menunjukkan bahwa inovasi organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi, yang ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,291. Penemuan ini senada dengan pendapat dan penelitian yang antara lain dilakukan oleh de Brentani (1989), Robbins (1990), Davenport (1995), Nonaka dan Tekeuchi (1995), Wilson dan McPhail (1995), Schermerhorn, Jr., (1996), Hing (1997), Lengnick-Hall (1997), Johre dan Storey (1998), Gray, Matear dan Matheson (2000), Hoque (2000) serta Newell et al., (2002),

Dengan hasil pengujian ini, membuktikan bahwa dalam lingkungan yang berubah dengan cepat dan dengan persaingan yang makin keras, organisasi harus adaptif. Dengan demikian dinamika lingkungan eksternal telah mendorong organisasi untuk lebih adaptif. Namun untuk mampu mengadaptasi perubahan tersebut, peran sumberdaya internal sangat strategis. Hal demikian sejalan dengan pemikiran atau paradigma yang dikembangkan oleh Schumpeterian, Penrosian yang lebih menitikberatkan aspek internal dalam menghadapi kompetisi yang didorong oleh kekuatan pasar yang makin dasyat dengan membangun sumberdaya organisasional atau terkenal dengan *resource-based view* (RBV) sehingga menghasilkan kompetensi untuk meningkatkan daya saing. Hal demikian agak berbeda dengan paradigma yang dipayungi pemikiran Ricardian, Porterian yang lebih menitikberatkan pada aspek eksternal yaitu aspek kekuatan pasar yang menonjolkan konsep kompetisi bukan kompetensi dalam rangka meningkatkan kemampuan berkompetisi atau daya saing.

Resource-based view (RBV) lebih bertumpu pada sumberdaya perusahaan, kapabilitasnya dan kompetensinya. Membangun kompetensi memerlukan keterlibatan kolektif dalam kapasitas saling belajar. Proses belajar untuk meningkatkan kemampuan menyerap dalam memahami, menggabungkan dan melaksanakan pengetahuan baru dalam praktik, hal demikian jelas akan menuju terwujudnya inovasi organisasi. Perusahaan yang melakukan inovasi berkelanjutan atau dalam pandangan Schumpeter sebagai *act of creative destruction* (Leonard-Barton, 2005), adalah

sumber keunggulan bersaing yang berbasiskan cipta pengetahuan (Nonaka dan Takeuchi,1995). Inovasi yang berbasiskan cipta pengetahuan dipandang sebagai *the age of the brain* yaitu suatu masa dimana semua potensi manusia (baca anggota organisasi) digali, dikembangkan, dan dikelola menjadi faktor sinergis bagi kreativitas dan inovasi berkelanjutan. Roberts (1988), mengatakan ada empat elemen dalam inovasi organisasi yaitu penciptaan ide, aplikasi pendahuluan, penentuan kelayakan dan aplikasi akhir. Ini merupakan proses perubahan gagasan baru ditransfer ke dalam produk atau proses sehingga terjadi perbedaan-perbedaan dengan produk dan proses sebelumnya. Sehingga terdapat hubungan positif antara perbaikan kapabilitas inovasi dan kinerja organisasi (Newell, et al.,1995).Roberts (1998) mengemukakan empat elemen dalam inovasi organisasi sementara Nonaka dan Takeuchi (1995) mengemukakan lima fase yang ditempuh dalam kreasi pengetahuan baru dalam organisasi, yakni, saling berbagi pengetahuan tersirat, menciptakan konsep, justifikasi konsep, membangun pola dasar (prototype), dan pengetahuan lintas jenjang. Leonard-Barton (2005) mengidentifikasi empat aktivitas dalam proses kreasi pengetahuan organisasi yaitu menyelesaikan masalah secara bersama-sama, menerapkan dan menyatukan metodologi dan alat-alat yang baru yang tersedia, melakukan eksperimen dan membuat prototype dan mengimpor pengetahuan dari luar organisasi. Apapun proses-proses yang terjadi dalam inovasi organisasi, yang jelas sudah sepantasnya inovasi organisasi yang berhasil memberi kontribusi yang besar terhadap kinerja organisasi.

Dukungan yang besar atas thesis ini, tercermin dari pendapat para pakar dan berbagai hasil penelitian serta hasil pengujian penelitian ini. Namun bila mencermati data terlihat bahwa pengaruh inovasi organisasi terhadap kinerja organisasi memperoleh angka yang paling kecil (walaupun signifikan) dibandingkan dengan hasil pengujian hipotesis lainnya, padahal dukungan variabel-variabel struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan aliansi strategis relative lebih kuat. Dengan mendayagunakan pendapat Roberts (1988), Nonaka dan Tekeuchi (1995), dan Leonard-Barton (2005), berarti ada beberapa proses inovasi organisasi yang kurang optimal sehingga menghambat tingkat kontribusinya terhadap kinerja organisasi. Salah satu yang menghambat tingkat efektivitas inovasi organisasi adalah kurangnya diperhatikan kebutuhan akan strategi multi komponen (West, 2007), yaitu mengimplementasikan sejumlah elemen proses perubahan secara bersama-sama, dan bahwa kerja sama tim adalah elemen yang sangat penting (Macy dan Izumi, 2003). Dengan demikian mengimplementasikan inovasi organisasi tidak bisa parsial atau tindakan-tindakan lepas tanpa merujuk pada suatu format atau strategi yang harus

dilakukan secara terintegrasi dan bersinergi, oleh karenanya memerlukan kerja sama tim, memerlukan penyelesaian masalah secara bersama-sama, menyatukan 'metodologi'. Praktek-praktek prioritas yang terkait dengan hal tersebut adalah kebutuhan akan visi dan arah yang jelas, partisipasi dan keterlibatan semua pihak, keunggulan dalam kinerja tugas (kepedulian dengan kualitas dalam semua bidang kerja, penilaian diri yang kritis, perdebatan, diskusi yang penuh semangat, mekanisme kerjasama terpadu), dan yang terakhir adalah dukungan untuk inovasi (West,2007).

Faktor penghambat tingkat efektivitas inovasi organisasi berikutnya adalah dalam implementasinya lebih menonjolkan efektivitas operasional (Porter, 1996). Efektivitas operasional berarti melakukan aktivitas yang sama secara lebih baik dari yang dilakukan oleh pesaing, hal demikian tidaklah cukup. Semakin banyak *benchmarking* yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan, semakin mereka menjadi serupa satu dengan yang lainnya. Diperlukan suatu *positioning* yang strategis yaitu melakukan aktivitas yang tidak sama dengan yang dilakukan pesaing atau melakukan aktivitas yang sama tetapi dengan cara yang berlainan.

Dengan mencermati data tentang rata-rata skor variabel inovasi organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur, dapat dikemukakan bahwa rata-rata skor per indikator diperoleh angka sebesar 3,81. Artinya hotel bintang tiga di Jawa Timur pada umumnya mempunyai tingkat inovasi organisasi yang 'tinggi' namun dari uji statistik, pengaruhnya terhadap kinerja organisasi relative kecil (walaupun signifikan). Kemungkinan-kemungkinan faktor yang menyebabkannya, sebagaimana telah dikemukakan di atas adalah kurang diperhatikannya kebutuhan strategi multi komponen dan terlalu menonjolkan efektivitas operasional.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, P.K., 1998, "Culture and climate for innovation", *Eroupean Journal of Innovation Management.*

Aldrich, H.R.,1979, *Organizational and environment*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.

Aldrich, H.E.,and Whetten, D.A.,1981, Organization-sets, Action-sets, and networks: making the most of simplicity, In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck, (Eds.), *Hand book of Organizational Design,Vol. 1.*,Oxford University Press, New York.

Anderson, Carl R.,1988, *"Management: Skills, Functions, and Organization Performance",* second edition, Allyn and Bacon, Inc., Needham Heights, MA.

Arikunto, 1995, *Manajemen Penelitian*, Rinaka Cipta, Jakarta.

Bass, B.M., dan B.J. Avolio, 1994, "*Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*", SAGE Publications, Inc.,Thousand Oaks.

Bragg and Andrews, 1986, *Kepemimpinan: Teori dan pengembangannya*, Charles Keating, Kanisius, Yogyakarta.

Biro Pusat Statistik, Jatim, 2004, 2005.

Damanpour, F.,1991, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34, 553-569.

Danandjaja, Andreas A., 1986, *Sistem Nilai Manajer Indonesia: Tinjauan kritis berdasar penelitian*, PPM, Jakarta.

Davenport, Thomas H., 1995, *Process Innovation*, Ernst & Young., Center for Information Technology and Strategy, Harvard Business School Press.

deBrentani, 1989, "Succes and Failure in New Industrial Service", *Journal of Product Innovation Management*, 6, 239-258.

Drucker, Peter F., 1985, *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principle*, Harper & Row Publishers, New York.

Faisal, S, 1995, *Format-Format Penelitian Sosial : Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Rajawali, Press, Jakarta.

Gibson, James L., John M.Ivancevich, James H.Donnely, Jr.,1993, *Organisasi dan Manajemen, terjemahan*, Erlangga, Jakarta.

Hammer, Michael, dan James Champy, 1994, *Rekayasa Ulang Perusahaan*, terjemahan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Henry, Jane, and David Walker, 1991, *Managing Innovation*, SAGE Publications Ltd., London.

Hersey, Paul, dan Blanchard,Ken, 1992, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Hitt, Michael A., R.Duane Ireland dan Robert E.Hoskisson, 1997, *Manajemen Strategis: Menyongsong era persaingan dan globalisasi*, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Indiarto, R.,2000, "*Menyikapi Kebijakan Pola Pemasaran Pariwisata Jawa Timur"*, Makalah dalam Seminar Strategi Pemasaran Pariwisata Jawa Timur di Surabaya.

Indriantoro, Nur, Bambang Supomo,1999, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE, Yogyakarta.

Ivancevich, J.M., Matteson, M.T., 1993, *Organizational Behaviour and Management,* Richard D. Irwin Inc.Homewood IL.

Keating, Charles J., 1986, *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*, terjemahan, Kanisius, Yogyakarta.

Kouzes, James M., dan Barry Z.Posner, 1997, *Kredibilitas*, terjemahan, Professional Books, Jakarta.

Leonard-Barton, D.A., 1995, "*Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Inovation*", Harvard Business School Press, Boston, MA.

McKee, Daryl O., P.Rajan Varadarajan & William M.Pride, 1989, "Strategic adaptability and Firm Performance: A Market Contingent Perspective", *Journal of Marketing,* 52, 21-32.

Miller, D.,1994, "What Happens After Succes: The Perils of Excellence", *Journal of Management Studies,* 31/2, 224-237.

Nadler, D.A., and Tushman, M.L., 1979, *"Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*", Oxford University Press, New York, NY.

----------, 1990, "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", *California Management Review*, Winter 32:2, 77 – 97.

Nanus, Burt, 1992, "*Visionary Leadership*", Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.

Neely, Andy, Filipini, Roberto, et al., "A framework for analyzing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions", *Integrated Manufacturing Systems,* 12, 2, 114-124.

Nonaka, I., Hirotaka, T., 1995, *The Knowlegde Creating Company,* Oxford University Press, New York, NY.

Nonaka, Ikujiro, 1990, "Redundant,Overlapping Organization: A Japanese Way", *California Management Review* 32:3, 107-119.

O'McKee, Daryl, et al.,1989, "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market Contingent Perspective", *Journal of Marketing,* .52, 87-99.

Perinelli, B., Beker, V.A. (2011). Overtime does not pay. A comparative analysis of wages in 23 countries in times of recession.Quarterly Wage Indicator report – December 2010. Amsterdam: WageIndicator Foundation.

Porter, M.E., 1986, "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", Free Press, New York, NY.

Robbins, Stephen, 2006, *Organizational Behavior:Concepts,Controversies,Applications*, Seventh Edition, Prentice Hall,Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Roberts, Edward B., 1988, "Managing Invention and Innovation", *Research Technology Management*,31, 1, Januari-Pebruari, 11 – 29.

Schemerhorn,Jr.,1996, *Management*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Sugiyono, 2002, *Metode Penelitia Administratif*, Alfabeta, Bandung,

Steers, Richard M., 1985, *Efektivitas Organisasi*, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Stoner, James, A.F.,Freemen, R.E., Gilbert, JR., 1996, *Manajemen*, terjemahan, PT. Prenhallindo, Jakarta.

Takeuchi, 1995, "*Knowledge-creating company:How Japanese companies create the dynamic of inovation*", Oxford University Press, Oxford.

Trice, H.M., dan J.M. Bayer,1991, "Cultural Leadership in organizations", *Organization Science*, Vol. 2, 150-162.

West, M.A. Farr, J.l., 1990, *"Innovation at work",* West, M.A., Farr,. J.L., Innovation and Creativity at Work: *Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chicester, 3-13.

Yukl, Gary, 2004, *Leadership In Organizations*, third edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Zhuang, L., 1995, "Bridging the gap between technology business strategi: a pilot study on the innovation process", *Management Decision*, 33, 8, 13-21.

LAMPIRAN

A. KOEFISIEN JALUR (REGRESI TERSTANDAR) HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Jalur			Koefisien Jalur	T hitung	Probability (p)	Keterangan
Stor	-->	Inor	0,442	12,234	0,000	Positif Signifikan
Bud	-->	Inor	0,927	3326,854	0,000	Positif Signifikan
Kep	-->	Inor	10,209			Positif Signifikan
Alstra	-->	Inor	0,671			Positif Signifikan
Stor	-->	Kinor	0,965			Positif Signifikan
Bud	-->	Kinor	0,888			Positif Signifikan
Kep	-->	Kinor	9,774			Positif Signifikan
Alstra	-->	Kinor	0,642	2273,893	0,000	Positif Signifikan
Inor	-->	Kinor	0,291	8,182	0,000	Positif Signifikan

Sumber : Hasil Analisis

Tentang Penulis:

Memperoleh gelar doktor manajemen dari Program Pascasarjana Universitas Airlangga tahun 2004. Saat ini mengajar di Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

PEMBAHASAN

6.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Inovasi Organisasi

Hasil pengujian melalui *structural equation modelling*, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi, yang ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 10,209. Dari hasil tersebut berarti **rumusan masalah tiga** terjawab, serta dapat disimpulkan bahwa **hipotesis tiga didukung oleh fakta atau dapat diterima**. Penemuan ini senada dengan penelitian yang antara lain dilakukan oleh Nadler dan Tushman (1990), Nanus (1992), dan didukung oleh Kouzes dan Posner (1997), yang mengatakan bahwa perubahan organisasi yang berkaitan dengan inovasi organisasi hanya dapat digerakkan dari atas ke bawah, dan menuntut komitmen dari seluruh tim eksekutif. Kepemimpinan dari para eksekutif dapat bertindak dan berfungsi sebagai agen perubahan atau sebaliknya dapat bertindak

dan berfungsi sebagai agen yang mempertahankan status quo. Apabila kepemimpinan dari para eksekutif lebih menonjolkan sebagai agen perubahan maka oleh teori agen perubahan yang paling komprehensif disebut sebagai kepemimpinan transformasional, sebuah gagasan awal dari Burns yang kemudian dikembangkan oleh Bass.

Hubungan antara kepemimpinan yang mempunyai komitmen pada perubahan terhadap intensitas inovasi organisasi juga ditunjukkan oleh Ahmed (1998). Peran strategis pemimpin sebagai agen perubahan juga ditunjukkan oleh Hammer dan Champy (1994) dimana bukan saja sebagai orang yang membuat orang lain melakukan apa yang diinginkannya, melainkan sebagai seorang yang membuat mereka menginginkan apa yang diinginkannya. Nanus (1992) menyebut kepemimpinan seperti itu sebagai *visionary leadership*. Model kepemimpinan tersebut sesuai untuk perusahaan yang melakukan perencanaan sistem yang bersifat inovatif karena mampu merangsang motivasi pegawainya untuk menghasilkan karya-karya nyata secara inovatif. Oleh sebab itu manajer yang dibutuhkan untuk menunjang terjadinya proses inovasi adalah yang mempunyai kharakteristik kepemimpinan transformasional yaitu yang mampu memberi inspirasi dan enerji kepada orang lain melalui stimulasi intelektual (Yukl,2004;Robbins,1996).

Pengaruh langsung signikan kepemimpinan terhadap inovasi organisasi telah nyata terbukti secara statistik. Hal demikian memperkuat ancangan teoritis yang telah dibangun sebelumnya serta semakin mendapatkan legitimasi dalam pembahasan pada bab ini karena secara lebih rinci dan operasional bisa ditunjukkan bagaimana variabel kepemimpinan mampu mempengaruhi inovasi organisasi. Data penelitian yang tertuang dalam tabel tentang rata-rata skor variabel kepemimpinan hotel bintang tiga di Jawa Timur serta data dalam tabel tentang rata-rata skor variabel inovasi organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur, patut mendapatkan perhatian. Bila dicermati data yang ada pada kedua tabel tersebut mempunyai ‘pola konsistensi’ dimana hotel yang rata-rata skornya di bawah rata-rata skor hotel bintang tiga di Jawa Timur adalah hotel yang berada di luar kota Surabaya, baik yang menyangkut variabel kepemimpinan maupun yang berkaitan dengan variabel inovasi organisasi. Sebaliknya, hotel yang rata-rata skornya di atas rata-rata hotel bintang tiga di Jawa Timur adalah hotel yang berlokasi di kota Surabaya. Artinya dengan rata-rata skor pada hotel yang di bawah rata-rata skor hotel bintang tiga secara keseluruhan dapat diartikan hotel tersebut mempunyai pola kepemimpinan transformatif ‘di bawah rata-rata’, sehingga hanya mampu memberi akibat pada inovasi organisasi ‘di bawah rata-rata’ juga. Sebaliknya pada hotel yang rata-rata skornya ‘di atas rata-

rata' untuk variabel kepemimpinan mampu memberi akibat pada inovasi organisasi juga 'di atas rata-rata'. Dengan demikian data penelitian ini jelas memperkuat hasil statistiknya, dimana variabel kepemimpinan terbukti mempengaruhi secara signifikan terhadap tingkat inovasi organisasi. Data tersebut jelas turut mempertegas format teoritis yang dibangun dalam penelitian ini yakni bahwa kepemimpinan yang transfomasional lebih mendorong terjadinya inovasi organisasi.

Pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian melalui *structural equation modelling*, menunjukkan bahwa inovasi organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi, yang ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,291. Penemuan ini senada dengan pendapat dan penelitian yang antara lain dilakukan oleh de Brentani (1989), Robbins (1990), Davenport (1995), Nonaka dan Tekeuchi (1995), Wilson dan McPhail (1995), Schermerhorn, Jr., (1996), Hing (1997), Lengnick-Hall (1997), Johre dan Storey (1998), Gray, Matear dan Matheson (2000), Hoque (2000) serta Newell et al., (2002),Dengan hasil pengujian ini, membuktikan bahwa dalam lingkungan yang berubah dengan cepat dan dengan persaingan yang makin keras, organisasi harus adaptif. Dengan demikian dinamika lingkungan eksternal telah mendorong organisasi untuk lebih adaptif. Namun untuk mampu mengadaptasi perubahan tersebut, peran sumberdaya internal sangat strategis. Hal demikian sejalan dengan pemikiran atau paradigma yang dikembangkan oleh Schumpeterian, Penrosian yang lebih menitikberatkan aspek internal dalam menghadapi kompetisi yang didorong oleh kekuatan pasar yang makin dasyat dengan membangun sumberdaya organisasional atau terkenal dengan *resource-based view* (RBV) sehingga menghasilkan kompetensi untuk meningkatkan daya saing. Hal demikian agak berbeda dengan paradigma yang dipayungi pemikiran Ricardian, Porterian yang lebih menitikberatkan pada aspek eksternal yaitu aspek kekuatan pasar yang menonjolkan konsep kompetisi bukan kompetensi dalam rangka meningkatkan kemampuan berkompetisi atau daya saing.

Resource-based view (RBV) lebih bertumpu pada sumberdaya perusahaan, kapabilitasnya dan kompetensinya. Membangun kompetensi memerlukan keterlibatan kolektif dalam kapasitas saling belajar. Proses belajar untuk meningkatkan kemampuan menyerap dalam memahami, menggabungkan dan melaksanakan pengetahuan baru dalam praktik, hal demikian jelas akan menuju terwujudnya inovasi organisasi. Perusahaan yang melakukan inovasi berkelanjutan atau

dalam pandangan Schumpeter sebagai *act of creative destruction* (Leonard-Barton, 2005), adalah sumber keunggulan bersaing yang berbasiskan cipta pengetahuan (Nonaka dan Takeuchi,1995). Inovasi yang berbasiskan cipta pengetahuan dipandang sebagai *the age of the brain* yaitu suatu masa dimana semua potensi manusia (baca anggota organisasi) digali, dikembangkan, dan dikelola menjadi faktor sinergis bagi kreativitas dan inovasi berkelanjutan. Roberts (1988), mengatakan ada empat elemen dalam inovasi organisasi yaitu penciptaan ide, aplikasi pendahuluan, penentuan kelayakan dan aplikasi akhir. Ini merupakan proses perubahan gagasan baru ditransfer ke dalam produk atau proses sehingga terjadi perbedaan-perbedaan dengan produk dan proses sebelumnya. Sehingga terdapat hubungan positif antara perbaikan kapabilitas inovasi dan kinerja organisasi (Newell, et al.,1995).

Roberts (1998) mengemukakan empat elemen dalam inovasi organisasi sementara Nonaka dan Takeuchi (1995) mengemukakan lima fase yang ditempuh dalam kreasi pengetahuan baru dalam organisasi, yakni, saling berbagi pengetahuan tersirat, menciptakan konsep, justifikasi konsep, membangun pola dasar (prototype), dan pengetahuan lintas jenjang. Leonard-Barton (2005) mengidentifikasi empat aktivitas dalam proses kreasi pengetahuan organisasi yaitu menyelesaikan masalah secara bersama-sama, menerapkan dan menyatukan metodologi dan alat-alat yang baru yang tersedia, melakukan eksperimen dan membuat prototype dan mengimpor pengetahuan dari luar organisasi. Apapun proses-proses yang terjadi dalam inovasi organisasi, yang jelas sudah sepantasnya inovasi organisasi yang berhasil memberi kontribusi yang besar terhadap kinerja organisasi.

Dukungan yang besar atas thesis ini, tercermin dari pendapat para pakar dan berbagai hasil penelitian serta hasil pengujian penelitian ini. Namun bila mencermati data terlihat bahwa pengaruh inovasi organisasi terhadap kinerja organisasi memperoleh angka yang paling kecil (walaupun signifikan) dibandingkan dengan hasil pengujian hipotesis lainnya, padahal dukungan variabel-variabel struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan aliansi strategis relative lebih kuat. Dengan mendayagunakan pendapat Roberts (1988), Nonaka dan Tekeuchi (1995), dan Leonard-Barton (2005), berarti ada beberapa proses inovasi organisasi yang kurang optimal sehingga menghambat tingkat kontribusinya terhadap kinerja organisasi. Salah satu yang menghambat tingkat efektivitas inovasi organisasi adalah kurangnya diperhatikan kebutuhan akan strategi multi komponen (West, 2007), yaitu mengimplementasikan sejumlah elemen proses perubahan secara bersama-sama, dan bahwa kerja sama tim adalah elemen yang sangat penting

(Macy dan Izumi, 2003). Dengan demikian mengimplementasikan inovasi organisasi tidak bisa parsial atau tindakan-tindakan lepas tanpa merujuk pada suatu format atau strategi yang harus dilakukan secara terintegrasi dan bersinergi, oleh karenanya memerlukan kerja sama tim, memerlukan penyelesaian masalah secara bersama-sama, menyatukan 'metodologi'. Praktek-praktek prioritas yang terkait dengan hal tersebut adalah kebutuhan akan visi dan arah yang jelas, partisipasi dan keterlibatan semua pihak, keunggulan dalam kinerja tugas (kepedulian dengan kualitas dalam semua bidang kerja, penilaian diri yang kritis, perdebatan, diskusi yang penuh semangat, mekanisme kerjasama terpadu), dan yang terakhir adalah dukungan untuk inovasi (West,2007).Faktor penghambat tingkat efektivitas inovasi organisasi berikutnya adalah dalam implementasinya lebih menonjolkan efektivitas operasional (Porter, 1996). Efektivitas operasional berarti melakukan aktivitas yang sama secara lebih baik dari yang dilakukan oleh pesaing, hal demikian tidaklah cukup. Semakin banyak *benchmarking* yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan, semakin mereka menjadi serupa satu dengan yang lainnya. Diperlukan suatu *positioning* yang strategis yaitu melakukan aktivitas yang tidak sama dengan yang dilakukan pesaing atau melakukan aktivitas yang sama tetapi dengan cara yang berlainan.

Dengan mencermati data tentang rata-rata skor variabel inovasi organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur, dapat dikemukakan bahwa rata-rata skor per indikator diperoleh angka sebesar 3,81. Artinya hotel bintang tiga di Jawa Timur pada umumnya mempunyai tingkat inovasi organisasi yang 'tinggi' namun dari uji statistik, pengaruhnya terhadap kinerja organisasi relative kecil (walaupun signifikan). Kemungkinan-kemungkinan faktor yang menyebabkannya, sebagaimana telah dikemukakan di atas adalah kurang diperhatikannya kebutuhan strategi multi komponen dan terlalu menonjolkan efektivitas operasional.

PUSTAKA

Perinelli, B., Beker, V.A. (2011). Overtime does not pay. A comparative analysis of wages in 23 countries in times of recession.Quarterly Wage Indicator report – December 2010. Amsterdam: WageIndicator Foundation.

PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* (OCAI) PADA PT KERETA API INDONESIA DAERAH OPERASIONAL 4 SEMARANG

MUHAMMAD UMARTIAS, INDI DJASTUTI [1]

email : umartias@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Transportation is part of the services industry which is needed by people. PT. KAI daop 4 semarang is one of transportation service provider in train sector which always improve and adaptive in order to consumers needs. It has been written in corporate's vision, mission, and five core values hence should be a company working culture. This research aims to conduct cultural mapping current and expected future to be use as input for the company if the current culture and expected according to the value of the company so can make PT KAI Daop 4 Semarang as a company ready to face the changes and demands of consumers

This research using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) method. The position surveyed is Excecutive Vice President as leader, Deputy Excecutive Vice President, Manager, Assistant Manager, and staff with a descriptive quantitative approach so it can be known cultural profile of PT KAI Daop 4 Semarang current and expected future.

The results obtained in the study was the difference in the perceived organizational culture at this time by any management position. The dominant culture is currently perceived by Excecutive Vice President is a hierarchy. Perceived dominant culture this time by Deputy Excecutive Vice President is a market. Dominant culture perceived by managers this time is a clan culture. The dominant culture is currently perceived by assistant manager is a adhocracy, and the perceived dominant culture this time by staff is a combination of adhocracy and hierarchy.Then founded the similaritiy of culture which is expected at the level of top management, middle, and bottom are represented by Excecutive Vice President, Manager, and staff is clan culture. While Deputy Excecutive Vice President expects a market culture, and assistant manager expects a adhocracy culture. This cultural profile picture can be use for policy making company according with the company's vision and culture at each position.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Culture Mapping, OCAI, Quantitative Descriptive.

PENDAHULUAN

Persaingan luar biasa ketat, perusahaan mucul dari berbagai daerah dengan keunggulan yang sangat beragam, mempunyai tujuan untuk merebut pasar dan mempertahankannya. Ancaman dan peluang yang ada harus bisa dijadikan kekuatan untuk mengahadapi lingkungan yang dinamis ini. Dengan lingkungan yang sangat dinamis, maka perusahaan dituntut harus mengikuti pola kedinamisan tersebut. Jika tidak, maka perusahaan tidak akan *survive*. Itu artinya perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan, baik dari faktor internal maupun eksternal. Perubahan adalah sebuah transformasi keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang (Wibowo, 2010)

Palmer, Dunfordn dan Akin (2009) mengungkapkan ada enam faktor perubahan yang datang dari lingkungan eksternal, antara lain (1) tekanan *fashion*/meniru manajemen perusahaan lain, (2) tekanan pengawasan dan kebijakan, (3) tekanan geopolitik, (4) tekanan penurunan pasar, (5) tekanan hiperkompetisi, (6) tekanan reputasi dan kredibilitas. Sedangkan faktor perubahan dari lingkungan internal perusahaan yaitu (1) tekanan pertumbuhan, (2) tekanan integrasi dan kolaborasi, (3) tekanan identitas, (4) tekanan pimpinan baru, (5) tekanan kekuasaan dan politik.

Sangat menarik untuk dicermati adalah perubahan organisasi erat kaitannya dengan budaya yang dianut, dimiliki dan menjadi karakter organisasi dimana orang-orang berkumpul untuk bekerja sama dalam memanfaatkan segala sumber daya yang ada di dalam rangka untuk mencapai tujuan. Wibowo (2010) dalam bukunya menjelaskan bahwa perubahan budaya tidak mudah, karena menyangkut manusia yang sebelumnya telah mempunyai budaya sendiri yang dianggap baik dan benar. Narsa (2000) memaparkan bahwa sebuah perubahan dapat dipicu oleh perubahan teknologi sebagai denominator, khususnya pada tiga sektor utama yaitu (1) teknologi transportasi, (2) teknologi manufaktur, dan (3) teknologi informasi dan komunikasi

Salah satu perusahaan yang saat ini sedang gencar melakukan transformasi di bidang transportasi adalah PT Kereta Api Indonesia atau lebih dikenal dengan PT KAI. Di Kepemimpinan Efektif Dalam Transformasi PT KAI, sejak dipimpin oleh Ignasius Jonan pada Februari 2009, PT KAI melakukan perubahan secara menyeluruh guna meningkatkan citra dan persepsi publik yang miring terhadap jasa kereta api di Indonesia. Visi yang sudah ditetapkan

oleh PT KAI tentunya harus dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh seluruh Daerah Operasi di Indonesia.

Penelitian kali ini dilakukan di PT Kereta Api Daerah Operasional 4 yang ada di Semarang (PT KAI Daop 4 Semarang). Seperti Daerah Operasional yang Lain, Daop 4 Semarang juga melakukan transformasi sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi. Sesuai dengan garis besar yang telah ditetapkan oleh PT KAI pusat. Sobirin (2007) mengungkapkan bahwa di dalam sebuah organisasi dapat terbentuk lebih dari satu budaya atau sub kultur, maka Daop 4 Semarang sebagai sub kultur dari PT KAI Pusat juga melakukan berbagai pembenahan sesuai dengan target dan kebutuhan regionalnya sendiri. Salah satu hal yang menjadi dasar dilakukan berbagai pembenahan dari Daop 4 Semarang yaitu berubahnya status yang awalnya *Vice President* dan *Deputy Vice President* untuk pimpinan dan wakil pimpinan menjadi *Executive Vice President* dan *Deputy Executive Vice President* per Januari 2014. Dengan peningkatan tersebut maka ada perubahan target, terutama berubahnya target dalam peningkatan aset dan jumlah penumpang. Itu semua harus dipahami oleh setiap lapisan manajemen sehingga target dan visi misi bisa terimplementasi dengan baik. Namun pada kenyataanya jumlah penumpang kereta api pada tiga kelas yang berbeda di Daop 4 Semarang mengalami penurunan sebesar 36,57% selama empat tahun terakhir yaitu pada dimulai pada tahun 2010 sampai dengan 2013 dimana dari 4.496.740 penumpang menjadi 2.852.463 penumpang.

Sedangkan kenaikan hanya terjadi pada tahun 2009 sampai 2010 sebesar 3,07% dimana dari 4.358.516 penumpang menjadi 4.496.740 penumpang. Dengan penurunan jumlah penumpang selama empat tahun terakhir menunjukan bahwa visi, misi perusahaan sebagai perusahaan jasa transportasi belum terimplementasi dengan baik. Invancevich, Konopaske & Matteson (2006) memaparkan bahwa semakin besar perubahan dalam struktur, tugas, teknologi, dan aset-aset manusia, semakin kuat ketakutan, kecemasan, dan penolakan.

OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan budayanya untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam budaya yang dapat melawan misi dan tujuan. Oleh karena itu, sekiranya perlu dilakukan analisis pemetaan budaya dengan metode yang menghasilkan profil budaya saat ini pada setiap

jenjang jabatan dan profil budaya yang diharapkan dimasa mendatang. Dengan begitu, diharapkan para eksekutif dapat mengetahui sejauh mana *gap* yang terjadi di berbagai level jabatan karyawan sehingga pemimpin bisa mengambil kebijakan yang tepat.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Tuntutan perubahan yang terjadi di PT KAI Daop 4 Semarang dirumuskan kedalam enam dimensi budaya organisasi yaitu : (1) Karateristik Dominan, (2) Kepemimpinan Organisasi, (3) Pengelolaan Karyawan, (4) Perekat Organisasi, (5) Penekanan Strategi, (6) Kriteria Keberhasilan. Hasil survei akan menunjukan profil budaya organisasi PT KAI Daop 4 Semarang saat ini dan budaya yang diharapkan yang dispesifikasikan kedalam empat profil budaya organisasi Cameron dan Quinn (dalam Tjahjono, 2010), yaitu:

1. *Clan culture*

   Yaitu kultur yang menekankan pada keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih tampak seperti keluarga yang saling menaungi satu sama lain. Nilai yang diutamakan oleh kultur ini adalah *teamwork*. Sedangkan pedoman manajemen yang dipakai biasanya berprinsip pada pentingnya partisipasi karyawan atau anggota organisasi. Komitmen karyawan atau kelompok dicapai melalui pengembangan partisipasi karyawan dalam dinamika kerja, proses manajemen, serta pengambilan keputusan. Organisasi diikat oleh loyalitas dan tradisi, pemimpin di dalam kultur ini lebih berfungsi sebagai mentor dengan sifat otoriter yang rendah dan memungkinkan seluruh tim bekerja atas nama kelompok dengan mengesampingkan penonjolan individu.

2. *Adhocracy culture*

   Merupakan kultur yang sangat dinamis, dijiwai semangat *entrepreneursip* dan kreatifitas. Nilai yang sangat diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai innovator, wirausaha, serta visionary leadership. Ikatan yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap ekperimen dan inovasi. Kesuksesan sebuah kerja organisasi diukur oleh penemuan produk/jasa baru yang inovatif.

3. *Market culture*

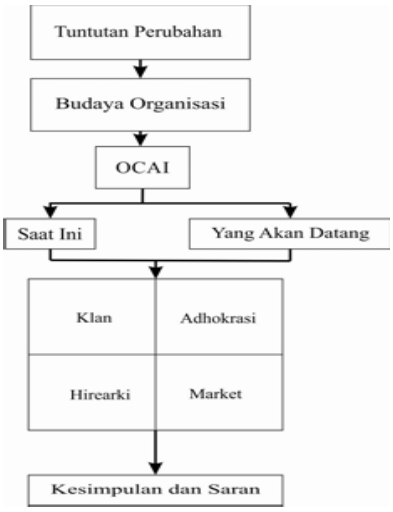
Istilah *market* atau pasar tidak berarti mengacu pada marketing atau perilaku konsumen di pasar. Kultur ini beroperasi pada mekanisme ekonomi pasar, dengan melakukan transaksi-transaksi yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Konsep penting di dalam kultur ini adalah *transaction cost*. Jadi organisasi lebih berorientasi tehadap hasil, bukan proses. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai *competitor* dan pendorong yang tangguh. Tujuan jangka panjang dari kultur ini adalah melakukan aktivitas yang kompetitif dan pencapai sasaran yang sudah ditargetkan, sukses dilihat dari pangsa pasar dan penguasaan pasar.

4. *Hierarchy culture*

Yaitu kultur yang sangat formal dan teratur, dimana setiap aktivitas semua lini manajemen mempunyai sebuah aturan main yang jelas, sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi. Segala sesuatu, mulai dari penentuan kebijakan, pencapaian target strategis didasarkan pada prosedur. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Organisasi diikat oleh aturan-aturan dan kebijakan formal, dan nilai yang dianggap paling penting adalah efisiensi dan kelancaran jalannya organisasi. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan control yang ketat. Sukses diukur dari produk yang bisa diandalkan, penghematan biaya, dan tentunya kelancaran jadwal.

Dari penjelasan tersebut kerangka pemikiran teoritisnya adalah :

GAMBAR 1 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



Instrumen Penilaian Budaya Organisasi

Competing Values Framework (CVF) yang dibangun oleh Cameron dan Robert Quinn berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya.

GAMBAR 1

Competing Values Model

Sumber : Kusdi (2011)

Dari gambar tersebut menjelaskan bahwa *Competing Values Framework* dibagi oleh dua sumbu yaitu vertikal dan horizontal. Adapun penjelasannya yaitu :

Vertikal : Stabilitas / Fleksibilitas

Sumbu vertikal menentukan siapa yang membuat keputusan. Pada ujung bawah menunjukan kontrol pada manajemen, sementara di ujung atas kontrol diserahkan kepada karyawan yang telah diberdayakan untuk memutuskan untuk diri mereka sendiri .

Pada sumbu vertikal stabilitas adalah menunjukan bisnis yang sedang stabil bercirikan efisiensi, sedangkan fleksibilitas menunjukan bisnis yang sedang menghadapi perubahan.

Horizontal : *In / Out*

Sumbu horizontal memetakan sejauh mana organisasi berfokus ke dalam atau ke luar. Di sebelah kiri, perhatian terutama ke dalam organisasi, sementara ke kanan lebih keluar atau eksternal yaitu terhadap pelanggan, pemasok dan pasar. Fokus internal berlaku di lingkungan di mana kompetisi atau fokus pelanggan bukanlah hal yang paling penting, tetapi dalam iklim kompetitif atau di mana pemangku kepentingan eksternal memegang kekuasaan, maka tantangan ini harus dipenuhi secara langsung.

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) merupakan pengembangan dari CVF, instrumen ini sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan kulturnya. Hal ini juga bermanfaat, ketika sebuah perusahaan sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan perusahaan.

Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi yang dikaitkan oleh 4 tipe budaya yang sudah dijelaskan, dimensi budaya tersebut yaitu:

1. Karateristik Dominan.

   Dimensi ini menunjukan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi.

2. Kepemimpinan Organisasi.

   Dimensi ini menunjukan gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada.

3. Pengelolaan Karyawan.

   Dimensi ini menunjukan cara pengelolaan karyawan di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun secara individu.

4. Perekat Organisasi.

Dimensi ini menunjukan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi.

5. Penekanan Strategi.

   Dimensi ini menunjukan bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada.

6. Kriteria Keberhasilan.

   Dimensi ini menunjukan bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuntitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Sugiyono (2004) menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri yaitu tanpa membuat perbandingan/menghubungkan dengan variabel lainnya. Artinya variabel tersebut tergambar seperti proses yang saling berkesinambungan, bukan untuk menguji keterkaitan variabel satu dengan yang lainnya

Penelitian ini menggunakan teknik sampling *stratified proportional random sampling*, yaitu dengan cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut. Dari 79 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dalam waktu sesuai dengan yang direncanakan dan dapat diolah sebanyak 62 kuesioner yaitu 1 *Excecutive Vice President* (EVP), 1 *Deputy Excecutive Vice President* (DEVP), 7 manajer, 17 asisten manajer, dan 36 staff.

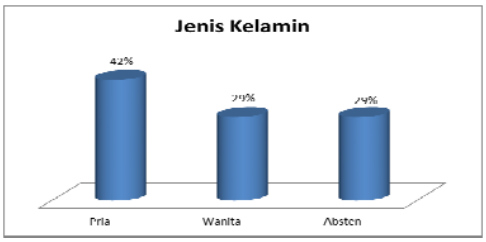
Dalam penelitian ini data diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Didalam kuesioner terdapat 24 pernyataan yang dibagi kedalam enam dimensi. Kuesioner ini memiliki dua buah kolom penilaian, saat ini dan harapan. Penilaian yang diberikan pada kolom saat ini menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom harapan menyatakan keadaan yang harus dicapai di waktu mendatang.Pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut *ipsative rating scale*, dimana responden diminta untuk memberi skor kepada keempat tipe budaya sehingga berjumlah 100 pada tiap-tiap dimensi

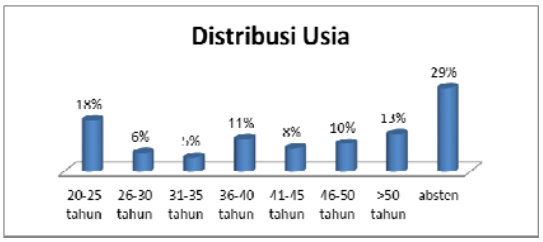
budaya. Budaya yang dianggap paling dominan mempunyai skor yang paling tinggi dan seterusnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

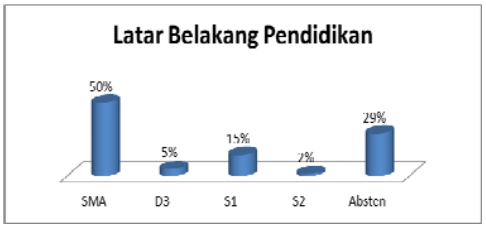
Karakteristik Responden

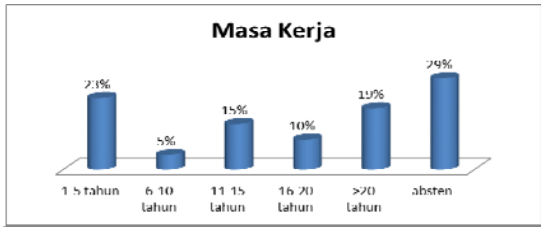
Pada penelitian ini, karakteristik responden dikategorikan berdasarkan jenis kelamin,





distribusi usia, latar belakang pendidikan terakhir, dan masa kerja. Dengan kategori tersebut akan dapat diketahui bagaimana pemahaman budaya karyawan berdasarkan karakteristik yang melekat pada dirinya.





HASIL PENELITIAN

Setelah mengetahui profil budaya saat ini maupun harapannya pada setiap dimensi budaya, maka dapat diperoleh adanya keragaman profil budaya pada *Excecutive Vice President* (EVP), *Deputy Excecutive Vice President* (DEVP), Manajer, Asisten Manajer (AM), dan Staff PT KAI Daop 4 Semarang. Keragaman tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Perbandingan Profil Budaya Dimensi karakteristik
Dominan Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	*Clan*	*Adhocra*	*Mark*	*H*
EVP	20	10	**40**	3
DEVP	30	**35**	20	1
Manajer	19%	**29%**	27%	2
Asisten Manajer	24%	**30%**	28%	1
Staff	25%	**32%**	22%	2

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 2
Perbandingan Profil Budaya Dimensi karakteristik Dominan Harapan Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	*Clan*	*Adhocra*	*Mark*	*H*
EVP	30	20	**40**	1
DEVP	**40**	25	15	2
Manajer	27%	**29%**	21%	2
Asisten Manajer	22%	**29%**	24%	2
Staff	**34%**	24%	20%	2

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa saat ini level DEVP, Manajer, Asisten Manajer, dan Staff merasakan budaya *adhocracy* sangat kuat di dimensi karakteristik dominan. Namun berbeda dengan apa yang dirasakan EVP atau pimpinan perusahaan, yang mempersepsikan bahwa saat ini budaya *market* sangat dominan pada dimensi ini.

Pada harapannya terdapat perbedaan persepsi pada beberapa level jabatan. EVP tetap menginginkan perusahaan mempunyai karakter yang berorientasi pada hasil, serta berada pada lingkungan yang sangat bersaing yang dicirikan oleh budaya *market.* Sedangkan DEVP dan para staff menginginkan adanya perubahan dari budaya *adhocracy* ke budaya *clan*, mereka menginginkan perusahaan menjadi tempat kerja pribadi dan menimbulkan rasa kebersamaan yang kuat antar para anggotanya, sesuai dengan pertanyaan terbuka DEVP menjelaskan bahwa dengan memperkuat *teamwork* perusahaan akan semakin kuat dalam mendorong perubahan serta inovasi. Selain itu juga dilakukan analisis kualitatif berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada para staff dilakukan dengan menggabungkan kata atau kalimat yang mirip ditemukan bahwa para staff menginginkan kebersamaan diantara para karyawan lebih ditingkatkan kembali, karena dengan kebersamaan yang terjalin akan membuat para karyawan lebih semangat didalam bekerja. Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) menjelaskan bahwa

kesatuan, sangat kerja dan fokus pada pengembangan SDM menimbulkan partisipasi dan itu akan memperkokoh komitmen para karyawan.

Sedangkan pada level jabatan manajer dan asisten manajer, budaya *adhocracy* dirasakan budaya yang paling sesuai pada dimensi ini. Jika melihat lima nilai utama yang dimiliki oleh perusahaan yang salah satunya adalah inovasi, maka budaya *adhocracy* yang dipertahankan oleh manajer dan asisten manajer adalah yang paling sesuai. Ini mengindikasikan bahwa manajer dan asisten manajer bisa memahami nilai yang dimiliki perusahaan untuk dijadikan budaya kerja yang dominan. Saat ini dapat dikatakan secara keseluruhan bahwa semua level jabatan merasakan perusahaan sangat dinamis, mengedepankan inovasi dan berada di lingkungan yang berorientasi pada persaingan. Budaya inilah yang harus menjadi karakter PT KAI Daop 4 Semarang yang berupaya menjadi penyedia jasa yang menjalankan praktek terbaik dan dijalankan dengan semangat inovasi sesuai dengan nilai utamanya. Meskipun dimasa mendatang DEVP dan staff menginginkan kebersamaan anggota sebagai karakter perusahaan, namun mereka sepakat bahwa kebersamaan itu dijadikan dasar untuk mendorong inovasi dan komitmen.

Maka harus ada peran lebih oleh para eksekutif perusahaan untuk menjadikan kombinasi budaya karyawan tersebut dapat terus selaras dengan visi, misi, nilai dan tujuan perusahaan. Ditengah persaingan dunia transportasi yang semakin tinggi, dan juga mendobrak pakem yang berkembang di masyarakat selama bertahun-tahun bahwa jasa perkretaapian sangat miskin perubahan, inovasi yang diharapkan oleh konsumen. Dengan begitu PT KAI Daop 4 Semarang menjadi perusahaan yang adaptif dan terus dapat memenuhi tuntutan konsumen.

Tabel 3
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan
Organisasi Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	***Clan***	***Adhocra***	***Mark***	***Hie***
EVP	25	10	15	**50**
DEVP	30	**35**	15	20
Manaier	**38%**	21%	23%	19%
Asisten	26%	**27%**	22%	25%
Staff	23%	**27%**	24%	26%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 4
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan
Organisasi Harapan Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	*Clan*	*Adhocra*	*Mark*	*Hie*
EVP	15	25	10	**50**
DEVP	20	**40**	30	10
Manajer	**31%**	25%	20%	24%
Asisten	21%	**29%**	21%	28%
Staff	**34%**	23%	21%	22%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel di atas dapat diketahui ada empat level jabatan yang mepersepsikan gaya kepemimpinnnya saat ini sesuai dan tetap ingin dipertahankan dimasa mendatang. Yaitu EVP sebagai pimpinan tertinggi perusahaan dengan gaya kepemipinan *hierarchy,* DEVP dengan gaya kepemimpinan *adhocracy,* manajer dengan gaya kepemimpinan *clan,* dan asisten manajer, dengan gaya kepemimpinan *adhocracy*. Sedangkan para staff merasakan saat ini gaya kepemimpinan *adhocracy* sangat dominan, namun tidak diharapkan kembali dimasa mendatang. Analisis kualitatif berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada para staff dilakukan dengan menggabungkan kata atau kalimat yang mirip ditemukan bahwa para staff merasakan gaya kepemimpinan masih belum memberikan bimbingan dan pelajaran. Hal tersebut tentu beralasan karena masa kerja staff yang menjadi responden hampir 50% memiliki masa kerja dibawah lima tahun, jadi masih sangat membutuhkan mentoring dan bimbinganPerbedaan budaya gaya kepemimpinan organisasi ini tentu dikarenakan subyektifitas dari masing-masing karyawan sebagai individu yang mempimpin maupun yang dipimpin.

.Gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting, karena dengan kepemimpinan proses sosialisasi dan pengimplementasian visi-misi dan nilai perusahaan dapat berjalan. Schein (1992) menjelaskan pendiri/pemimpin bertindak sebagai model yang mendorong karyawan dan sebagai bentuk upaya untuk menginternalisasikan keyakian, nilai dan asumsi mereka. EVP sebagai pimpinan ingin memberikan contoh koordinasi, pengorganisasian yang baik dan lancar sesuai dengan aturan kepada seluruh bawahannya. Dengan adanya perbedaan budaya pada dimensi ini tentu dapat menjadikan sebuah kendala dalam proses penginternalisasian visi serta nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Serta menurut Zammuto dan Krakower (dalam Kusdi, 2011) budaya *hierarchy* yang diinginkan EVP

memiliki tingkat konflik yang tinggi dan resistensi yang besar pula dan yang mengakibatkan semangat kerja rendah. Hal ini harus bisa diperhatikan oleh EVP agar segala kebijakan yang dibuat bisa dipahami dan dilaksanakan sampai dengan lapisan manajemen paling bawah. Meskipun begitu, lebih lanjut Kusdi (2011) mengungkapkan bahwa *hierarchy* memiliki strategi kepemimpinan memecahkan masalah secara sistematis dan terukur. Ini sangat penting untuk mengatasi permasalah penurunan penumpang PT KAI Daop 4 Semarang selama empat tahun terakhir ini.

Tabel 5

Perbandingan Profil Budaya Dimensi Pengelolaan

Karyawan Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	*Clan*	*Adhocra*	*Mark*	*H*
EVP	**40**	20	10	3
DEVP	10	20	30	**4**
Manaier	26%	**29%**	24%	2
Asisten	**28%**	27%	24%	2
Staff	**27%**	23%	22%	**2**

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 6

Perbandingan Profil Budaya Dimensi Pengelolaan

Karyawan Harapan Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	*Clan*	*Adhocra*	*Mark*	*H*
EVP	30	10	**40**	2
DEVP	**40**	30	20	1
Manaier	**40%**	23%	19%	1
Asisten	22%	**30%**	25%	2
Staff	26%	22%	26%	**2**

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan budaya pada masing-masing level jabatan. Saat ini EVP merasakan gaya pengelolaan karyawan dominan pada budaya *clan*. Budaya ini juga dirasakan sama oleh bawahannya yaitu asisten manajer, sedangkan staff merasakan dominan oleh kombinasi dua budaya yaitu *clan* dan *hierarchy*. DEVP merasakan saat ini gaya pengelolaan karyawan pada budaya *hierarchy.* Sedangkan para manajer merasakan budaya *adhocracy* lebih dominan saat ini.

Dimasa mendatang EVP menginginkan gaya pengelolaan karyawan lebih pada gaya yang menunjukan persaingan ketat diantara para pegawai, serta kebutuhan prestasi yang tinggi.

EVP mengingkan setiap karyawan di PT KAI Daop 4 Semarang menunjukan prestasinya masing-masing, sesuai dengan apa yang diharapkan EVP pada karakteristik dominan dimasa mendatang. Sedangkan DEVP dan manajer mengharapkan dimasa mendatang karyawan lebih ditekankan pada kerjasama kelompok serta peran serta yang aktif. Analisis kualitatif berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada para manajer dilakukan dengan menggabungkan kata atau kalimat yang mirip ditemukan bahwa para manajer lebih menyukai *teamwork* dan peran serta pegawai karena tidak begitu nyaman dengan situasi tekanan dan pengambilan resiko yang akhirnya mengurangi kerjasama kelompok itu sendiri. Manajer menginginkan kerjasama kelompok dapat dijadikan dasar untuk melakukan kinerja yang lebih baik.

Sementara itu asisten manajer mengharapkan dimasa mendatang gaya pengelolaan tidak lagi pada kerjasama kelompok, namun gaya pengelolaan karyawan yang menunjukan persaingan yang ketat dan pemenuhan prestasi yang tinggi atau budaya *market*. Analisis kualitatif berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada para asisten manajer dilakukan dengan menggabungkan kata atau kalimat yang mirip ditemukan bahwa para asisten manajer merasakan prestasi para karyawan akan muncul apabila karyawan berada pada persaingan yang ketat. Sedangkan staff menginginkan gaya manajemen bercirikan kontrol yang ketat dan sistematis, hal ini ada indikasi karena kebanyakan responden yang memiliki masa kerja dibawah lima tahun, jadi masih membutuhkan suatu gaya manajemen yang baku dan sistematis yang mengarahkan staff untuk selalu bekerja sesuai dengan aturan dan kebijakan yang sudah ditetapkan.

Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) menjelaskan bahwa pengelolaan karyawan *market* yang diharapkan oleh EVP adalah mendorong karyawan kepada strategi-strategi bisnis yang bertujuan untuk memenangkan persaingan. Namun berbeda dengan pengelolaan *clan* yang diharapkan DEVP, dimana lebih menanggapi kebutuhan-kebutuhan karyawan. Perbedaan budaya ini tentu harus disikapi manajemen dengan langkah yang tepat, EVP dan DEVP sebagai manajemen atas harus bisa melakukan diskusi lebih lanjut dengan jajaran manajemen dibawahnya untuk melakukan analisis gaya pengelolaan karyawan yang paling sesuai dengan nilai-nilai dan rencana kerja PT KAI Daop 4 Semarang. Dengan sudah dirubahnya orientasi karyawan dari *product oriented* menjadi *costumer oriented* menjadikan sisi SDM menjadi hal yang penting. Oleh karena itu manajemen di internal perusahaan harus meletakan fokus

pengelolaan karyawan pada budaya yang paling sedikit menimbulkan resistensi sesuai dengan karakteristik budaya tersebut.

Tabel 7

Perbandingan Profil Budaya Dimensi Perekat

Organisasi Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	*Clan*	*Adhocra*	*Mark*	*Hi*
EVP	30	10	20	**40**
DEVP	30	20	**40**	10
Manajer	26%	**29%**	21%	25
Asisten Manajer	21%	**32%**	26%	21
Staff	22%	**26%**	**26%**	**26**

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 8

Perbandingan Profil Budaya Dimensi Perekat

Organisasi Harapan Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	*Clan*	*Adhocra*	*Mark*	*Hi*
EVP	**40**	20	30	10
DEVP	15	25	20	**40**
Manajer	**36%**	24%	18%	22
Asisten Manajer	29%	**32%**	22%	16
Staff	**32%**	22%	22%	24

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa EVP merasakan saat ini perusahaan diikat oleh budaya *hierarchy*. Di level bawahnya DEVP merasakan saat ini budaya *market* begitu dominan pada dimensi ini. Sedangkan pada level manajemen menengah yaitu manajer dan asisten manajer merasakan budaya *adhocracy* sebagai yang paling dominan saat ini. Dilevel staff saat ini dirasakan dominan oleh kombinasi budaya *adhocracy, market, dan hierarchy.* Sedangkan berdasarkan tabel 8 dimasa mendatang terdapat perbedaan budaya yang signifikan pada masing-masing level jabatan. EVP menginginkan perekat organisasi dominan oleh budaya *clan.* Budaya berbeda juga diharapkan oleh empat jabatan yang lain. DEVP menginginkan budaya *hierarchy* sebagai perekat, manajer menginginkan budaya *clan*, begitu juga dengan staff.

Analisis kualitatif berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada para staff dilakukan dengan menggabungkan kata atau kalimat yang mirip ditemukan bahwa para staff menginginkan atasan dan karyawan di perusahaan memiliki rasa saling percaya yang tinggi,

karena dengan saling percaya dapat menurunkan tingkat persaingan dan menurunkan stress kerja. Dengan begitu ada indikasi bahwa staff menginginkan sikap agresif di dalam perusahaan dapat dikurangi. Namun pada level asisten manajer tetap menginginkan budaya *adhocracy* sebagai perekat organisasi yang dominan dimasa mendatang. Hal ini mengindikasikan asisten manajer menyadari bahwa nilai inovasi yang ada di dalam PT KAI Daop 4 Semarang dijadikan sebagai sebuah ikatan organisasi baik yang dirasakan saat ini maupun yang diharapkan dimasa mendatang.

Analisis kualitatif berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada para asisten manajer dilakukan dengan menggabungkan kata atau kalimat yang mirip ditemukan bahwa para asisten manajer merasakan saat ini ikatan yang terbentuk belum menimbulkan komitmen diantara para pekerja, para asisten manajer menginginkan dengan budaya *adhocracy* dapat menumbuhkan komitmen baik didalam inovasi maupun pengembangan.

Meskipun DEVP dan staff memiliki persepsi yang berbeda namun EVP, manajer, dan staff mengharapkan budaya *clan* sebagai perekat organisasi, dan menurut Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) budaya *clan* dapat memunculkan kesatuan dan komitmen. Dengan telah munculnya komitmen itulah harapannya karyawan dapat diarahkan dengan mudah untuk selaras dengan visi, misi, dan nilai yang sudah ditetapkan, karena itu sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Moeljono (2005) bahwa budaya yang mampu menjadi perekat adalah budaya yang menjadi milik bersama atau *shared together*.

Tabel 9

Perbandingan Profil Budaya Dimensi Penekanan

Strategi Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	***Clan***	***Adhocra***	***Mark***	***Hie***
EVP	30	**40**	20	10
DEVP	**40**	15	35	10
Manajer	26%	18%	**30%**	16%
Asisten Manajer	24%	**31%**	24%	**31**
Staff	25%	24%	22%	**28**

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 10
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Penekanan
Strategi Harapan Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	*Clan*	*Adhocra*	*Mark*	*Hie*
EVP	**40**	20	10	30
DEVP	25	15	**50**	10
Manajer	**31%**	25%	23%	21%
Asisten Manajer	26%	**29%**	22%	24%
Staff	**31%**	20%	22%	27%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel diatas menunjukan pada dimensi penekanan strategi saat ini EVP merasakan dominan dengan budaya *adhocracy*. DEVP dengan budaya *clan*, manajer dengan budaya *market*, sedangkan asisten manajer dan staff merasakan dominan pada budaya *hierarchy*. Dengan demikian perbedaan dimasing-masing jabatan sangat jelas, mengindikasikan bahwa manajemen atas, menengah, dan bawah saat ini belum sepaham didalam menentukan strategi yang dijalankan.

Sedangkan pada tabel 10 menunjukan perubahan yang sangat signifikan. EVP, manajer, dan staff mengharapkan strategi dititikberatkan pada budaya *clan.* DEVP mengharapkan dimasa mendatang budaya yang dominan adalah *market*, sedangkan asisten manajer mengharapkan budaya *adhocracy* menjadi budaya yang paling dominan. Jika dilihat dari permasalahan yang dihadapi oleh PT KAI Daop 4 Semarang saat ini, maka penekanan strategi yang dirasa paling sesuai adalah budaya *adhocracy* dan *market*. Penurunan jumlah penumpang kereta api selama empat tahun berturut-turut dimulai dari tahun 2010-2013 merupakan masalah yang harus segera ditangani oleh jajaran manajemen.

Budaya *adhocracy* dan *market* merupakan budaya yang sesuai untuk menjadi budaya yang dominan di dimensi ini. Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) menjelaskan bahwa budaya *adhocracy* mempunyai ciri strategi didalam peningkatan kualitas, yaitu dengan cara perbaikan terus-menerus dan menemukan solusi yang kreatif. Sedangkan budaya *market* mempunyai ciri strategi penyempurnaan produktivitas, pengukuran preferensi konsumen, dan mendorong persaingan.

Sudah diketahui bersama bahwa persaingan kereta api sangat kompetitif pada transportasi jarak pendek-menengah dimana terdapat pesaing dari bus, travel dan sarana transportasi yang lainnya.Sedangkan pada jarak menengah-jauh persaingan masih

dimenangkan oleh pesawat. Dengan demikian, manajemen pada PT KAI Daop 4 Semarang harus bisa memahami budaya *adhocracy* dan *market* yang dominan pada dimensi ini dapat dijadikan dasar untuk membuat strategi yang tepat guna meningkatkan jumlah penumpang kereta api yang mengalami penurunan, dan untuk menghadapi persaingan dari transportasi yang lainnya.

Tabel 11
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kriteria
Keberhasilan Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	*Clan*	*Adhocra*	*Mark*	*Hie*
EVP	**40**	20	30	10
DEVP	10	30	20	**40**
Manajer	25%	**32%**	18%	25%
Asisten Manajer	29%	19%	**32%**	26%
Staff	**29%**	23%	22%	26%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 12
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kriteria
Keberhasilan Harapan Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	*Clan*	*Adhocra*	*Mark*	*Hie*
EVP	30	**40**	20	10
DEVP	25	20	**40**	15
Manajer	23%	25%	**26%**	**26**
Asisten Manajer	25%	**31%**	21%	24%
Staff	**33%**	22%	19%	27%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel di atas diketahui juga terdapat perbedaan yang signifikan di tiap level jabatan pada dimensi ini. EVP dan staff merasakan saat ini budaya *clan* sangat dominan. DEVP merasakan budaya *hierarchy* merupakan budaya yang dominan. Manajer merasakan budaya *adhocracy* yang dominan, sedangkan asisten manajer merasakan saat ini budaya *market* yang sangat dominan.Dimasa mendatang terdapat beberapa persamaan persepsi budaya pada dimensi ini. EVP dan asisten manajer menginginkan budaya *adhocracy* menjadi budaya yang dominan, DEVP mengharapkan budaya *market* menjadi yang paling dominan. Manajer mengharapkan dimasa mendatang kombinasi antara budaya *adhocracy* dan *market*. Sedangkan staff mengharapkan budaya *clan* sebagai budaya yang paling dominan.

PT KAI Daop 4 Semarang sebagai BUMN penyedia layanan transportasi yang berorientasi *costumer oriented* dituntut untuk terus melakukan inovasi, penemuan dan

pengembangan yang terbaru didalam memenuhi kebutuhan konsumen, dan juga untuk menghadapi persaingan transportasi agar tidak terjadi lagi penurunan jumlah penumpang. Dengan kondisi yang seperti itu kriteria keberhasilan yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai perusahaan adalah *adhocracy* dan *market*.

Tabel 13
Perbandingan Profil Budaya Organisasi
Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	*Clan*	*Adhocra*	*Mark*	*H*
EVP	31	18	19	**3**
DEVP	26	25	**27**	2
Manaier	**28%**	25%	25%	2
Asisten	24%	**28%**	26%	2
Staff	25%	**26%**	23%	**2**

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 14
Perbandingan Profil Budaya
Organisasi Harapan Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	*Clan*	*Adhocra*	*Mark*	*Hi*
EVP	**31**	23	25	22
DEVP	28	26	**29**	18
Manaier	**31%**	25%	21%	22
Asisten	24%	**30%**	22%	23
Staff	**32%**	22%	22%	25

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel di atas menunjukan bahwa terdapat perbedaan budaya yang dirasakan saat ini dengan budaya yang diharapkan dimasa mendatang di berbagai level manajemen. Saat ini EVP sebagai pimpinan perusahaan merasakan budaya *hierarchy* menjadi yang paling dominan sedangkan dimasa mendatang EVP mengharapkan budaya *clan* yang paling dominan. DEVP saat ini dan dimasa mendatang tetap mengharapkan budaya *adhocracy* menjadi yang paling dominan.

Pada level manajemen menegah juga terjadi perbedaan. Manajer saat ini dan dimasa mendatang mengharapkan budaya *clan* sebagai budaya yang dominan. Sedangkan asisten manajer merasakan budaya *adhocracy* menjadi budaya yang paling dominan saat ini maupun pada harapannya dimasa mendatang. Pada level staff merasakan kombinasi *adhocracy* dan *hierarchy* dirasa tidak sesuai dimasa mendatang. Staff menginginkan budaya *clan* menjadi budaya yang paling dominan. Dari hasil pemetaan tersebut dapat diketahui bahwa secara

keseluruhan saat ini budaya pada para karyawan sudah sesuai dengan misi dan nilai dari PT KAI Daop 4 Semarang yaitu budaya yang menekankan pada inovasi, kreatifitas, dan penemuan sesuatu yang baru dan merupakan sebuah budaya yang dinamis atau budaya *adhocracy*. Budaya yang terbentuk sekarang tentu akan membuat pengimplementasian nilai perusahaan akan semakin berjalan.

Namun tampaknya budaya *adhocracy* tidak lagi menjadi budaya yang diharapkan oleh sebagian besar para karyawan dimasa mendatang. Hasil pemetaan menunjukan ketiga level manajemen yaitu manajemen atas yang diwakili EVP, manajemen menengah yang diwakili manajer, dan manajemen bawah yang diwakili para staff mengharapkan budaya *clan*. Mereka lebih menginginkan perusahaan sebagai keluarga besar ketimbang entitas ekonomi. Hal ini tentu harus menjadi sebuah bahan diskusi oleh internal perusahaan karena PT KAI Daop 4 Semarang menjadikan inovasi sebagai salah satu nilai utama perusahaan, dan itu diharapkan dapat menjadi budaya kerja yang dipahami oleh berbagai level jabatan. Dengan budaya *clan* yang menjadi budaya paling diharapkan maka yang dijadikan fokus utama adalah pada internal perusahaan. Djuraid (2013) mengungkapkan bahwa PT KAI sudah merubah orientasi dari *product oriented* menjadi *costumer oriented*, dan PT KAI Daop 4 Semarang sebagai sub perusahaan dari PT KAI tentu juga harus menjalankan tujuan yang sudah disepakati bersama itu. Deal dan Kennedy (dalam Wibowo, 2010) menjelaskan ada situasi dimana manajemen puncak harus mepertimbangkan apakah perlu ada penginternalisasian atau bahkan pembentukan kembali budayanya yaitu ketika industri sangat kompetitif dan lingkungan berubah cepat. Sedangkan Wibowo (2010) mengungkapkan perubahan budaya diperlukan apabila penjualan mendatar dan lingkungan sangat kompetitif.

Tentu pembentukan kembali budaya bukan berarti perubahan visi, misi, atau nilai dari PT KAI Daop 4 Semarang, mengingat visi yang sudah ditetapkan sesuai dengan sifat dan asumsi dasar perusahaan. Namun dikarenakan penurunan penumpang selama empat tahun terakhir, *customer oriented*, dan peningkatan *grade* yang dialami, maka sudah barang tentu diperlukan pengimplementasian aktif tehadap budaya yang berfokus pada lingkungan eksternal dan pelanggan yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai PT KAI Daop 4 Semarang yaitu budaya *adhocracy* dan *market*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* Pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 4 Semarang, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Profil budaya PT KAI Daop 4 Semarang yang saat ini dirasakan dominan adalah budaya yang berfokus pada lingkungan eksternal, konsumen, persaingan pasar yaitu kombinasi budaya *adhocracy* dan *market.*
2. Profil budaya PT KAI Daop 4 Semarang yang diharapkan dominan dimasa mendatang adalah budaya yang berfokus pada lingkungan internal, peningkatan SDM dan fungsi perusahaan yaitu kombinasi budaya *clan.*
3. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini berdasarkan persepsi *Excecutive Vice President* adalah budaya *hierarchy*, sedangkan budaya yang diharapkan dimasa mendatang adalah budaya *clan.*
4. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini dan tetap menjadi yang diharapkan dimasa mendatang berdasarkan persepsi *Deputy Excecutive Vice President* adalah budaya *market*.
5. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini dan tetap menjadi yang diharapkan dimasa mendatang berdasarkan persepsi manajer adalah budaya *clan*.
6. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini dan tetap menjadi yang diharapkan dimasa mendatang berdasarkan persepsi asisten manajer adalah budaya *adhocracy*.
7. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini berdasarkan persepsi staff adalah kombinasi budaya *adhocracy* dan *hierarchy*, sedangkan budaya yang diharapkan dimasa mendatang adalah budaya *clan.*
8. Pada dimensi karakteristik dominan budaya yang dirasakan dominan saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang oleh *Excecutive Vice President* adalah budaya *market*. Namun budaya yang dirasakan saat ini oleh *Deputy Excecutive Vice President*, manajer, asisten manajer, dan staff adalah budaya *adhocracy.*Sedangkan budaya yang diharapkan dominan dimasa mendatang berdasarkan persepsi *Deputy Excecutive Vice President* dan staff adalah budaya *clan.* Dan budaya yang diharapkan dominan oleh manajer dan asisten manajer adalah budaya *adhocracy.*

9. Pada dimensi kepemimpinan organisasi, *Excecutive Vice President* merasakan budaya *hierarchy* sangat dominan saat ini dan menjadi budaya yang diharapkan. Begitu juga *Deputy Excecutive Vice President* dan asisten manajer dengan budaya *adhocracy*, serta manajer dengan budaya *clan* yang dirasakan dominan. Berbeda dengan staff yang merasakan saat ini budaya *adhocracy* begitu dominan, namun mengharapkan budaya *clan* menjadi budaya yang dominan dimasa mendatang.
10. Pada dimensi pengelolaan karyawan *Excecutive Vice President* dan asisten manajer merasakan budaya *clan* sangat dominan. *Deputy Excecutive Vice President* merasakan *hierarchy* sebagai budaya yang mendasari saat ini. Dan manajer merasa budaya *adhocracy* menjadi budaya yang menonjol saat ini. Pada level staff saat ini merasakan kombinasi budaya *clan* dan *hierarchy*. Sedangkan dimasa mendatang *Excecutive Vice President* mengharapkan budaya *market* yang menonjol. *Deputy Excecutive Vice President* dan manajer mengharapkan budaya *clan* yang paling dominan. Asisten manajer mengharapkan budaya *adhocracy* menjadi budaya dominan, dan budaya *hierarchy* menjadi budaya yang paling diharapkan staff.
11. Pada dimensi perekat organisasi budaya *hierarchy* adalah yang paling dominan saat ini berdasarkan persepsi *Excecutive Vice President*. Berdasarkan *Deputy Excecutive Vice President* budaya *market* menjadi yang paling dominan. Manajer dan asisten manajer merasakan budaya *adhocracy* yang menonjol saat ini. Dan staff merasakan saat ini perekat organisasi dominan oleh budaya *adhocracy, market,* dan *hierarchy.* Sedangkan dimasa mendatang *Excecutive Vice President* mengharapkan dominan oleh budaya *clan. Deputy Excecutive Vice President* oleh budaya *hierarchy,* manajer dan staff dominan oleh budaya *clan,* serta asisten manajer yang mengharapkan perekat organisasi dominan oleh budaya *adhocracy*.
12. Pada dimensi penekanan strategi *Excecutive Vice President* dan asisten manajer merasakan budaya *adhocracy* cukup dominan saat ini, disamping budaya *hierarchy* oleh asisten manajer. *Deputy Excecutive Vice President* merasakan budaya *clan* sangat dominan saat ini. Manajer mempersepsikan budaya *market* menjadi yang paling dominan, serta staff merasakan saat ini *hierarchy* yang paling dominan. Sedangkan dimasa mendatang *Excecutive Vice President*, manajer, dan staff mengharapkan budaya *clan* menjadi penekanan strategi. *Deputy Excecutive Vice*

President mengharapkan budaya *market* menjadi budaya dominan, dan asisten manajer mengharapkan budaya *adhocracy* menjadi yang dominan.

13. Pada dimensi kriteria keberhasilan *Excecutive Vice President* dan staff merasakan budaya *clan* paling menonjol sebagai kriteria keberhasilan, *Deputy Excecutive Vice President* merasakan budaya *hierarchy* yang dominan saat ini, manajer merasakan budaya *adhocracy* yang dominan dan asisten manajer merasakan budaya *market* yang dominan. Sedangkan *Excecutive Vice President* dan asisten manajer mengharapkan budaya *adhocracy* menjadi budaya yang dominan, *Deputy Excecutive Vice President* dan manajer mengharapkan budaya *market* menjadi budaya yang menonjol. Manajer juga mengharapkan budaya *hierarchy*. Dan staff mengharapkan kriteria keberhasilan condong pada budaya *clan.*
14. Secara keseluruhan saat ini budaya yang dominan adalah *adhocracy* dan *market,* mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan selaras dengan visi, misi dan nilai dari PT KAI Daop 4 Semarang.
15. Budaya *clan* menjadi budaya dominan yang diharapkan dimasa mendatang dirasa tidak sesuai dengan visi, misi, dan salah satu nilai utama dari PT KAI Daop 4 Semarang yang menekankan inovasi, pengembangan dan fokus pada pelanggan. Meski begitu sebagian karyawan mengharapkan budaya *adhocracy* dan *market* dominan pada dimensi kriteria keberhasilan.
16. Adanya ketidaksamaan persepsi pada profil budaya organisasi yang diharapkan secara di beberapa masing-masing level jabatan mencerminkan bahwa belum ada kesepahaman bersama dalam mewujudkan visi dan misi serta kebijakan yang berorientasi kedepan.
17. Meskipun ada perbedaan profil budaya yang diharapkan di masa mendatang, secara keseluruhan responden sepakat untuk meningkatkan kepemimpinan organisasi yang menekankan inovasi dan jiwa kewirausahaan atau bericirikan budaya *adhocracy* serta menurunkan kepemimpinan organisasi yang menekankan konsensus dan mentoring yang dicirikan oleh budaya *clan*.
18. Perbedaan budaya yang diharapkan diantara karyawan bukan berarti karyawan belum mengetahui visi, misi, dan nilai utama PT KAI Daop 4 Semarang, namun dapat mengindikasikan bahwa karyawan memiliki pandangan yang berbeda dengan visi,

misi, dan nilai yang sudah ditetapkan perusahaan.

REFERENSI

Djuraid, Hadi M. 2013. *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia.* Jakarta : Sarana Kata Grafika

Ivancevich, Jhon M. Konopaske, Robert & Matteson, Michael T. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.

Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi; Teori, Penelitian, dan Praktik.* Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Moeljono, Djokosantosa. 2005. *Cultured : Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Narsa, I Made. 2000. *Perubahan Lingkungan Bisnis Dan Pengaruhnya Terhadap Sistem Manajemen Biaya.* Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2, No. 1, Mei 2000: 1 – 8.

Palmer, I., Richard Dunford, dan G. Akin. 2009. *Managing Organizational Change.*

Singapore : McGraw-Hill.

Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi; Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Tjahjono, Herry. 2010. *Culture Based Leadership : Menuju Kebesaran Diri & Organisasi Melalui Kepemimpinan Berbasiskan Budaya dan Budaya Kinerja Tinggi.* Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada

Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Frontliners Pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman

---

Omar Hendro[1)], M.Idris[2)], Nuraini SU[3)]
Program Studi Ilmu Manajemen, Pasca Sarjana, Universitas Muhammadiyah Palembang Jl. Jend. A.Yani 13 ULU, Palemban,g Sumatera Selatan, Indonesia
Corresponding Author Email : omarhendro@ymail.com[1)]

Abstract

Motivasi dan kepuasan kerja memberikan dampak yang cukup besar terhadap komitmen organisasi karyawan frontliners Pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman. Pimpinan hendaknya memperhatikan motivasi dan kepuasan kerja untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawannya, terutama pada sebagian karyawan yang rendah memiliki motivasi dan kepuasan kerja.

Estimasi regresi $Y = 24{,}245 + 0{,}328X_1 + 0{,}84X_2$ Konstanta sebesar 24,245 menunjukan komitmen organisasi tetap ada meskipun tanpa motivasi (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) maka komitmen organisasi (Y) nilainya adalah sebesar 24,245. Koefisien motivasi (X_1) 0,328 (positif), Koefisien kepuasan kerja (X_2) 0,84 (positif) artinya jika ada peningkatan terhadap motivasi (X_1) dan kepuasan kerja (X_2), maka komitmen organisasi juga meningkat, dan sebaliknya.

Koefisien korelasi yang dihasilkan dari output di atas sebesar 0.338 nilai tersebut berada dalam *range* yang memberikan keterangan adanya korelasi yang sangat kuat antara variabel bebas dan variabel terikatnya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas yang hanya terdiri dari *motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi* sedangkan masih banyak variabel lain yang dapat juga berpengaruh terhadap variabel peneliti gunakan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk kategori yang lebih luas.

Keywords: ***Motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.***

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Komitmen organisasi terdiri dari komitmen karyawan terhadap perusahaan dan komitmen perusahaan terhadap karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2013:543) dalam bukunya mengungkapkan bahwa "terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan." Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan loyalitas untuk perusahaan. Sebaliknya karyawan yang cenderung memiliki komitmen rendah dan loyalitas yang kurang terhadap perusahaan.

Pemberian motivasi kerja kepada karyawan, untuk mencapai keberhasilan perusahaan berupa target penjualan, kurangnya mendapatkan pujian dari pimpinan atas kinerja yang telah dilakukan dengan baik, dan Karyawan merasa kontribusinya terhadap pekerjaan yang telah dilakukannya kurang mendapat apresiasi yang baik. Menurut Hasibuan (2013 : 179) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung prilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Kepuasaan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasaan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya. Aspek-aspek yang dapat membentuk kepuasaan kerja karyawan antara lain : faktor individual (umur, jenis kelamin, sikap pribadi terhadap pekerjaan), faktor hubungan antar karyawan (hubungan antar manager dan pegawai, hubungan sosial antar sesama pegawai, sugesti dari teman sekerja, faktor fisik dan kondisi tempat kerja, emosi dan situasi kerja) faktor eksternal (keadaan keluarga, rekreasi, pendidikan). Menurut Vecchio dalam Wibowo (2014:413) Kepuasaan kerja menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

1.2. Permasalahan

Dari uraian latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah, “Apakah terdapat pengaruh signifikan motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan frontliners pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman ?”

1.3. Tujuan

Dari uraian latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah,

a. Untuk mengetahui pengaruh signifikan motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan frontliners pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman.
b. Untuk mengetahui pengaruh signifikan motivasi dan kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen organisasi karyawan frontliners pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman.

1.4. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu bidang manajemen SDM yaitu dapat menambah khasanah kepustakaan dan memperkuat teori tentang manajemen SDM dalam komitmen organisasi karyawan frontliners pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi para peneliti berikutnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

a. Komitmen Organisasi

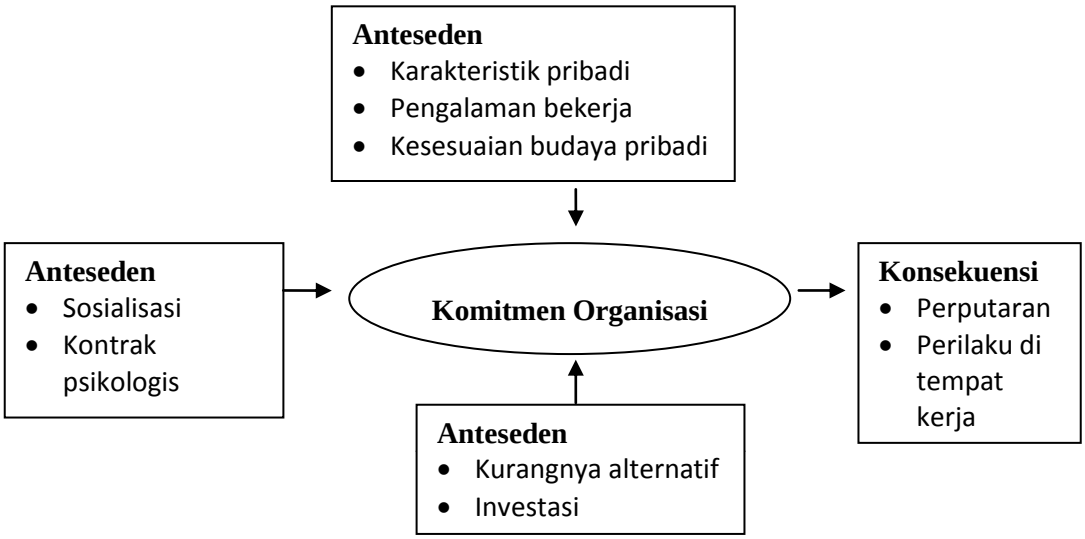
1) Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2006:249) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nila dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

2) Model Komitmen Organisasi

Gambar 1. ketiga komponen bergabung untuk menghasilkan sebuah kekuatan mengikat yang memengaruhi akibat perputaran pegawai dan perilaku di tempat kerja seperti kinerja, ketidakhadiran, dan keanggotaan organisasi. Masing-masing komponen komitmen dipengaruhi oleh sebuah tatanan anteseden yang terpisah.

Gambar 1. Model Komitmen Organisasi



Sumber : J.P.Meyer dan L.Herscovith, " Human Resource Management Review, Musim Gugur, 2001, .

b. Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Menurut Veithzal (2014:607) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

2) Teori Motivasi

Selanjutnya pembahasan mengenai motivasi terdapat beberapa teori motivasi yang dapat dipelajari menurut Robbins and Judge (2008:223) adalah :

a) Hierarki Teori Kebutuhan

(1) Fisiologis : meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.

(2) Rasa aman : meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional

(3) Sosial : meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan

(4) Penghargaan : meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.

(5) Aktualisasi diri : dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecapakannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

b) Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia : pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut Teori X dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut Teori Y.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah :

(1) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin, berusaha untuk menghindarinya.
(2) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
(3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
(4) Sebagai karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, McGregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutnya sebagai Teori Y :

(1) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
(2) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
(3) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab.
(4) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

c) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor (two-factor theory) juga disebut teori motivasi higiene (motivation-hygiene theory) dikemukakan oleh seorang psikolog bernama Frederick Herzberg. Dengan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan, Herzberg menyelidiki pertanyaan tersebut, “Apa yang diinginkan individu dari pekerjaan-pekerjaan mereka?” ia meminta individu untuk mendeskripsikan, secara mendetail, situasi-situasi di mana mereka merasa luar biasa baik atau buruk dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban-jawaban yang diberi oleh individu ketika mereka merasa baik dengan pekerjaan-pekerjaan mereka berbeda secara signifikan dari jawaban-jawaban yang diberikan ketika mereka merasa buruk.

c. Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Veithzal (2014:620) kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

2) Teori-teori Kepuasan Kerja

Wexley dan Yukl (2002:130) mengemukakan enam teori kepuasan kerja yang lazim dikenal :

a) Teori Ketidaksesuaian
b) Teori Keadilan
c) Teori Dua Faktor dari Herzberg
d) Teori Keseimbangan (Equaity Theory)
e) Teori Pemenuhan Kebutuhan
f) Teori Pandangan Kelompok Sosial

3) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:244) faktor-faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

a) Pekerjaan itu sendiri
b) Gaji
c) Promosi
d) Pengawasan
e) Kelompok kerja
f) Kondisi kerja

4) Korelasi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014:416) hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif dan negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat memengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Beberapa korelasi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a) Motivation (motivasi)
b) Job Involvement (Pelibatan Kerja)
c) Organizational Citizenship Behavior
d) Organizational Commitment (Komitmen Organisasional)
e) Absenteeism (Kemangkiran)
f) Turnover (perputaran)
g) Perceived Stress (Perasaan Stres)
h) Job Performance (Prestasi Kerja)

5) Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Veithzal (2014:623) secara teoretis, faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, locus of control, pemenuhan harapan penggajiandan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasaan kerja seorang karyawan adalah :

a) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
b) Supervisi
c) Organisasi dan manajemen
d) Kesempatan untuk maju
e) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
f) Rekan kerja
g) Kondisi pekerjaan

Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan yaitu :

a) Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasaan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.

b) Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasaan kerja dapat menciptakan perilaku yang memengaruhi fungsi-fungsi perubahan. Perbedaan kepuasaan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.

d. Penelitian Sebelumnya

Berikut ini tabel perbedaan dan persamaan rencana penelitian penulis dengan penelitian sebelumnya :

Tabel 1.
Perbedaan dan Persamaan Rencana Penelitian

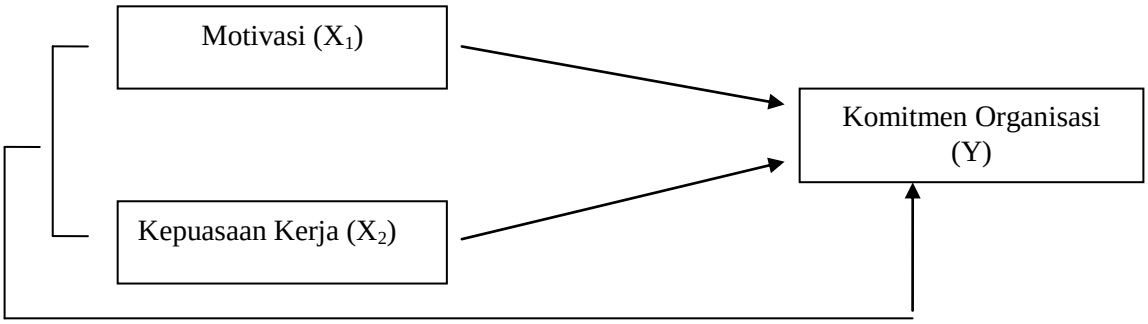
Judul dan Penulis	Variabel	Kesimpulan	Kesamaan	Perbedaan
Eni Cahyani(2013) "Pengaruh Motivasi Dan Kepuasaan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Internal Tenaga Pendidik Pada Politeknik Swasta Kota Palembang"	Y : Kualitas Pelayanan Internal X1 : Motivasi X2 : Kepuasaan kerja	Kualitas pelayanan internal tenaga pendidik dipengaruhi oleh variabel motivasi dan kepuasaan kerja. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kualitas pelayanan internal tenaga pendidik. Dan kepuasaan kerja berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan internal tenaga pendidik.	Sama-sama membahas tentang kualitas pelayanan internal, motivasi dan kepuasaan kerja.	Tempat penelitian
Syahrul (2011) "Pengaruh Motivasi Dan Kepuasaan Kerja Serta Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin"	Y : Kinerja X1 : Motivasi X2 : Kepuasaan kerja X3 : Disiplin	ada pengaruh motivasi dan kepuasaan kerja serta disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Sama-sama membahas tentang kinerja, motivasi, kepuasaan kerja, disiplin.	Tempat penelitian
Anastasia Tania & Eddy. MS (2013) "Pengaruh Motivasi Kerja	Y : Komitmen Organisasional X1 :	Adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen	Sama-sama membahas tentang motivasi, kepuasan	Tempat penelitian

Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE Di Surabaya	Motivasi X2 : Kepuasan	organisasional.	dan komitmen organisasional	

e. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.

Kerangka Pemikiran



Berdasarkan Gambar 2. Kerangka Pemikiran, ada pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa dengan diterapkan motivasi dan adanya kepuasan kerja yang tinggi maka semakin tinggi pula komitmen organisasinya, dengan demikian motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi yang diterapkan kurang tepat maka akan semakin rendah pula komitmen organisasi yang dihasilkan. Oleh karena itu, diduga ada pengaruh motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan secara parsial terhadap komitmen organisasi karyawan frontliners pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman.

f. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis :

a. Terdapat pengaruh signifikan motivasi dan kepuasan kerja secara bersama terhadap komitmen organisasi karyawan frontliners pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman.

b. Terdapat pengaruh signifikan motivasi dan kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen organisasi karyawan frontliners pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian korelasional. Korelasional adalah desain penelitian yang akan mengungkap hubungan/pengaruh kolektif dua variabel atau lebih, dimana nilai masing- masing variabel dimiliki oleh individu. Penelaahan dalam penelitian ini adalah akan mengkorelasikan variabel independen yaitu motivasi (X_1), Kepuasan kerja (X_2) dan sedangkan Variabel terikat Komitmen Organisasi (Y).

3.2. Data

Sehubungan dengan permasalahan penelitian maka data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data *primer* dan *sekunder*.

3.3. Variabel

Variabel penelitian adalah apa yang menjadi titik perhatian dengan tujuan untuk menguji ada tidaknya pengaruh antar variabel yang dilibatkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas (independent) yaitu motivasi (X1) dan kepuasaan kerja (X2) dan yang akan dilihat pengaruhnya terhadap variabel terikat(dependent) yaitu komitmen organisasi (Y).

3.4. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi menurut (Sugiyono, 2014:80) Wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Seluruh karyawan frontliners pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman dijadikan populasi. **b. Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil untuk diteliti. Menurut (Sugiyono, 2014). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi sebesar 108 orang dengan tingkat kesalahan 5% maka jumlah sampel sebanyak 85 Orang.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini penulis untuk memperoleh data tersebut penulis menggunakan teknik pengumpulan data. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Kuesioner
b. Dokumentasi

3.6. Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas Instrumen

Valid artinya alat ukur tersebut untuk mendapatkan data (mengukur). Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2014). Semakin tinggi akurasi suatu alat ukur, maka alat ukur tersebut semakin mengenai sasaran, atau semakin menunjukan apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dapat dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap butir, dengan rumus *product moment*.

b. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran berulangkali terhadap gejala dan alat ukur yang sama (Sugiyono, 2014). Pengujian reliabilitas instrument dianalisis dengan metode *alpha cronbach*. Apabila *alpha Cronbach*> standar 0,70 maka instrumen dinyatakan *reliable*.

3.7. Metode Analisis

a. Uji Normalitas Data

Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Menurut (Trihendradi, 2009) Data terdistribusi normal dalam model regresi dilihat dengan *Komlmogorof Smirnof Test I*, dengan $\alpha = 0{,}05$ atau 5%.

b. Model Analisis

Berdasarkan permasalahan dan hipotesis yang diajukan, alat teknis analisis statistika yang digunakan adalah *ordinary least square (OLS).* Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$

Dimana :

Y	: Komitmen Organisasi
α	: Konstanta
b_1,b_2	: Koefisien regresi variabel X_1 dan X_2
X_1	: Motivasi
X_2	: Kepuasaan Kerja
e	: Error item

c. Uji Model

1) Uji Normalitas
2) Uji Heteroskedastisitas
3) Uji Multikonlinieritas
4) Uji Autokorelasi

d. Uji Koefisien

1) Uji -F
2) Uji -t

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Frontliners Pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman

Hasil perhitungan, mengambarkan bahwa variabel bebas yaitu motivasi dan kepuasan kerja memberikan dampak yang cukup besar terhadap komitmen organisasi karyawan frontliners Pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman. Pimpinan yang ada di PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman hendaknya memperhatikan variabel bebas penelitian ini dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi karyawannya, terutama pada sebagian kecil karyawan yang belum memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang rendah dan yang belum kondusif.

Keterkaitan antara motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi yaitu jika orang pegawai memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi dalam bekerja serta komitmen organisasi yang berjalan sebagaimana mestinya, maka akan mudah bagi seorang karyawan untuk berprestasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja bagi organisasi itu sendiri, sehingga tujuan yang di harapkan dapat tercapai.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Frontliners Pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman

Perhitungan regresi linear berganda, diperoleh nilai koefisien regresi motivasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,328 berarti motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Koefisien regresi motivasi sebesar 0,328 (positif), peningkatan terhadap motivasi (X_1) sebesar 0,328 satuan skor maka komitmen organisasi karyawan juga akan meningkat, sebaliknya jika ada penurunan terhadap motivasi (X_1) sebesar satuan skor, maka akan

menurunkan komitmen organiasi (Y) sebesar 0,328 satuan skor. Mengambarkan bahwa motivasi memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap komitmen organisasi karyawan frontliners pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman. Hal ini menggambarkan bahwa motivasi mempegaruhi komitmen organisasi.

Karyawan tersebut seharusnya mempunyai motivasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut sudah mendapatkan gaji yang sangat memadai. Pada dasarnya, karyawan tersebut sudah tidak punya alasan lagi untuk tidak menjalankan tugas dan fingsinya sebagai karyawan. Namun pada kenyataanya, karyawan frontliners pada PT Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman relatif belum memiliki motivasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Secara individual, jika banyak karyawan sedang tidak ada pekerjaan, maka karyawan tersebut lebih banyak mengobrol atau melakukan kegiatan yang tidak produktif lainnya.

Ketegasan pimpinan dalam memotivasi karyawannya, akan dapat mempegaruhi lembaga yang dipimpinanya. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang salah, sesuai dengan sanksi hukuman yang ditetapkan.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Frontliners Pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman

Nilai koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,84 (positif) artinya jika ada peningkatan terhadap kepuasan kerja (X_2) sebesar 0,84 satu satuan skor, maka komitmen organisasi juga meningkat, sebaliknya jika ada penurunan terhadap kepuasan kerja (X_2) sebesar satu satuan skor, maka akan menurunkan sebesar 0,84 satuan skor. Dari hasil perhitungan tersebut di atas, mengambarkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap komitmen organisasi karyawan frontliners pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudriman. Hal ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja mempegaruhi komitmen organisasi. Jika kepuasan kerja karyawan tinggi, maka dapat dipastikan organisasi dapat berkembang dan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan rendah, maka organisasi akan mengalami banyak masalah.

Kepuasan Kerja sangat diharapkan oleh setiap karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman, karena karyawaan akan mendapatkan hak-haknya yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan

pendapatan, perbaikan fasilitas, sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material yang dibutuhkan karywan misalnya berupa status sosial perasaan bangga. Selain itu dapat diberikan promosi atau mutasi atas dasarnya kemampuan kerja yang tinggi, sehingga menimbulkan motivasi pegawai untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik guna meningkatkan rencana karirnya. Dengan adanya rencana karir bagi karyawan maka akan dapat menimbulkan semagat kerja bagi karyawan.

V. SIMPULAN

1. Ada pengaruh positif dan singnifikan antara motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi karyawan frontliners pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman.
2. Ada pengaruh positif dan singnifikan motivasi dan kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen organisasi karyawan frontliners pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Palembang Sudirman.

VI. REKOMENDASI/SARAN

1. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas yang hanya terdiri dari *motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi* sedangkan masih banyak variabel lain yang dapat juga berpengaruh terhadap variabel peneliti gunakan.
2. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk kategori yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Anastasia Tania & Eddy. MS. 2013. **Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya** Tesis tidak dipublikasikan Umum.

Eni Cahyani. 2013. **Pengaruh Motivasi Dan Kepuasaan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Internal Tenaga Pendidik Pada Politeknik Swasta Kota Palembang.** Tesis tidak dipublikasikan Umum.

Istijanto. 2006. Riset **Sumber Daya Manusia, Cara Praktis Mendeteksi Kinerja Karyawan**, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Luthans, Fred.2006, alih bahasa Vivin Andhika, Shekar Purwanti, Th Ari, Winong Rosari, **Perilaku Organisasi**, Edisi 10, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Malayu SP Hasibuan. 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi**, PT Bumi Aksara, Jakarta

Masnurhadi dan Bambang Setiaji. 2000. **Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di RS DR Moewardi Surakarta**, Tesis PPS Muhammadiyah Surakarta.

Mudrajad Kuncoro, 2003**, Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi, Bagaimana meneliti&Menulis Tesis**, Penerbit Erlangga, Jakarta. Robins, Stephen P DAN Judge Timoti A. 2008. Alih bahasa Diana Angelica, **Perilaku Organisasi, Buku 1, Edisi 12**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Robbins and Judge. 2008. **Teori Organisasi, Edisi 1,** Penerbit Salembah Empat. Jakarta.

Syahrul. 2011. **Pengaruh Motivasi Dan Kepuasaan Kerja Serta Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin**. Skripsi tidak dipublikasikan Umum.

Sugiyono. 2000.**Metode Riset Bisnis**, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.

----------. 2001.**Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Syukur Kholid. 2000.**Hubungan Komunikasi Pimpinan-bawahan dengan Kepuasan Kerja dan Kesetiaan Kepada Lembaga IAIN Sumatera Utara Medan,** Tesis PPS IAIN Medan.

Santoso Singgih, 2004.**Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS**, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

Sedarmayanti. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS,** PT Refika Aditama, Bandung.

Veithzal Rivai. 2014. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan.** PT Rajagrafindo Persada, Edisi Kedua, Jakarta.

Wibowo. 2014. **Manajemen Kinerja**, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

PENGARUH ETOS KERJA ISLAM DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Munhidhotun Nasyiah
Alumni Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Suhartini
Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
903110101@uii.ac.id

ABSTRACT

The era of globalization are affecting various aspects of human life. This brings a considerable impact, especially in the economic field, where every organization, both public and private are required to work more effectively and efficiently. This study aims to determine the influence of Islamic work ethic and ability to work on performance with affective commitment as an intervening variable. Respondents are 140 managers BMT Bina Ummah Sejahtera in Central Java and D.I. Yogyakarta with purposive sampling technique. This study using path analysis by F test and t test as a method to analysis the hypothesis. The results showed that: (1) there is an influence of the Islamic work ethic and the ability to work on affective commitment, both simultaneously and partially, (2) there is an influence of the Islamic work ethic and the ability to work to performance, both simultaneously and partially, (3) there is an effect of affective commitment to the performance, and (4) the direct effect of Islamic work ethic and ability to work on the performance is greater than the indirect effect of Islamic work ethic and ability to work on performance through affective commitment.

Keywords: Islamic Work Ethics, Job Ability, Affective Commitment, And Performance

1. Pendahuluan

Era globalisasi telah melanda berbagai aspek kehidupan manusia. Setiap organisasi pemerintah maupun swasta dituntut bekerja lebih cepat, efektif dan efesien. Untuk itu, faktor sumber daya manusia (SDM) perlu mendapat prioritas utama dalam pengelolaannya agar dapat dimanfaatkan sesuai dengan harapan organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Menurut Ali & Al-Owaihan (2008), ada berbagai faktor yang dapat mendukung kinerja, salah satunya yaitu etos kerja. Islam telah menawarkan perspektif unik

mengenai "bekerja" dan telah membentuk konsep spesifik mengenai etos kerja yaitu etos kerja Islam. Manusia dalam bekerja harus mempunyai kemampuan yang kuat untuk dapat bersaing dengan yang lainnya dan juga untuk memenuhi tuntutan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Fajar dan Santoso (2009), kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan. Disebut potensi berarti kemampuan masih merupakan daya kekuatan yang ada dalam diri seseorang, yakni untuk menunjukkan apa yang dapat dikerjakan, bukan apa yang telah dikerjakan. Pada saat ini salah satu lembaga keuangan yang perkembangannya baik dari masa kemasa yaitu Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) selama sepuluh tahun ini tercatat paling menonjol dalam dinamika keuangan syariah di Indonesia. KSPS BMT Bina Ummat Sejahtera merupakan salah satu koperasi syariah dengan visi "Menjadi Lembaga Keuangan Syariah Terdepan Dalam Pendampingan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Yang Mandiri". Di awal berdirinya di tahun 1998, BMT ini memiliki modal awal sebesar Rp. 2 juta. Pada akhir 2015 asset yang dimiliki sebesar 500 milliar dan dapat memberdayakan anggotanya sekitar 150 ribu orang, dengan 98 cabang tersebar di beberapa kecamatan pada Pulau Jawa dan Kalimantan.

2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian Awais, et al (2013) yang berjudul "*The Impact of Islamic Work Ethic on Employee Performance: Testing Two Models of Personal X dan Personal Y"* menyimpulkan bahwa etika kerja Islam dan karakteristik karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada kepribadian X dan kepribadian Y. Penelitian Yousef (2000) yang berjudul "*Organizational Commitment as A Mediator of The Relationship Between Islamic Work Ethic and Attitudes Toward Organizational Change"* menyimpulkan bahwa secara langsung etos kerja Islam berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan sikap organisasi. Penelitian Ali, et al (2013) yang berjudul "*Sway of Islamic Work Ethic on Employees Commitment and Satisfaction In Banking Sector",* menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara etos kerja Islam terhadap komitmen karyawan dan kepuasan karyawan. Penelitian Rokhman (2010) yang berjudul "*The Effect of Islamic Work Ethics on Work Outcomes",* menyimpulkan bahwa etika kerja Islam berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi tetapi tidak berpengaruh terhadap nilai omset. Penelitian Aisha, et al (2013), yang

berjudul "*Effects of Working Ability, Working Condition, Motivation and Incentive on Employees Multi-Dimensional Performance",* menyimpulkan (1) tidak ada pengaruh antara kemampuan kerja (ketrampilan, kemampuan dan pengalaman kerja) terhadap kinerja (kuantitas dan kualitas, kehadiran, manajemen waktu), (2) terdapat pengaruh antara insentif (gaji, keamanan kerja, kelompok kerja dan prestasi) terhadap kinerja, (3) terdapat pengaruh signifikan antara motivasi (persepsi usaha, keadilan dan tujuan) terhadap kinerja, terdapat pengaruh antara kondisi kerja (beban kerja dan fasilitas) terhadap kinerja.

2.2. Landasan Teori

Kinerja. Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bernadin and Russel (1993) menyatakan bahwa ada enam karakteristik yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, kemandirian, komitmen organisasi

Komitmen Afektif. Wahyuni (2011) menyatakan bahwa komitmen mengandung definisi loyalitas tetapi komitmen tidak sekedar loyalitas karena melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu memberikan sesuatu dari dirinya untuk membantu organisasi mencapai kesuksesan. Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan dalam bertahan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008). Menurut Meyer et al. (1993) terdapat tiga komponen tentang komitmen organisasi yaitu : *affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment*.

Etos Kerja Islam. Ali and Owaihan (2008) mendefinisikan etika kerja Islam sebagai orientasi yang membentuk dan mempengaruhi keterlibatan dan partisipasi muslim di tempat kerja. Etika kerja Islam memandang kerja sebagai cara untuk meningkatkan kepentingan diri secara ekonomi, sosial dan psikologis, untuk mempertahankan prestis sosial, memajukan kesejahteraan masyarakat, dan menguatkan keimanan. Etika kerja Islam menekankan kreatifitas kerja sebagai sumber kebahagiaan dan kesempurnaan dalam hidup. Kerja keras merupakan kebajikan, dan mereka yang bekerja keras lebih mungkin maju dalam kehidupan, sebaliknya mereka yang tidak bekerja keras merupakan sumber kegagalan dalam kehidupan (Ali, 1998) dalam Yousef (2000). Ali dan Owaihan (2008) mengusulkan empat konsep utama yang

membangun etika kerja Islam, yaitu : usaha, kompetisi, transparansi, dan tanggung jawab moral. Indica (2013) mengatakan bahwa etos kerja Islam berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan WSS di Kota Malang. Semakin baik etos kerja Islam yang dimiliki karyawan, maka semakin meningkat pula komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian Awais, et al (2013) menunjukkan bahwa etika kerja Islam berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu Sutono dan Budiman (2009) berpendapat bahwa seseorang yang memiliki etos kerja yang tinggi akan selalu patuh dan taat terhadap pertauran-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak menolak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kemampuan Kerja. Robbins and Judge (2015) mendefiniskan bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan adalah penilaian terkini atas apa yang dilakukan oleh seseorang. Dimana kemampuan individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Morrison (1997) dalam Hariyanti (2007) mengatakan bahwa seseorang yang mempunyai komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan, dan memiliki loyalitas serta afeksi positif terhadap organiasi. Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena berpengaruh terhadap *turnover* dan berhubungan dengan kinerja, di mana individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar untuk pekerjaannya. Hariyanti (2007) juga menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3. Pengembangan Hipotesis

1) Ada pengaruh etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap komitmen afektif baik secara simultan maupun parsial,
2) Ada pengaruh etos kerja Islam dan kemampuan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja, baik secara simultan maupun parsial,
3) Ada pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja,
4) Pengaruh secara langsung (etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap kinerja) lebih besar dibanding dengan pengaruh tidak langsung (etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap kinerja pengelola melalui komitmen afektif).

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi Penelitian adalah pengelola KSPS BMT Bina Ummat Sejahtera wilayah Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta sebanyak 466 orang dari 61 cabang.

3.2. Sampel Penelitian sebesar 30 % dari populasi, yaitu sebesar 140 orang.

3.3. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*.

3.4. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya

Variabel Terikat : Kinerja (Y) adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, dengan indicator : kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen organisasi. **Variabel Intervening (Perantara) : Komitmen Afektif (Z)** merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, adanya kerelaan dan keterikatan emosional untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen afektif diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Yousef (2000) yang terdiri dari 8 pertanyaan. **Variabel Bebas : Etos Kerja Islam (X_1)** adalah etika kerja dalam perspektif Islam yang diartikan sebagai pancaran akidah yang bersumber pada sistem keimanan Islam yakni mendedikasikan kerja sebagai suatu ibadah. Etika kerja Islam diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Ali and Al-Kazemi (2007). Instrumen ini terdiri dari 17 item. **Kemampuan Kerja (X_2)** adalah suatu kekuatan mental yang menunjukkan adanya kesanggupan, kecakapan dan keahlian dalam menyelesaikan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan sesuai dengan kesanggupan, ketrampilan, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, dengan indicator : kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

3.5. Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dan studi pustaka.

3.6. Uji Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada variabel etos kerja Islam, kemampuan kerja, komitmen afektif dan kinerja karyawan memiliki nilai r hitung > r tabel, artinya semua butir pernyataan dinyatakan valid. Sedangkan Hasil uji reliabilitas

menunjukkan nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel penelitian > 0,6, artinya setiap variabel reliabel.

3.7. Hasil Asumsi Klasik

Uji Normalitas. Nilai hasil *Kolmogorov-Smirnov Test* sebesar 1,038 dengan probabilitas sebesar 0,232, jadi nilai signifikan yang dihasilkan yaitu 0,232 > 0,05, artinya model regresi memiliki distribusi data yang normal. **Uji Multikolinearitas.** Nilai *Variance Inflaction Faktor (VIF)* semua variabel independen memiliki nilai toleransi diatas 0,10 dan nilai VIF dibawah 10, artinya model regresi pada penilaian ini tidak terdapat multikolinearitas. **Uji Heterokedastisitas.** Nilai signifikansi yang dimiliki oleh masing – masing variabel independen > nilai signifikansi 0,05, artinya model regresi pada penelitian ini tidak heterokedastisitas.

3.7. Data dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan kuantitatif, dengan menggunakan program *SPSS Statistic 16.0 For Windows.*

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Tabel 1. Rekapitulasi Data Responden Yang Paling Dominan

Karateristik	Karakter Yang Dominan	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Perempuan	83	59.3
Usia	18-23 tahun	51	36.4
Pendidikan	SMA	77	55

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2015

4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 2. Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel	Rerata	Keterangan
1	Etos Kerja	4,13	Tinggi
2	*Kemampuan Kerja*	3,69	Tinggi
3	Komitmen Afektif	3,86	Tinggi
4	Kinerja	3,76	Tinggi

Sumber : Data Primer Yang Diolah 2015

4.2. Analisis Kuantitatif

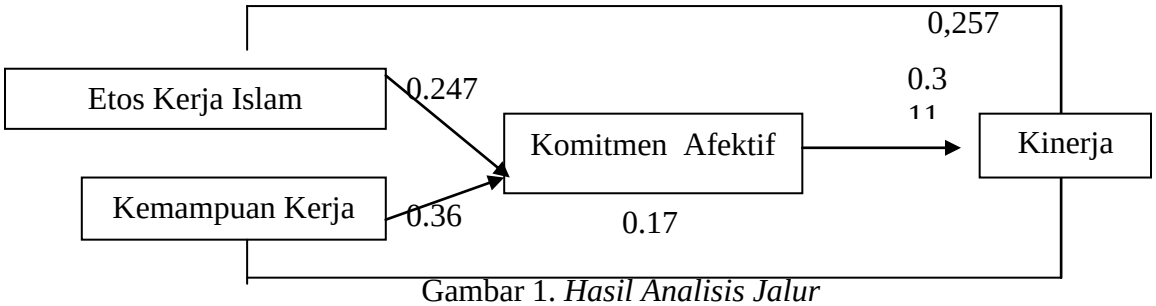
4.2.1. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
1	Ada pengaruh etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap komitmen afektif, secara parsial maupun simultan.	Terbukti
2	Ada pengaruh etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap kinerja, secara parsial maupun simultan.	Terbukti
3	Ada pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja	Terbukti
4	Pengaruh secara langsung (etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap kinerja) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap kinerja pengelola melalui komitmen afektif.	Terbukti

Sumber : Data Primer Yang Diolah 2015

4.2.2. Analisis Jalur



Gambar 1. *Hasil Analisis Jalur*

Gambar 1. menunjukkan bahwa pengaruh langsung etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap kinerja lebih besar dibanding pengaruh etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap kinerja melalui komitmen afektif.

4.3. Pembahasan

Hasil penelitian : ada pengaruh positif etos kerja Islam terhadap komitmen afektif. Menurut Yousef (2000), etika kerja Islam menjunjung komitmen karyawan terhadap organisasinya. Dalam etika kerja Islam terdapat nilai-nilai yang menekankan bahwa seorang karyawan harus berkomitmen pada organisasi dan pekerjaannya, sedangkan dalam komitmen organisasi (komitmen afektif) juga menekankan adanya nilai kesetiaan terhadap organisasi.

Secara empiris, hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan Yousef (2001) dan Rokhman (2010) tentang etika kerja Islam, dimana terdapat hubungan positif dan signifikan antara etika kerja Islam dan komitmen afektif. Artinya semakin tinggi skor etika kerja Islam yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi pula komitmen afektif mereka. Etos kerja Islam di KSPS BMT Bina Ummat Islam, salah satunya tercermin dengan diterapkannya *spiritual company* , seperti : adanya *breafing* di awal kegiatan bekerja dengan mengaji bersama serta memahami makna ayat-ayat Al-Qur'an yang dibaca.

Hasil penelitian : ada pengaruh positif kemampuan kerja terhadap komitmen afektif. Menurut pendapat Robbins and Judge (2015) kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai yugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan juga dipengaruhi oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan Pengelola KSPS BMT Bina Ummat Sejahtera untuk menyelesaikan tugas yang telah ditugaskan, tidak membawa pekerjaannya ke rumah, dan mampu beradaptasi dengan tuntutan, membuat komitmen terhadap perusahaan semakin meningkat.

Hasil penelitian : ada pengaruh secara simultan antara etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap komitmen afektif. Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi menggambarkan sikap loyalitas individu terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasinya. Pengertian komitmen afektif ini mencakup tiga hal: (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Hasil penelitian : ada pengaruh positif etos kerja Islam terhadap kinerja. Hasil ini mendukung hasil penilian Awais et al (2013) dan Indica (2013), yang menyatakan bahwa etos kerja Islam berpengaruh kepada kinerja pengawai. Penanaman etos kerja Islam akan memberi energi yang positif bagi lingkungan kerja, akan menimbulkan suatu kenyamanan dalam bekerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Sebagai contoh : karyawan bekerja secara jujur karena mereka bekerja didasari oleh niat untuk ibadah. Hal ini akan membuat karyawan tidak akan melakukan sesuatu yang dapat merugikan organisasinya .

Hasil penelitian : ada pengaruh tidak signifikan kemampuan kerja terhadap kinerja. Penelitian ini sesuai dengan hasil penilitian yang dilakukan oleh Aisha, et al (2013), yang menyatakan bahwa kemampuan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

pegawai. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian Fajar dan Santoso (2010) yang menyatakan bahwa setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dengan baik. Pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan akan menentukan kesiapan untuk suatu pekerjaan hal ini akan berpengaruh pada hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengelola KSPS BMT Bina Ummat Sejahtera sebagian besar berpendidikan SMA. Hal ini berpengaruh terhadap kemampuan intelektual mereka dalam hal pengambilan keputusan, ketrampilan mengoperasikan komputer dan bersikap.

Hasil penelitian : ada pengaruh simultan dan signifikan antara etos kerja Islam, kemampuan kerja dan komitmen afektif tehadap kinerja. Hal ini sesuai dengan QS. An-Najm:39 : "*Seorang tidak mendapatkan sesuatu, kecuali apa yang telah diusahakannya"* dan dalam QS. Al-Anfal:53 : "*Allah sekali-kali tidak akan mengubah nasib suatu bangsa, sehingga bangsa itu mengubahnya sendiri".* Dengan didasari etos kerja Islam dan kemampuan kerja yang tinggi, pengelola dapat bersaing dengan para pengelola atau karyawan lembaga keuangan yang lainnya. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan berkembangnya BMT Bina Ummat Sejahtera dari tahun ketahun.

Hasil penelitian : ada pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan hasil penilitian Fajar dan Santoso (2010) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi afektif berpengaruh terhadap kinerja. Komitmen afektif ini mencerminkan sikap loyal yang dimiliki pengelola untuk tetap berada di KSPS BMT Bina Ummat Sejahtera. Selain itu menurut Klinsontorn (2005) seorang karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan merasa keterikatan emosional dengan organisasi. Karyawan akan memiliki motivasi yang lebih besar untuk kontribusi yang bermanfaat bagi organisasi.

5. SIMPULAN

5.1. Ada pengaruh etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap komitmen afektif, baik secara simultan maupun parsial

5.2. Ada pengaruh etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap kinerja, baik secara simultan maupun parsial

5.3. Ada pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja

5.4. Pengaruh langsung (etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap kinerja) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (etos kerja Islam dan kemampuan kerja terhadap kinerja melalui komitmen afektif)

DAFTAR PUSTAKA

Aisha, Atya Nur, Pamoedji Hardjomidjojo, and Yassierli. (2013). Effects of Working Ability, Working Condition, Motivation, and Incentive on Employees Multi-Dimensional Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 4, No.6, pp. 605-609

Ali, J. Abbas and Al-Kazemi, Ali.A,. (2007). Islamic Work Ethic in Kuwait. Cross *Cultural Management : An International Journal*, Vol.14, Iss : 2, pp.93-104.

Ali, J. Abbas and Al-Owaihan, Abdullah. (2008). Islamic Work Ethic : A Critical Review, *Cross Cultural Management : An International Journal*, Vol. 15, Iss : 1, pp. 5-19

Ali, Majid *et al*. (2013). Sway Of Islamic Work Ethics On Employees Commitment And Satisfaction In Banking Sector. *Interdicliplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol.5, No 8, pp. 389-399.

Awais Imam, et. al. (2013). The Impact of Islamic Work Ethics on Employee Performance: Testing Two Models of Personality X dan Personality Y. Sci.Int (Lahore), Vol. 25 (3), pp. 611-617

Bernardin, H. John and Russel, Joyce E. A. (1993). *Human Resource Management*, McGraw Hill Inc. : Singapore

Fajar, Saiful dan Santoso, Djoko. (2010). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pelaku Pengadaan Barang/Jasa (Studi Di Satuan-Satuan Kerja

Mapolda Jawa Tengah - Semarang). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, Edisi VII, hlm. 20-44.

Hariyanti, Dewi. (2007). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening, *Thesis*, Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana UNDIP : Semarang

Indica, I Wayan Marsalia. (2013). Pengaruh Etos Kerja Islam dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Waroeng Stike and Shake di Kota Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universita Brawijaya* : Malang

Klinsontorn, Saksith (2005), The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment and Employee Performances, *Ph. D. Thesis*, Nova Southeastern University.

Mangkunegara, Anwar Prabu,. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT.Refika Aditama : Bandung.

Meyer, John P., Allen, Natalie J., Smith, Catherine. (1993). Commitment to Organizations and Accupations : Extensions and Test of Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Vol 78 (4), pp. 538-551.

Robbins, Stephen. P., dan Judge, Timothy A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16, Salemba Empat : Jakarta.

Rokhman, Wahibur. (2010). The Effect of Islamic Work Ethics on Work Outcomes. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 15, No. 1, pp. 21-27

_____. (2012). Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, *Turnover Intention* dan Stres Kerja: Studi Pada BMT Di Kabupaten

Kudus. *Proceedings of Conference In Business, Accounting and Management (CBAM) 2012.* Vol. 1, No. 1, pp. 1135-1145.

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi,* Andi : Yogyakarta.

Sutono dan Budiman, Fuad Ali. (2009). Pengaruh Kepemimpinan Dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Jasa Keuangan Syariah Baitul Maal Wat Tamwil Di Kecamatan Rembang. *Analisis Manajemen*, Vol.4, No.1, pp. 11-28.

Wahyuni, Dewi Urip. (2011). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Motivasi terhadap Kinerja Guru STS Di Surabaya, *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis,* Vol. 2, No. 1, pp. 99 - 117.

Yousef, Darwish A. (2000). Organizational Commitment as A Mediator of The Relationship Between Islamic Work Ethic and Atittudes Toward Organizational Change. *Human Relations*, Vol. 53, Issue 4, pp. 513-537.

Yousef, Darwish A. (2001). Islamic Work Ethic - A Moderator Between Organizational Commitment and Job Satisfaction In A Cross-Cultural Context, *Personnel Review*, Vol. 30, Iss : 2, pp. 152-169

6. PERNYATAAN/PENGHARGAAN

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayahNya, sehingga paper ini dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Terima kasih untuk Universitas Islam Indonesia yang telah memberi kesempatan untuk mengembangkan ilmu. Terima kasih tak terhingga untuk pengelola KSPS BMT Bina Ummat Sejahtera Wilayah Jawa Tengah dan DI Yogyakarta beserta seluruh pengelola, yang telah memberi ijin dan bekerja sama dengan baik untuk pengumpulan data. Terakhir, terima kasih untuk keluarga dan semua sahabat yang tanpa henti mendukung untuk selalu menjadi lebih baik.

PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP KINERJA DAN LOYALITAS KARYAWAN
(STUDI KASUS PT KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS)

Friska Dwi Wulandari [1] **Ferryal Abadi** [2]

[1]Manajemen, Fakultas Ekonomi Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis
Jl. Pulo Mas Selatan Kav. 22, Daerah Khusus Ibukota Jakarta Timur, Indonesia 13210
Email:friskaawlndr@gmail.com
[2]Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis
Jl. Pulo Mas Selatan Kav. 22, Daerah Khusus Ibukota Jakarta Timur, Indonesia 13210
Email: ferryal.abadi@kalbis.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahuipengaruh pemberian insentif terhadap kinerja dan loyalitas karyawan unit Vehicle Control Department di PT.Krama Yudha Tiga Berlian Motors. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan uji Manova (Multivariate Analysis of Variance) di aplikasi SPSS 22,dengan pengolahan data kuantitatif sebesar 60 responden. Metode pengambilan sampel adalah purposive sampling. Hasil uji manova menunjukan bahwa variabel pemberian insentiftidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Ini ditunjukan sebesar 0,503. Sedangkan untuk variabel loyalitas karyawan berpengaruh secarasignifikan sebesar 0,020. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa pemberian insentif merupakan variabel yang paling dominan atas loyalitas karyawan. Hal ini berarti semakin besar insentif yang diberikan, makaloyalitas karyawan terhadap perusahaan semakin tinggi. Dengan demikian perusahaan perlu meningkatkan program insentif. Dengan adanya loyalitas yang cukup tinggi diharapkan kinerja karyawan lebih meningkat.

Kata Kunci: *Insentif, Kinerja, Loyalitas Karyawan*

I.PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Terdapat fluktuasi atau naik turunnya tingkat penjualan kendaraan Mitsubishi di Indonesia. Hal ini disebabkan semakin banyaknya pesaing industri otomotif yang bermunculan di Indonesia, seperti Toyota, Daihatsu, Honda, Suzuki dan lain-lain, serta perekonomian indonesia yang tidak menentu. Berikut ini adalah gambar grafik penjualan kendaraan Mitsubishi di Indonesia dalam priode tahun 2000-2015:

Gambar 1 Total Penjualan Kendaraan Mitsubishi Di Indonesia Tahun 2000-2015

Dari gambar 1 terlihat bahwa dari tahun 2011-2013, KTB mengalami kenaikan secara terus menurus, tetapi apabila dilihat pada tahun 2014 ke tahun 2015 mengalami penurunan secara drastis. Hal tersebut terjadi karena kinerja karyawan yang belum maksimal dalam melakukan pekerjaan. Banyak karyawan yang tidak mampu mencapai target penjualan yang telah ditentukan.

Guna menggali faktor-faktor lain yang mempengaruhi penurunan kinerja karyawan, maka dilakukan observasi dan wawancara kepada beberapa karyawan KTB. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi berkembang atau tidaknya suatu perusahaan terdapat pada kerjasama antara pimpinan dengan karyawannya. Hal ini menyebabkan karyawan tidak fokus terhadap pekerjaannya. PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors (KTB) adalah distributor resmi kendaraan Mitsubishi di Indonesia dari Mitsubishi Motors Corporation (MMC) dan Mistubishi Fuso Truck & Bus Corporation (MFTBC), salah satu perusahaan bergerak di bidang otomotif yang menyatakan bahwa diberbagai perusahaan telah menggunakan dan menerapkan berbagai program untuk mendapatkan sebuah nilai yang lebih dalam rangka meningkatkan kinerja dan loyalitas yang dihasilkan karyawan seperti melalui program pemberian insentif. Untuk menunjang program tersebut, karyawan diharuskan untuk memberikan kinerja terbaik dalam pekerjaannya. Dengan demikian akan mendorong perusahaan untuk memberikan insentif lebih besar kepada karyawannya sehingga karyawan loyal dengan perusahaan tersebut.

Salah satu departemen yang ada dan bekerja di KTB adalah unit VCD. Fenomena yang dijelaskan sebelumnya adalah terjadi pada unit VCD. KTB memiliki banyak departemen salah satunya adalah *Vehicle Control Department* (VCD). VCD adalah bagian dari unit *supportmarketing* dalam hal memenuhi target penjualan. VCD secara pekerjaan adalah

mengontrol dan merawat semua kendaraan yang terdapat di gudang penyimpanan kendaraan tersebut, baik kendaraan lokal ataupun kendaraan *import*. Pada saat *marketing* membuat sebuah *sales plan* pada awal bulan secara menyeluruh berdasarkan tipe dan warna kendaraan maka VCD adalah bagian yang mendukung *(support)marketing* untuk mempersiapkan kendaraan yang akan dijual ke dealer di seluruh Indonesia. Selanjutnya VCD menyerahkan kendaraan ke dealer sesuai intruksi dari *marketing* dalam bentuk *delivery order* di masing-masing gudang penyimpanan *(car pool).* Berikut table 1 yang merupakan tipe karyawan yang terdapat di VCD.

Tabel 1 Tipe Karyawan VCD

Tipe Karyawan VCD
Deputy General Manager
Manager
Section Head
Staff
Non Staff

Sumber: PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors, 2015

Dengan mengetahui adanya hal tersebut perusahaan berupaya untuk memberikan benefit tambahan berupa insentif guna meningkatkan kinerja karyawan agar karyawan mampu bekerja lebih baik lagi sehingga tidak terjadi penurunan penjualan di dalam perusahaan. Karena bagaimanapun tindakan yang dilakukan karyawan baik atau buruknya, karyawan merupakan aset perusahaan yang dimonitor kebutuhan dan keinginannya sehingga perusahaan mampu memberikan kontribusi berupa insentif yang lebih banyak apabila karyawan tersebut mampu memberikan pekerjaan yang baik

KTB menghargai karyawan VCD yang sudah memiliki semangat kerja dan berkontribusi terhadap pekerjaannya dengan tujuan untuk menciptakan loyalitas tinggi pada perusahaan. Pihak perusahaan berupaya untuk mendapatkan loyalitas karyawan melalui pemberian insentif. Hal ini mungkin dapat diterima, karena dengan insentif yang diberikan kepada karyawan dapat memenuhi kebutuhan selain gaji pokok sehingga kesejahteraan karyawan dapat terwujud. Adapun faktor lain yang mempengaruhi karyawan loyal terhadap perusahaan adalah tersedianya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan, suasana kerja dan upah yang diterima dari perusahaan. Loyalitas karyawan tergantung dari dalam diri karyawan itu sendiri, namun pihak

perusahaan juga perlu melakukan usaha-usaha yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan itu sendiri. Karyawan- karyawan VCD yang memiliki tingkat loyalitas yang cukup tinggi sangat dihargai dan dibutuhkan untuk kelangsungan perusahaan.

Dengan adanya pelaksanaan program insentif ini tentu perusahaan menginginkan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya yang sudah bekerja sesuai dengan standar dan peraturan yang telah ditetapkan pada KTB guna untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Perusahaan akan terus memberikan dukungan agar karyawan bisa lebih giat dan semangat lagi dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja dan karyawan pun menjadi loyal terhadap perusahaan. Pemberian insentif perusahaan kepada karyawan merupakan salah satu cara yang dilakukan KTB dalam upaya memelihara keterikatan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pemberian insentif memiliki pergaruh terhadap kinerja karyawan unit VCD PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors?
2. Apakah pemberian insentif memiliki pengaruh yang terhadap loyalitas karyawan unit VCDPT Krama Yudha Tiga Berlian Motors?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah pemberian insentif memiliki pergaruh terhadap kinerja karyawan unit VCDPT Krama Yudha Tiga Berlian Motors.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah pemberian insentif memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan unit VCDPT Krama Yudha Tiga Berlian Motors.

II. KAJIAN PUSTAKA

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Syukur (2012:1) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan

yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurusi SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau *human resources department.*

Menurut Panggabean dalam Syukur (2012:4) bahwa, kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

2. Pemberian Insentif

Menurut Riani (2013:132) mengemukakan bahwa insentif adalah sarana memotivasi karyawan dalam mencapai suatu target tertentu. Insentif dalam perkembangannya bisa dalam berbagai bentuk: bonus, komisi, baik secara financial (uang, saham) ataupun dalam bentuk benefit lain (jalan-jalan ke luar negri, rumah, mobil dan lain-lain). Hal ini biasa diterapkan pada berbagai jenis industry (bank, asuransi, produk makanan, dan lain-lain), berbagai departemen (tenaga penjualan, tenaga produksi, dan lain-lain, berbagai posisi (direktur, manajer, supervisor, staff produksi, dan lain-lain).

Menurut pendapat Priansa (2014:335-338) insentif adalah keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung pada orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh organisasi dalam mencapai tujuan adalah dengan meningkatkan kualitas kerja karyawannya. Dimensi insentif dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu insentif material dan insentif non material

3. Kinerja

Menurut Babin & Boles dalam Riani (2013:100) Kinerja adalah tingkat produktifitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi *role-stress* dan konflik kerja / non kerja. Menurut Wibowo (2014:44) mengemukakan bahwa kinerja adalah tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mengidentifikasi harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi.

Menurut Wirawan (2009:54) dimensi kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

4. Loyalitas Karyawan

Menurut Ardan dkk (2011:136) Loyalitas karyawan sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan karena merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan oleh sikap setia terhadap perusahaan walaupun perusahaan dalam keadaan baik atau buruk. Menurut Suhendi (2010:260) Loyalitas karyawan ditunjukkan dengan komitmen karyawan dalam perusahaan, komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor baik dari organisasi maupun dari individu sendiri (Suhendi, 2010:260). Menurut Aditya (2011:30) Yang menjadi dimensi loyalitas karyawan adalah terletak pada faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan salah satunya adalah kondisi kerja, kondisi kerja dikatakan baik apabila karyawan merasa betah berada di dalam perusahaan dibandingkan di luar perusahaan sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

III.METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab dan akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya ada variabel *independent* dan *dependent* (Sugiyono, 2013: 11). Menurut Martono (2012:57), penelitian kausalitas selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat (mempertanyakan masalah sebab-akibat).

2. Populasi

Menurut Sugiyono (2012:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors pada Vehicle Control Department yang berjumlah 60 orang, populasi didapat/ditentukan langsung dari perusahaan saat memberikan kuesioner penelitian.

3. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena kerterbatasan dana, tenaga, waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2012:81).

Untuk penelitian ini, sampel yang akan digunakan adalah *Non-Probability sampling.* Metode *Non-Probability Sampling*, dimana sampel yang diambil berdasarkan kriteria – kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dan memenuhi kriteria – kriteria dapat digunakan sebagai sampel (Malhotra dikutip Irawan dan Japarianto dalam jurnalnya, 2013:5)

Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di unit VCD *(Vehicle Control Department)* dengan mendapat program insentif. Sampel terkumpul dalam penelitian ini adalah sebanyak 50. Dari 60 kuesioner yang disebar kepada karyawan VCD hanya 50 jawaban responden yang kembali kepada peneliti. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan waktu pada pengisian kuesioner yang dilakukan oleh karyawan unit VCD.

4. Jenis dan Sumber Data

Peneliti memperoleh data yang berasal dari data primer dan data sekunder. Dimana data tersebut terbagi atas :

a. Data primer, yaitu data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan. Data ini bisa berwujud hasil pengisian kuesioner yang didapat dari karyawan unit VCD PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors.
b. Data sekunder dalam penelitian ini berupa data yang berisi dokumen, buku-buku misalnya biro pusat statistik, majalah-majalah, keterangan-keterangan atau lainnya. Data ini diperlukan sebagai pelengkap yang di peroleh dariliteratur-literatur yang ada hubungannya dengan penelitian.

5. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian bertempat pada PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors Jl. Jend A. Yani, Proyek Pulo Mas, Jakarta Timur – Indonesia. Mengingat luasnya kegiatan penyediaan tenaga kerja oleh PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi

dalam lingkup sistem kompensasi dalam pemberian insentif terhadap kinerja dan loyaitas karyawan pada *vehicle control departemen* PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors. Waktu pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan pada bulan Maret sampai dengan April 2016.

6. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas merupakan suatu alat ukur tes dalam kuesioner. Validitas dijelaskan sebagai instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Sugiyono, 2012:348). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Uji validitas dapat dilihat dari nilai *Person Correlation* tiap indikator variabel. Semakin besar nilai *Person Correlation* maka dikatakan valid. Nilai *Person Correlation* harus diatas nilai r tabel maka validitas dapat diterima.

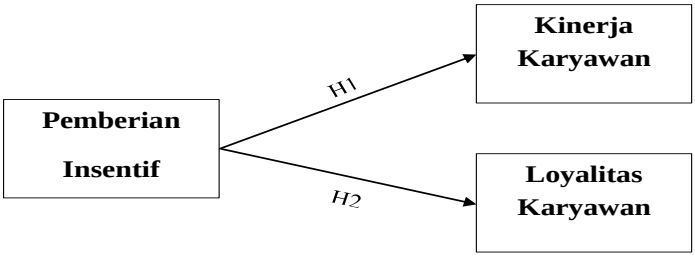
Reliabilitas merupakan asal kata dari kata *Reability* (pengukuran yang memiliki kualitas tinggi) yang maksudnya adalah derajat, ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrument pengukuran. Menurut Priyatno (2010:97), "uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan dapat konsisten jika pengukuran tersebut diulang". Dalam penelitian ini penulis mencari reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach Alpha* untuk menguji reliabilitas instrument alat ukur loyalitas pelanggan. *Cronbach Alpha* yang dihitung dalam kaitannya dengan rata-rata interkorelasi antara item pengukuran variabel tersebut. Semakin mendekati *Cronbach Alpha* adalah 1, maka tingkat reliabilitas konsistensi internal semakin tinggi (Sekaran dan Bougie, 2006:324).

7. Uji Manova

Digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas kategorikal dapat menerangkan secara sigifikan jumlah variabilitas pada variabel tergantung. Dengan kata lain apakah variabel bebas yang digunakan untuk mengelompokkan mempunyai efek pada fluktuasi/perubahan nilai pada kedua variabel tergantungnya (Santoso, 2012:205).

8. Model Penelitian

Model penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, model penelitian dianalisis dengan menggunakan SPSS versi variabel-variabel dalam kerangka pemikiran atau model penelitian ini akan dipersingkat untuk memudahkan penyebutan setiap variabel dalam pengolahan data selanjutnya. Variabel pemberian insentif disingkat menjadi IS, variabel kinerja disingkat menjadi KI, dan variabel loyalitas karyawan menjadi LK. Model penelitian ini diperlihatkan pada gambar pada model penelitian tersebut menunjukan bahwa variabel kinerja (KI) dan loyalitas karyawan (LK) merupakan variabel yang diperlukan sebagai variabel dependen. Sedangkan variabel pemberian insentif (SI), merupakan variabel yang diperlukan sebagai variabel indepnden.

9. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel bebas (*Independent*) menggunakan simbol X adalah pemberian insentif. Dan variabel terikat (*Dependent*) menggunakan simbol Y adalah kinerja dan loyalitas karyawan. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah pemberian insentifyaitu menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam bekerja. Meskipun insentif diberikan kepada kelompok, mereka sering menghargai perilaku individu.Indikator pemberian insentif disingkat menjadi IS untuk memudahkan dalam pembacaan. Kinerjayaitu tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mengidentifikasi harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi.Indikator kinerjadisingkat menjadi KI untuk memudahkan dalam pembacaan.

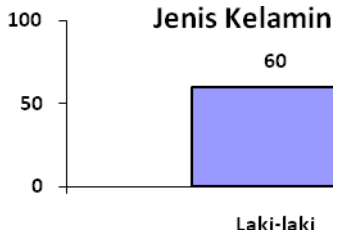
Loyalitas karyawanyaitu sikap mental karyawan yang ditunjukkan oleh sikap setia terhadap perusahaan walaupun perusahaan dalam keadaan baik atau buruk.Indikator loyalitas karyawandisingkat menjadi LK untuk memudahkan dalam pembacaan.

IV. PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

Mulanya adalah sebuah ide brillian yang tercetus dari cara berfikir cemerlang dalam memanfaatkan peluang. Peluang tersebut muncul sejalan dengan kebijakan pemerintah mengenai penanaman modal, baik modal asing, maupun modal dalam negeri. Tahun 1970, berdirilah PT New Marwa 1970 Motors sebagai distributor tunggal Mitsubishi Indonesia. Kemudian pada tahun 1973 berganti nama menjadi PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors (KTB).Selama empat dekade lamanya, KTB telah secara terus menerus mendukung pembangunan dan ekonomi di Indonesia, dan telah menjadi komitmen kami akan terus berada di tanah air tercinta ini dengan terus memperbaiki kualitas produk dan layanan kami bagi para konsumen Indonesia yang telah menjadi bagian dari keberadaan kami

B. Karakteristik Responden



Gambar 3 Distribusi Jenis Kelamin

Berdasarkan gambar 3 persentase dapat diketahui bahwa sebagian besar responden di *Vehicle Control Department* (VCD) adalah berjenis kelamin pria.

Tabel 2 Tabel Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 25 tahun	8	16%
26-35 tahun	6	12%
36-45 tahun	14	28%
46-50 tahun	15	30%
> 50 tahun	7	14%
Total	**50**	**100%**

Berdasarkan tabel 2 karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan kelompok usia, menunjukkan bahwa kisaran kelompok usia yang paling banyak presentasenya adalah usia <25 tahun yaitu sebanyak 16%, kedua di urutan usia 26-35 tahun yaitu sebanyak 12%, sementara di urutan ketiga usia 36-45 tahun sebanyak 28%, urutan keempat usia 46-50 tahun sebanyak 30% dan urutan terakhir dengan usia >50 tahun sebanyak 14%. Dari tabel dibawah ini terlihat lebih jelas. Maka dapat disimpulkan usia 46-50 tahun adalah karyawan yang bekerja di perusahaan KTB bagian *Vehicle Control Department* yang masih mendapatkan program insentif dan peneliti mengindikasikan bahwa usia 46-50 tahun dapat dikategorikan sebagai usia yang cukup matang dan masih layak untuk mendapatkan insentif.

Tabel 3 Tabel Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
SMU/Sederajat/dibawahnya	10	20%
Diploma	14	28%
Sarjana	26	52%
S2	0	0
S3	0	0
Total	**50**	**100%**

Berdasarkan tabel 3sebaran responden berdasarkan pendidikan terakhir, sama seperti tabel sebelumnya yakni, pendidikan terakhir yang paling dominan adalah sarjana dengan mencapai sebanyak 52% sedangkan urutan kedua ditempati oleh responden yang berpendidikan terakhir diploma sebanyak 28%, sementara urutan ketiga ditempati oleh responden dengan pendidikan terakhir SMU/Sederajat/dibawahnya sebanyak 20%. Maka peneliti menyimpulkan sebesar 52% responden berpendidikan terakhir sarjana dan peneliti mengindikasikan bahwa sebanyak 26 responden memiliki potensi untuk menunjang kinerjanya demi untuk mendapatkan insentif yang lebih besar lagi.

Tabel 4 Tabel Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
0-5 tahun	11	22%
6-10 tahun	3	6%
11-15 tahun	12	24%
16-20 tahun	9	18%
>20 tahun	15	30%
Total	**50**	**100%**

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dengan masa kerja >20 tahun sebanyak 15 responden, yakni sebesar 30%. Presentase jumlah responden dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 9 responden, yakni sebesar 18%, responden dengan masa kerja selama 11-15 tahun sebanyak 12 responden, yakni sebesar 24%, responden dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 3 responden, yakni sebesar 6%, dan responden dengan masa kerja 0-5 tahun sebanyak 11 responden, yakni sebesar 22%. Oleh Karena itu, peneliti mengindikasikan bahwa karyawan yang bekerja di unit VCD KTB sudah menjadi karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan tersebut.

C. Uji Validitas

Pada penelitian ini, pengujian validitas dilakukan dengan melihat nilai r tabel. Nilai r tabel dalam penelitian ini adalah 0,2787 dengan uji 2 sisi dan jumlah data responden (n) 50-2=48. Maka dari itu, suatu data dapat dikatakan valid apabila nilai total *Pearson Correlation* lebih besar dari nilai r tabel dengan nilai 0,2787.

Tabel 5 Uji Validitas Independen

Variabel Insentif	Item Pernyataan	Total Person Correlation	Nilai r Tabel	Keterangan
Bonus	Bo1	0,323	0,278	Valid
	Bo5	0,587	0,278	Valid
	Bo6	0,672	0,278	Valid
Jaminan Sosial	Jm1	0,755	0,278	Valid
	Jm2	0,755	0,278	Valid
	Jm3	0,623	0,278	Valid
	Jm4	0,636	0,278	Valid
	Jm5	0,568	0,278	Valid
Fasilitas Perusahaan	Fl2	0,541	0,278	Valid
	Fl3	0,461	0,278	Valid
Promosi Jabatan	Pj1	0,507	0,278	Valid
	Pj2	0,486	0,278	Valid
	Pj3	0,535	0,278	Valid
	Pj4	0,421	0,278	Valid
Penghargaan	Pg1	0,298	0,278	Valid
	Pg2	0,731	0,278	Valid
	Pg3	0,746	0,278	Valid
	Pg4	0,381	0,278	Valid
	Pg5	0,627	0,278	Valid

Dari tabel 5 menunjukkan hasil semua pernyataan dari pemberian insentif dinyatakan valid karema nilai *Pearson Correlation* lebih besar dari nilai r tabel yaitu 0,2787.

Tabel 6 Uji Validitas Dependen

Variabel Kinerja	Item Pernyataan	Total Person Correlation	Nilai r Tabel	Keterangan
Efisien dan Efektif	Fs1	0,631	0,278	Valid
	Fs2	0,732	0,278	Valid
	Fs3	0,689	0,278	Valid
	Fs4	0,621	0,278	Valid
Tanggung Jawab	Tj1	0,694	0,278	Valid
	Tj2	0,669	0,278	Valid
	Tj3	0,777	0,278	Valid
Disiplin	Ds1	0,677	0,278	Valid
	Ds2	0,579	0,278	Valid
	Ds3	0,647	0,278	Valid

Dari tabel 6 menunjukkan hasil semua pernyataan dari kinerja karyawan dinyatakan valid karena nilai *Pearson Correlation* lebih besar dari nilai r tabel yaitu 0,2787.

Tabel 7 Uji Validitas Dependen

Variabel Loyalitas	Item Pernyataan	Total Person Correlation	Nilai r Tabel	Keterangan
Tetap Bertahan	Tb1	0,674	0,278	Valid
	Tb2	0,739	0,278	Valid
	Tb3	0,728	0,278	Valid
Bekerja Lembur	Bb1	0,816	0,278	Valid
	Bb2	0,848	0,278	Valid
	Bb3	0,761	0,278	Valid
	Bb4	0,716	0,278	Valid
	Bb5	0,722	0,278	Valid
Menjaga Nama Baik	Mb1	0,328	0,278	Valid
	Mb2	0,671	0,278	Valid

Dari tabel 7 menunjukkan hasil semua pernyataan dari loyalitas karyawan dinyatakan valid karena nilai *Pearson Correlation* lebih besar dari nilai r tabel yaitu 0,2787.

D. Uji Reliabilitas

Tabel 8 UjiReliabilitas Independen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	20

Untuk variabel independen yaitu pemberian insentif dapat dilihat dengan jelas bahwa hasil menunjukkan angka *Cronbach Alpha* adalah sebesar 0,747. Artinya, penelitian terhadap 20 pernyataan dari variabel pemberian insentif adalah reliabel karena menghasilkan angka *Cronbach Alpha* ≥ 0,6.

Tabel 9 Uji ReliabilitasDependen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	11

Untuk variabel dependen yaitu kinerja karyawan dapat dilihat dengan jelas bahwa hasil menunjukkan angka *Cronbach Alpha* adalah sebesar 0,761. Artinya, penelitian terhadap 11 pernyataan dari variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel karena menghasilkan angka *Cronbach Alpha* ≥ 0,6.

Tabel 10 Uji Reliabilitas Dependen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	11

Untuk variabel dependen yaitu loyalitas karyawan dapat dilihat dengan jelas bahwa hasil menunjukkan angka *Cronbach Alpha* adalah sebesar 0,771. Artinya, penelitian terhadap 11 pernyataan dari variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel karena menghasilkan angka *Cronbach Alpha* ≥ 0,6.

E. Uji Manova

Tabel 11 Uji Manova

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	totaly1	379.780[a]	27	14.066	1.002	.503
	totaly2	1484.467[b]	27	54.980	2.400	.020
Intercept	totaly1	68115.399	1	68115.399	4854.353	.000
	totaly2	55288.509	1	55288.509	2413.228	.000
totalx1	totaly1	379.780	27	14.066	1.002	.503
	totaly2	1484.467	27	54.980	2.400	.020
Error	totaly1	308.700	22	14.032		
	totaly2	504.033	22	22.911		
Total	totaly1	90916.000	50			
	totaly2	70069.000	50			
Corrected Total	totaly1	688.480	49			
	totaly2	1988.500	49			
a. R Squared = .552 (Adjusted R Squared = .001)						
b. R Squared = .747 (Adjusted R Squared = .435)						

Pada baris TOTALX1, khususnya angka signifikan. Terlihat untuk variabel dependent Kinerja (totaly1), angka signifikan di atas 0,05 (yakni 0,503). Dengan demikian, untuk uji variabel Kinerja (totaly1), diputuskan untuk menerima Ho. Dengan demikian, Kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh Pemberian Insentif.

Namun, uji untuk variabel Loyalitas Karyawan (totaly2) menunjukkan angka di bawah 0,05 (yakni 0,020). Dengan demikian untuk uji Loyalitas Karyawan, diputuskan untuk menolak Ho. Dengan demikian, Loyalitas Karyawan memang dipengaruhi oleh Pemberian Insentif perusahaan.

Tabel 12 Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pernyataan	Nilai T	Keterangan
H1	Pemberian insentif tidak berperngaruh terhadap kinerja	0,503	Ditolak
H2	Pemberian insentif berpengaruh terhadap loyalitas karyawan	0,020	Diterima

Pada variabel IS (X) menunjukan t hitung adalah 0,503. Yang menunjukan bahwa t hitung ≥ t kritis = 0,503 ≥ 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa Variabel Pemberian Insentif (X) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y1). Hal ini menjawab Hipotesis pertama penelitian ini, yaitu variabel pemberian insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan atau H_o diterima. Hal ini berarti, peningkatan

kinerja bukan didasari oleh pemberian insentif yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya.

Hasil hipotesis tersebut **tidak sejalan** dengan penelitian terdahulu. Berdasarkan hasil penelitian **Rendi** (2015) Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Disributor Baterai Yuasa (Kasus PT Riau Indotama Abadi Pekanbaru) Positif hasil menunjukkan bahwa variabel pemberian insentif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitungsebesar 2,045. Oleh karena itu diperlukan penilaian atas kinerja karyawan untuk melihat dan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Namun hasil yang didapat berbeda, hal ini dikarenakan menurut KTB responden atau karyawan dari unit VCD pada dasarnya lebih memikirkan keterikatan hubungan antara pimpinan dengan atasan karena dengan mereka memiliki sikap kerjasama yang baik dengan begitu kinerja yang diberikan kepada perusahaan lebih optimal dibandingkan dengan pemberian insentif karena dengan memberikan gaji dirasa sudah menutupi kebutuhan masing-maing individu.

Pada variabel IS (X) menunjukan t hitung adalah 0,020. Yang menunjukan bahwa t hitung $\geq$ t kritis = 0,020 $\geq$ 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel Pemberian Insentif (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan (Y2). Hal ini menjawab Hipotesis kedua penelitian ini. yaitu variabel Pemberian Insentif berpengaruh signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan atau H_o ditolak. Hasil hipotesis tersebut **sejalan** dengan penelitian terdahulu. Berdasarkan hasil penelitian **Audy** (2013) Analisis Pengaruh Insentif dan Fasilitas Perusahaan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Karya Dinamika Perkasa *(Head Office)* Positif hasil menunjukkan bahwa variabel pemberian insentif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai t hitung sebesar 0,615. **Dari hasil penelitian terdahulu menyatakan pemberian insentif berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dengan objek yang berbeda.**

Variabel pemberian insentif yang diamati untuk mengukur loyalitas karyawan unit VCD KTB variabel laten pembeian insentif yang terdiri dari 19 indikator yang mewakili masing-masing tiap dimensi, pemberian insentif memiliki 2 dimensi sebagai pengukuran variabel. Berdasarkan besarnya hasil validitas yang dimiliki oleh masing-masing variabel. Hipotesis ini diterima karena dari hasil uji variabel **pemberian insentif** yang paling mempengaruhi adalah **Bo1** sebesar 0,32 berupa bonus diberikan karena sudah memenuhi tujuan perusahaan, **Bo5** sebesar 0,58 berupa pemberian uang lembur memotivasi saat menjalankan pekerjaan di luar jam

kerja, **Bo6** sebesar 0,67 berupa karyawan memperoleh bonus jika perusahaan mengalami keuntungan, **Jm1** sebesar 0,75 berupa jaminan proteksi individu selama bekerja, **Jm2** sebesar 0,75 berupa jaminan proteksi keluarga selama bekerja, **Jm3** sebesar 0,62 berupa layanan asuransi kesehatan bermanfaat untuk karyawan, **Jm4** sebesar 0,63 berupa jaminan asuransi atas pekerjaan yang dilakukan, **Jm5** sebesar 0,56 berupa tersedianya jaminan kesehatan di perusahaan, **Fl2** sebesar 0,54 berupa fasilitas yang disediakan dapat digunakan sewaktu-waktu, **Fl3** sebesar 0,48 berupa tersedianya fasilitas karyawan yang memadai, **Pj1** sebesar 0,50 berupa karyawan dipromosikan oleh pimpinan untuk kenaikan pangkat, **Pj2** sebesar 0,48 berupa karyawan memiliki tingkat kreatifitas yang baik, **Pj3** sebesar 0,53 berupa karyawan memiliki kerja sama yang baik dengan teman kerja, **Pj4** sebesar 0,42 berupa karyawan memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugas, **Pg1** sebesar 0,29 berupa penghargaan untuk memberikan kinerja terbaik, **Pg2** sebesar 0,73 berupa penghargaan dalam bentuk insentif, **Pg3** sebesar 0,74 berupa pimpinan menghargai setiap pekerjaan yang dilakukan, **Pg4** sebesar 0,38 berupa dengan pemberian penghargaan terjalin hubungan yang harmonis antara karyawan dan perusahaan, **Pg5** sebesar 0,62 berupa memberikan penghargaan serta pujian kepada karyawan, Sedangkan variabel loyalitas karyawan yang paling mempengaruhi adalah **Tb1** sebesar 0,67 berupa percaya dengan perusahaan karyawan wajib setia, **Tb2** sebesar 0,73 berupa tetap bertahan jika perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran, **Bb1** sebesar 0,81 berupa bersedia kerja lembur lebih dari jam operasional demi menyelesaikan pekerjaan, **Bb2** sebesar 0,84 berupa bersedia kerja lembur untuk memenuhi target penjualan, **Bb3** sebesar 0,76 berupa bersedia menggunakan waktu di luar jam kerja untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan, **Bb4** sebesar 0,71 berupa tambahan upah lembur meningkatkan motivasi, **Bb5** 0,72 berupa peraturan upah lembur meningkatkan semangat kerja, **Mb1** sebesar 0,32 berupa tetap memegang rahasia perusahaan, **Mb2** sebesar 0,67 berupa bersedia menjaga nama baik jika sudah tidak bekerja, Artinya, KTB menjadi perusahaan yang dipercaya karyawan unit VCD karena pemberian insentif berupa bonus, jaminan sosial, fasilitas, promosi jabatan, penghargaan yang sudah dapat dipenuhi oleh karyawan tersebut. Karyawan bagian VCD sudah cukup loyal kepada KTB dan akan bekerja lebih lama guna untuk memenuhi kebutuhannya selain gaji yang berikan oleh perusahaan yaitu program insentif. Jadi, karyawan akan membicarakan, menceritakan, menginformasikan dan merekomendasikan perusahaan KTB dari program insentif sampai pengalaman-pengalaman ia

selama bekerja di perusahaan kepada keluarga, kerabat ataupun masyarakat ketika ingin bekerja di KTB bagian VCD.

V.KESIMPULAN

1. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pemberian insentif terhadap kinerja karyawan unit VCD PT KTB. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh pemberian insentif. Ini ditunjukkan dari hasil uji manova.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pemberian insentif terhadap loyalitas karyawan unit VCD PT KTB. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh pemberian insentif. Ini ditunjukkan dari hasil uji manova.

DAFTAR PUSTAKA

Agung, A. (2011). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pura Barutama Unit Offset Kudus. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang*.

Ardana, I. K. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Denpasar: Graha Ilmu.

Djansen, A. I. (2016, Agustus 4). *Analisis Pengaruh Insentif dan Fasilitas Perusahaan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Karya Dinamika Perkasa (Head Office).* Diambil kembali darijournal.bakrie.ac.id:http://journal.bakrie.ac.id/index.php/jurnal_ilmiah_ub/article/view/203

Fitriadi, R. (2016, Agustus 4). *Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja karyawan Distributor Baterai Yuasa (Kasus PT Riau Indotama Abadi Pekanbaru).* Diambil kembali dari jom.unri.ac.id: http://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/4793

Irawan, D. d. (2013). Analisis Pengrauh Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Pada Pelanggan Restoran Porkee Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 1-8.

Martono, N. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Mayangsari, L. (2013). Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Departemen Penjualan PT Pusri. *Skripsi Srajana Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Universitas Sriwijaya, Palembang*.

Powers, E. L. (2015, Desember 6). *Hubungan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Denagn Loyalitas Kerja Karyawan Pada Hotel Ratu Mayang Garden Pekanbaru.* Diambil kembali dari download.portalgaruda.org: http://download.portalgaruda.org/article.php?article=349252&val=6444&title=HUBUNGAN%20PELAKSANAAN%20PENILAIAN%20PRESTASI%20DENGAN%20LOYALITAS%20KERJA%20KARYAWAN%20PADA%20HOTEL%20RATU%20MAYANG%20GARDEN%20PEKANBARU

Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* . Bandung: ALFABETA.

Priyatno, D. (2010). *Paham Analisis Statistik Data Dengan SPSS.* Yogyakarta: PenerbitMediaKom.

Puspasari, D. L. (2013). Pengaruh Ekuitas Merek Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Kopi ABC. *Skripsi Sarjana Ekonomi Universitas Persada Y.A.I, Jakarta*.

Riani, A. L. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini (Edisi Pertaa), Cetakan Pertama.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Rivai, V. (2015, Desember 06). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* . Diambil kembalidaridownload.portalgaruda.org:http://download.portalgaruda.org/article.php?article=349252&val=6444&title=HUBUNGAN%20PELAKSANAAN%20PENILAIAN%20PRESTASI%20DENGAN%20LOYALITAS%20KERJA%20KARYAWAN%20PADA%20HOTEL%20RATU%20MAYANG%20GARDEN%20PEKANBARU

Santoso, S. (2012). *Aplikasi SPSS pada Statistik Multivariat.* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Sekaran, U. d. (2013). *Research Methods for Business* . Chennai: MPS Limited.

Sugian, S. (2006). *Kamus Manajemen (Mutu).* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta CV.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Suyadi, P. (2016, Januari 13). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan.* Diambilkembalidarijournal.uny.ac.id:http://journal.uny.ac.id/index.php/nominal/article/viewFile/993/796

Syukur, H. F. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* . Semarang: Program Pascasarjana Lain Walisongo Semarang.

Utomo, B. (2016, Januari 13). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT P. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 7 (2), 171-188.* Diambil kembali dari repository.petra.ac.id: http://repository. petra.ac.id/16255/1/PENGARUH_KEPUASAN_KERJA_DAN_LOYALITAS_KERJA. pdf

Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja-Edisi Revisi, Cetakan ke-4.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wirawan. (2016, Januari 13). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.* Diambil kembali dari Journal.uny.ac.id: http://journal.uny.ac.id /index.php /nominal /article/viewFile/993/796

KEARIFAN LOKAL *TRI KAYA PARISUDHA* SEBAGAI MODEL PEMBENTUK KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA

Ni Kadek Yuliandari[1], Ni Kadek Ayu Trisnadewi[2], Ni Nyoman Sunariani[3]
STIE Satya Dharma Singaraja[1,2], Universitas Pendidikan Nasional[3]
adeqyuliandari@gmail.com

Abstrak

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh suatu bangsa menjadi salah satu faktor determinan dalam menentukan keberhasilan pembangunan dan kemajuan suatu bangsa. Manusia yang berkualitas akan menciptakan prestasi tersendiri bagi dirinya sendiri dan masyarakat luas pada umumnya. Kearifan lokal dapat dijadikan salah satu alternatif dalam pembentukan kualitas SDM, karena kearifan lokal merupakan nilai-nilai luhur yang dimiliki oleh masing-masing daerah yang dijunjung tinggi nilai serta makna yang terkandung didalamnya. Kualitas SDM berbasis kearifan lokal hanya akan memiliki makna ketika dilandasi atas nilai-nilai universal yang mengakar dalam budaya dimana nilai-nilai itu dibangun (berlandaskan nilai-nilai kearifan lokal). Salah satu kearifan lokal di Bali yang sesuai dengan nilai-nilai universal adalah nilai-nilai kearifan yang bersumber pada konsep *Tri Kaya Parisudha*. *Tri Kaya Parisudha* merupakan tiga konsep ajaran etika yang dikendalikan dan diselaraskan satu sama lainnya yaitu pikiran *(manacika)*, perkataan *(wacika)*, dan perbuatan *(kayika)*. Kualitas manusia pada jaman globalisasi sudah selayaknya dinilai dari aspek sikap atau karakter, tanpa mengenyampingkan aspek penilaian yang berupa angka atau numerik. Konsep *Tri Kaya Parisudha* dengan pijakan keyakinan akan adanya hukum *karmaphala* yakni hukum sebab akibat atau hukum aksi reaksi dipandang relevan sebagai indikator penilaian kualitas SDM.

Kata Kunci: kualitas sumber daya manusia, kearifan lokal, *tri kaya parisudha*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Perkembangan jaman dan arus globalisasi yang kian cepat membawa perubahan yang cukup besar dalam tatanan kehidupan manusia. Pada prinsipnya globalisasi mengacu pada perkembangan-perkembangan yang cepat pada bidang teknologi, komunikasi, transformasi, serta informasi yang bisa membawa bagian-bagian dunia yang jauh (menjadi hal-hal) yang bisa dijangkau dengan mudah. Manusia sebagai mahluk ciptaan Tuhan yang memiliki derajat tertinggi dibandingkan mahluk ciptaan Tuhan lainnya menjadikan manusia memiliki banyak kelebihan. Kelebihan yang dimiliki manusia adalah berkaitan dengan pikiran. Melalui pikiran, manusia dapat mengatur gerak dari aspek komunikasi dan aspek perilaku. Melalui gaya berkomunikasi dan gerak perilaku manusialah dapat tercermin kualitas manusia itu sendiri.

Untuk membangun kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul, membutuhkan suatu persiapan yang matang dan penuh kehati-hatian, hal ini terkait dengan kualias SDM seperti apa yang ingin dibentuk oleh suatu Negara. Mempersiapkan suatu masyarakat yang mampu

bersaing dikancah jaman globalisasi merupakan salah satu tugas lembaga sekolah dan perguruan tinggi yang berkembang saat ini. Masing-masing lembaga sekolah dan perguruan tinggi dengan segala keterbatasannya dituntut untuk menawarkan berbagai kiat dan keterampilan, berdasar atas kiat dan keterampilan ini diperkirakan akan mampu memberikan manfaat bagi masyarakat dalam memasuki era globalisasi, sehingga mereka nantinya tidak menjadi masyarakat yang tertinggal dan menjadi makanan empuk bagi masyarakat yang memiliki daya saing yang tinggi. Untuk mencapai maksud tersebut, berbagai program ditawarkan, khususnya yang berorientasi pada pengembangan kualitas SDM, yang merupakan kunci utama dalam menghadapi daya saing yang tinggi di era globalisasi ini.

Kualitas dari SDM yang dimiliki menjadi salah satu alat ukur atau determinan dalam menentukan keberhasilan pembangunan dan kemajuan suatu bangsa. Pada awal tahun 2007, sebuah yayasan menyampikan Visi Indonesia 2030 kepada Bapak Presiden di Wisma Negara, yayasan tersebut bernama Yayasan Indonesia Forum. Dalam penyampaian tersebut, setidaknya terdapat empat target pencapaian utama dari Visi Indonesia tersebut, sebagai Negara maju yang unggul dalam pengelolaan kekayaan alam. Adapun keempat target itu berkaitan dengan *1)* masuknya Indonesia dalam 5 besar kekuatan ekonomi dunia, *2)* terwujudnya pemanfaatan kekayaan alam yang berkelanjutan, *3)* terwujudnya kualitas hidup modern yang merata *(shared growth)*, dan *4)* masuknya paling sedkit 30 perusahaan Indonesia dalam daftar *fortune 500 company*. Berbagai langkah-langkah dapat ditempuh untuk mewujudkan Visi Indonesia 2030 ini, salah satunya dan menjadi hal pokok terpenting adalah peningkatan kualitas SDM.

Indonesia pada umumnya tidak kekurangan dalam hal kekayaan intelektual manusianya. Dalam praktiknya, Indonesia memiliki banyak putra putri yang berbakat dan cerdas, sehingga dalam berbagai kompetisi dunia, Indonesia berhasil menjuarai berbagai ajang olimpiade Internasional di bidang ilmu pengetahuan maupun olah raga. Beberapa pembuktian mengenai kualitas SDM Indonesia yaitu keberhasilan 9 mahasiswa Indonesia dalam memenangkan kompetisi matematika tingkat Internasional yang dilangsungkan di Bulgaria (National Geographic Indonesia, 2015), selanjutnya berita kemenangan tim pada kejuaraan bulu tangkis Total *BWF World Championship* 2015 (sindonews.com, 2015), kemudian berita yang tak kalah hebatnya dari mahasiswa/i delegasi UGM yang meraih penghargaan pada ajang Beijing *Model United Nation* di *China Foreign Affairs University* (ugm.ac.id, 2016), dan masih banyak lagi prestasi-prestasi yang berhasil diraih putra putri terbaik bangsa. Beberapa berita tersebut

membuktikan bahwa, melalui ajang kompetisi tingkat Internasional di bidang akademik dan non-akademik, terbukti bahwa kekayaan intelektual yang dimiliki oleh bangsa Indonesia sangatlah luar biasa.

Namun, disatu sisi kegelisahan terjadi ditengah masyarakat ketika teknologi informasi melaju kian pesat. Bentuk dari kegelisahan tersebut yakni mengenai degradasi moral SDM Indonesia. Salah satu upaya yang telah lama digaungkan untuk meminimalisisr sekaligus mengatasi degradasi moral adalah melalui pendidikan karakter agar mampu membenahi kualitas SDM bangsa ini. Berbagai upaya telah ditempuh pemerintah untuk membangun karakter bangsa agar menjadi bangsa yang bermartabat. Nyatanya, berdasarkan beberapa fakta yang diperoleh, tindak korupsi dan tindak kejahatan sosial di Indonesia banyak dilakukan oleh orang-orang yang rata-rata memiliki pendidikan tinggi, antara lain: *1)* kasus korupsi yang dilakukan oleh mantan Menteri ESDM yaitu Jero Wacik (Sindonews, 2014), *2)* kasus korupsi yang dilakukan oleh Gayus Tambunan sebagai PNS golongan IIIA di Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan (Sindonews, 2012), *3)* kasus pencucian uang yang dilakukan oleh M. Nazaruddin yang menjabat sebagai Anggota DPR-RI periode 2009-2014 (Sindonews, 2012), *4)* kasus pembunuhan yang dilakukan oleh Antasari Azhar sebagai Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi ke-2 (Sindonews, 2013), dan *5)* kasus pelecehan seksual anak-anak di *Jakarta International School* (JIS) yang dilakukan oleh karyawan dan guru di sekolah tersebut (Sindonews, 2014). Berdasarkan fakta-fakta ini memberikan bukti bahwa tindakan amoral justru datang dari kalangan yang memiliki intelektualitas yang tinggi, sehingga perlu dilakukannya pembenahan kualitas SDM melalui berbagai perspektif.

Kualitas SDM menyangkut dua aspek yaitu aspek fisik (kualitas fisik) yang berupa kesehatan dan aspek nonfisik (kualitas non-fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berfikir dan keterampilan (Notoatmodjo, 2003). Apabila dalam suatu organisasi terkumpul SDM yang berkualitas, maka akan terbentuk prestasi kerja. Prestasi manusia baik secara individu maupun bersama-sama (kelompok) merupakan penyumbang utama bagi prestasi suatu organisasi (Gorda, 1996). Pendapat ini didukung dari hasil kajian empirik dari Lonni, dkk (2012) yang menyatakan bahwa salah satu determinan paling penting dalam proses pertumbuhan ekonomi adalah sumber daya manusia atau *human capital* yang tidak hanya dilihat dari jumlahnya tetapi juga dari segi kualitasnya. Sehingga, kualitas SDM menjadi sangat penting dalam penciptaan prestasi baik individu maupun kelompok bagi keberlangsungan *(going concern)* suatu organisasi.

STIE Satya Dharma Singaraja merupakan salah satu kampus swasta yang ada di Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali. Kampus ini mengusung visi yakni "STIE Satya Dharma Singaraja sebagai Sekolah Tinggi yang berkualitas, berprestasi, dan berjiwa kewirausahaan berlandaskan spiritual". Demi mencapai visi tersebut, salah satu misi yang digunakan untuk mencapai visi tersebut adalah "Menciptakan Sumber Daya Manusia (Sarjana Ekonomi) menjadi wirausahawan *(interpreneur)* dan manajer (pemimpin) professional yang handal yang mencirikan: ahli dalam bidangnya, professional, akrab dengan teknologi dan memiliki *sraddha* dan *bhakti* (iman dan taqwa) kepada Tuhan". Hal ini menjadi salah satu tolok ukur untuk mendidik mahasiswa agar menjadi mahasiswa yang memiliki kualitas, baik dari segi keilmuan dan budaya lokalnya.

Manusia yang berkualitas, akan menciptakan prestasi tersendiri bagi dirinya sendiri dan masyarakat luas pada umumnya. Kearifan lokal dapat dijadikan salah satu alternatif dalam pembentukan kualitas SDM. Kearifan lokal dirasa baik dan cocok dijadikan alternatif pembentuk kualitas SDM karena kearifan lokal merupakan nilai-nilai luhur yang dimiliki oleh masing-masing daerah yang dijunjung tinggi nilai serta makna yang terkandung didalamnya. Sama halnya dengan daerah lain, di Bali terdapat pula kearifan lokal yang dapat dijadikan sebagai model pembentuk kualitas SDM. Pendekatan kearifan lokal Bali yang terkait dengan pembentukan kualitas SDM adalah melalui konsep *Tri Kaya Parisudha*.

Konsep *Tri Kaya Parisudha* sebagai salah satu kearifan lokal di Bali merupakan falsafah kehidupan untuk membuat kehidupan ini harmonis. Berdasarkan konsep *Tri Kaya Parisudha* ada tiga jenis aktivitas yang harus dikendalikan dan diselaraskan satu sama lainnya, yaitu pikiran *(manacika)*, perkataan *(wacika)*, dan perbuatan *(kayika*). Keselarasan antara pikiran, perkataan, dan perbuatan merupakan indikator kualitas SDM. Sikap pengendalian ketiga jenis aktivitas ini dalam ajaran umat hindu dilandasi dengan keyakinan kuat akan adanya hukum *karmaphala*. Hukum *karmaphala* merupakan hukum sebab akibat atau aksi reaksi, yang mana maknanya adalah ketika seorang manusia mampu mengendalikan ketiga jenis aktivitas tersebut kearah positif, maka yang diperolehpun hasil yang positif, demikian sebaliknya. Maka dari itu, keyakinan akan adanya hukum *karmaphala* menjadi pondasi bagi manusia untuk mengendalikan ketiga jenis aktivitas yang termuat dalam ajaran *Tri Kaya Parisudha*.

Prestasi manusia di dalam kehidupannya termasuk pula dalam kehidupan organisasinya ditentukan oleh tiga jenis perilaku utama tersebut. Sehingga, yang membedakan individu satu

dengan individu lainnya, yang menyebabkan suatu organisasi terkenal dan atau dikenal adalah karena kualitas ketiga perilaku manusia tersebut. Pernyataan ini secara implisit tersurat dalam kitab *sarasamuscaya, sloka 77*, yang menyatakan sebagai berikut:

"yang menyebabkan orang itu dikenal adalah tingkah lakunya, buah pikirannya, ucapan-ucapannya, itu jugalah yang diperhatikan oleh seseorang. Karena itu, yang baik juga dibiasakan dalam laksana, perkataan dan pikiran"

Setiap agama mengajarkan agar umat manusia menjauhkan diri dari kejahatan dan perbuatan dosa serta menyingkirkan kedengkian. Umat manusia juga diajarkan agar selalu berbuat kebaikan (*dharma*), dengan ucapan yang baik (tanpa menyinggung perasaan orang lain), dan selalu berbuat kebaikan. Manusia semestinya juga selalu menyucikan pikiran dan akalnya (*budhi*) (Suhardana, 2007, p.107). Pernyataan tersebut selaras dengan yang diajarkan dalam konsep *Tri Kaya Parisudha* yaitu untuk senantiasa berpikir yang baik, berkata yang baik, dan berbuat yang baik. Sehingga, dari menciptakan keselarasan dan harmonisasi dalam diri, akan terciptakan kualitas individu yang baik.

Sehingga, bertitik tolak dari fenomena di atas, maka peneliti ingin mengkaji lebih dalam melalui judul penelitian **"Kearifan Lokal *Tri Kaya Prisudha* Sebagai Model Pembentuk Kualitas Sumber Daya Manusia".**

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan atas latar belakang penelitian, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana kearifan lokal *Tri Kaya Parisudha* mampu membentuk kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan atas latar belakang dan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil telaah secara mendalam mengenai pembentukan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dengan pendekatan *Tri Kaya Parisudha.*

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat diadakannya penelitian ini adalah untuk mengembangkan kajian terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) serta kearifan lokal di suatu daerah.

2. Kajian Pustaka

2.1 Kualitas SDM

Berdasarkan atas data yang dilansir oleh BPS pada tahun 2015, jumlah penduduk di Indonesia per tahun 2015 telah mencapai 255 juta jiwa. Hal ini menandakan kuantitas SDM yang dimiliki oleh bangsa Indonesia sangatlah besar. Gencarnya pemerintah mencangkan program KB membuat kita berpikir bahwa, fokus pemerintah saat ini adalah lebih pada kualitas SDM. Fokus pemerintah sekarang adalah peningkatan kualitas SDM, bukan kuantitas. Jumlah penduduk Indonesia yang besar ini, merupakan modal berharga apabila salah satu Visi Indonesia 2030, yaitu menciptakan kualitas hidup yang modern dan merata dapat terwujud. Namun faktanya, masih ada banyak hal yang perlu dilakukan oleh bangsa Indonesia lakukan dan perbaiki. Peningkatan kualitas SDM Indonesia menjadi SDM yang unggul setidaknya membutuhkan dua strategi. Kedua strategi tersebut nantinya saling interaktif satu sama lain, sehingga tidak dapat dipisahkan.

Kualitas SDM tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya saja, akan tetapi juga ditentukan oleh pendidikan dan kadar pengetahuannya, pengalaman atau kematangannya dan sikapnya serta nilai-nilai yang dimilikinya (Notoatmodjo, 2003). Pandangan mengenai pengukuran kuliatas SDM menyatakan bahwa kualitas SDM dapat diukur dari keberhasilan peningkatan kemampuan teoritis, peningkatan kemampuan teknis, peningkatan kemampuan konseptual, peningkatan moral dan peningkatan keterampilan teknis memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Enifah, 2012). Adanya kualitas SDM yang baik juga dapat menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi (Husnawati, 2006).

Secara umum, peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dilakukan melalui 2 strategi, yakni: 1) peningkatan kualitas fisik yang dapat diupayakan melalui program kesehatan dan gizi, serta 2) peningkatan kualitas kemampuan non fisik dapat dilakukan dengan pelatihan *(training),* seminar dan *workshop*. Hal ini ditegaskan pula dalam laporan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Kabupaten Buleleng Tahun 2015, menyatakan bahwa faktor penting dalam pembangunan manusia yang berkualitas adalah melalui pendidikan dan kesehatan. Kedua faktor ini merupakan kebutuhan paling mendasar yang harus dimiliki oleh masing-masing individu demi meningkatkan potensi dirinya.

Pada hakekatnya manusia atau suatu organisasi di dalam kehidupannya ditentukan oleh tiga mutu perilaku, yaitu pikiran, perkataan dan perbuatan (Gorda, 1996). Unsur pikiran, perkataan dan perbuatan dalam konsep budaya lokal di Bali dikenal dengan istilah *Tri Kaya Parisudha*. *Tri Kaya Parisudha* merupakan tiga potensi yang paling esensial pada diri manusia dan sangat berpengaruh terhadap kualitas perilaku sumber daya manusia dalam menjalani kehidupannya sehari-hari.

2.2 Tri Kaya Parisudha

Kearifan lokal merupakan modal pembentukan karakter luhur suatu bangsa. Karakter luhur tersebut merupakan watak bangsa yang senantiasa bertindak atas dasar penuh kesadaran akan diri, serta pengendalian diri. Salah satu nilai kearifan lokal yang berkembang dan sangat potensial dikembangkan khususnya dalam ranah budaya Bali adalah nilai yang terkandung dalam filosofi *Tri Kaya Parisudha*. Dalam filosofi *Tri Kaya Parisudha* manusia diajarkan untuk selalu berpikir baik, berkata baik, dan berbuat baik. Filosofi ini sangat tepat disinergikan dengan konsep pendidikan karakter secara universal yang mengajarkan individu tentang cara berpikir dan berperilaku yang menjadi ciri khas setiap individu untuk dapat hidup dan bekerjasama, baik dalam lingkungan keluarga, masyarakat, bangsa dan negara (Suyanto, 2011).

Suatu organisasi dipandang memiliki citra yang baik apabila suatu organissi meletakkan pembangunan citra perusahaannya pada: *1)* kemampuan organisasi yang bersangkutan untuk menarik sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, *2)* kemampuan organisasi yang bersangkutan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, dan *3)* kemampuan organisasi yang bersangkutan untuk menumbuhkan kebanggaan seseorang bekerja dalam organisasi tersebut (Gorda, 1996, p.44). Sumber daya manusia yang berkualitas secara nyata *(tangible)* dapat dilihat dari jenjang pendidikan dan kesehatan fisiknya, namun secara tidak nyata *(intangible)* dapat dilihat melalui aspek perilakunya dalam kehidupan sehari-hari. Hasil kajian empirik menyatakan bahwa kualitas manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi (Lonni, dkk, 2012).

Dalam prakteknya dikehidupan sehari-hari, prestasi manusia di dalam kehidupannya termasuk dalam kehidupan organisasi ditentukan oleh tiga jenis perilaku utama, yaitu sesuai dengan konsep *Tri Kaya Parisudha*, yaitu perilaku berpikir *(manacika)*, perilaku berbicara atau berkomunikasi *(wacika)*, dan perilaku kegiatan fisik atau teknis *(kayika)*. Konsep *Tri Kaya*

Parisudha merupakan tiga potensi yang paling esensial yang ada pada diri manusia yang sangat berpengaruh terhadap kualitas perilaku sumber daya manusia dalam mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi (Gorda, 1996, p.44). Paling tidak, kearifan lokal dapat muncul pada aspek: *1)* pemikiran, *2)* sikap, dan *3)* perilaku. Ketiga hal tersebut hampir sulit dipisahkan, jika ketiganya ada yang timpang, maka kearifan lokal tersebut semakin pudar (Wagiran, 2012). Berdasarkan atas hal tersebut, maka dipandang relevan apabila konsep *Tri Kaya Parisudha* dijadikan suatu model untuk pembentukan kualitas sumber daya manusia, sebab nilai-nilai dan makna yang terkandung didalamnya secara eksplisit dapat dijadikan sebagi sistem nilai secara nasional dan universal.

1) Perilaku berpikir *(manacika)* suatu model Rasionalitas dan Kreatifitas

Manacika merupakan kualitas perilaku berpikir pada diri manusia *(quality of thingking)*. Dengan menggunakan pikiran manusia memperoleh makna dalam hidupnya. Dikatakan seperti itu karena *(1)* melalui pikiran manusia bisa membedakan mana perbuatan yang baik dan mana perbuatan yang tidak baik, *(2)* pikiran menjadi sumber perangsang segala tindakan atau perilaku manusia dalam hidupnya, dan *(3)* pikiranlah yang memegang peran utama dalam kehidupan manusia (Gorda, 1996: 46). Keyakinan umat hindu akan adanya hukum *karma phala sraddha* (hukum sebab akibat) menjadi dasar utama bagi manusia untuk mengendalikan diri dalam proses berpikir. Manusia berpikir berarti pula, ia sedang berusaha berpikir kreatif guna memecahkan segala bentuk masalah dan tantangan dalam hidupnya. Kreatifitas yang terbentuk merupakan sumber dari inovasi yang erat kaitannya dengan kemampuan manusia untuk adaptif terhadap kehidupan manusia yang dinamis dan pragmatif. Pemikiran yang rasional, kreatif dan penuh prakarsa sangat dibutuhkan dalam kehidupan modern, dalam ajaran agam hindu nilai-nilai ini dimuat dalam pustaka suci *veda*. Umat hindu meyakini bahwa ketiga sikap tersebut berfungsi sebagai suatu kekuatan pendorong serta kerangka acuan bagi umat hindu dalam menjalani kehidupan di era globalisasi, sebab manusia yang memiliki kualitas perilaku yang demikian itu, menurut pandangan hindu akan berhasil dalam menghadapi berbagai tantangan dan hambatan hidup di era globalisasi.

2) Perilaku berbicara atau berkomunikasi *(wacika)* suatu model Kemampuan Hubungan Manusiawi

Manusia pada hakikatnya adalah mahluk social, yang artinya membutuhkan interaksi dalam hidupnya. Hasil dari olah pikir manusia baru akan bermakna dan bermanfaat bagi kehidupannya sendiri atau organisasi apabila manusia tersebut melakukan komunikasi yang baik *(wacika).* Komunikasi sangat berguna bagi manusia untuk menyampaikan segala bentuk maksud dan tujuannya kepada oarng lain. Komunikasi memiliki peran yang sangat penting kehidupan manusia, terlebih dalam suatu organisasi. Peran komunikasi yang positif *(wacika)* menurut keyakinan umat hindu adalah *(1)* kata-kata menyebabkan sukses dalam hidup, *(2)* kata-kata menyebabkan seseorang akan menemui kegagalan dalam hidupnya, *(3)* kata-kata menyebabkan seseorang memperoleh sesuatu hasil sebagai sumber kehidupan, dan *(4)* kata-kata menyebabkan seseorang memiliki relasi atau sahabat yang baik (Gorda, 1996, p.50). Peningkatan rasa dalam berkomunikasi *(wacika)* berarti meningkatkan mutu seseorang dalam melakukan hubugan timbal balik dengan berbagai pihak demi pencapaian tujuannya. Proses komunikasi yang dilakukan oleh seseorang harus menghindarkan terjadinya ketersinggungan dan salah pengertian. Sebab, kedua hal inilah yang menjadi sumber dari adanya konflik, ketegangan sampai pada diskoordinasi dalam kehidupan atau organisasi. Dalam ajaran agama hindu, diyakini pula akan ajaran setia pada ucapan atau janji *(satya wacana).* Ajaran *satya wacana* ini mengingatkan manusia untuk selalu mengendalikan diri dalam kaitannya dengan ucapan atau janji kepada orang lain maupun masyarakat. Berdasarkan akan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas berbicara atau berkomunikasi positif dari seseorang terlebih seseorang tersebut berperan sebagai pemimpin dalam organisasi, akan membawa dampak positif bagi organisasi berupa: *(1)* tumbuh dan berkembangnya hubungan manusiawi sehingga terhindar dari terjadinya ketegangan, konflik, unjuk rasa, mangkir, frustasi, dan perilaku sejenisnya, *(2)* peningkatan produktivitas usaha, dan *(3)* berkembangnya hubungan manusiawi dengan lingkungan masyarakat seperti pelanggan, pengikut, dan relasi dalam kegiatan bisnis (Gorda, 1996, p.51).

3) Perilaku fisik atau teknis *(kayika)* suatu Model Kemampuan Teknis

Aspek *kayika* merupakan potensi yang dimiliki oleh manusia yang erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk mewujudkan secara nyata atau teknis apa yang dipikirkan dan diucapkan (diputuskan) dalam kehidupan organisasi. Kemampuan teknis yang dimaksud

adalah kemampuan untuk melaksanakan sesuatu untuk mencapai tujuan dengan jalan yang positif. Adapun bentuk dari kemampuan teknis antara lain: mampu menggunakan peralatan, prosedur-prosedur, kemampuan menggunakan IPTEK dan kegiatan lain sejenisnya. Dengan meningkatkan mutu *kayika* pada sumber daya manusia dalam lingkungan organisasi, maka organisasi tersebut meningkatkan kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang akan sangat bermanfaat bagi peningkatan kesejahteraan, baik individu maupun kesejahteraan masyarakat luas.

3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metode pendekatan etnografi dengan jenis penelitian kualitatif, maksudnya bahwa dalam penelitian ini berguna untuk menemukan pengetahuan yang terdapat atau terkandung dalam suatu budaya atau komunitas tertentu. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci (Sugiyono, 2005).

Penelitian ini dilakukan di kampus STIE Satya Dharma Singaraja. Informan dalam penelitian ini adalah beberapa dosen yang mengajar di kampus, data dikumpulkan melalui metode *purposive sampling*. Dalam penelitian ini data yang terkumpul terdiri atas data primer dan data sekunder.

1. Data primer, merupakan informasi utama dalam penelitian, meliputi seluruh data kualitatif yang diperoleh melalui kegiatan observasi dan wawancara secara mendalam.
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh melalui buku-buku referensi berupa pengertian-pengertian dan teori-teori yang ada hubungannya dengan permasalahan yang sedang diteliti.

Adapun prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini yakni dengan menggunakan prosedur antara lain observasi dan wawancara.

1. Observasi

   Observasi merupakan langkah awal dalam melakukan penelitian, observasi dilakukan untuk mengetahui secara detail tentang lokasi maupun kondisi tempat (kampus) yang akan di teliti baik dari segi dosen, mahasiswa, serta fasilitas pendukung kegiatan belajar mengajar.

2. Wawancara mendalam *(In-depth Interview)*

   Wawancara sebagai alat penilaian digunakan untuk mengetahui pendapat, aspirasi, dan keyakinan. Kegiatan wawancara dilakukan secara langsung yaitu mengadakan tanya jawab melalui trianggulasi sumber dengan informan yaitu beberapa dosen di kampus STIE Satya Dharma Singaraja.

Sedangkan analisis data dalam penelitian ini, Milles dan Hubberman (dalam Tohirin, 2012, p.141) menjelaskan bahwa analisis data merupakan langkah-langkah untuk memproses temuan penelitian yang telah ditranskripkan melalui proses reduksi data, yaitu data disaring dan disusun lagi, dipaparkan, diverifikasi kemudian dibuat kesimpulan.

4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam yang dilakukukan peneliti pada hari jum'at, 1 Juli 2016 dengan Bapak dosen I Ketut Suardika yang merupakan ketua Jurusan Manajemen, menyatakan bahwa

> *"kualitas diri dari seseorang bisa dilihat dari adanya sinergi dari tiga hal, yaitu aspek pikiran, perkataan, dan perbuatan. Pada dasarnya, aspek pikiran memang hal yang paling sulit diketahui, karena merupakan elemen tak kasat mata atau intangible, sehingga interpretasi dari pikiran yang baik itu bisa dinilai dari sisi yang nampak atau tangible yaitu berupa perbuatan. Ketika seseorang melakukan suatu perbuatan yang baik atau terpuji, maka dapat disimpulkan bahwa Ia memiliki aspek pemikiran yang baik pula. Kenapa saya berani mengatakan hal tersebut, karena umat hindu mengenal adanya hukum karmaphala yaitu hukum sebab akibat atau hukum aksi reaksi. Sehingga, umat hindu tidak akan berani untuk berbuat yang tidak berdasarkan atas buah pemikirannya. Lihat saja, dalam implementasinya, mengajarkan ke mahasiswa tentang kebaikan, kejujuran dan cara berkomunikasi, itu merupakan pengajaran secara implisit mengacu pada budaya lokal yang ada di daerah kita, yaitu Tri Kaya Parisudha. Segala aspek nilai yang ada di dalamnya apabila diamalkan dengan baik dan bijaksana, akan menciptakan hubungan yang harmonis dengan sekitar"*

Pada hari dan tanggal yang sama, wawancara dengan Ibu dosen Ni Made Sri Ayuni, yang merupakan salah satu dosen yang mengajar di jurusan Manajemen, beliau menyatakan bahwa :

"dalam kehidupan, aspek perilaku menjadi sangat penting untuk diperhatikan, sebab perilaku mencirikan kualitas seseorang. Kalau orang itu berperilaku sopan, ramah, adil, bijaksana, taat beragama, dan mentaati peraturan pemerintah, maka sudah terlihat kualitas diri seseorang itu. Menilai kualitas seseorang paling gampang memang dari perilakunya. Interpretasi dari pikiran yang positif itu sebenarnya paling mudah kita nilai dari cara Dia berkomunikasi dan dari cara Dia berprilaku sehari-hari. Ya.. kita mungkin bisa mengetahui orang itu punya pikiran positif tanpa diimbangi dengan komunikasi dan perilaku keseharian. Efek dari pikiran yang positif itu jangka panjang baru bisa dirasakan, tidak seperti makan cabai, langsung merasakan sekarang. Pada intinya, agama apapun, pasti menyarankan untuk berpikir, berbicara dan bertindak yang positif, namun hindu sendiri kan punya ajaran Tri Kaya Parisudha sehingga nilai-nilai itulah yang dijadikan prinsip dasar bagi umat hindu dalam menjalani kehidupan sehari-hari dan di organisasi. Dalam mendidik mahasiswa pun seperti itu, pekerti yang dimiliki seseorang haruslah baik, sebab itu akan menjadi cerminan dari ketiga aspek yang kita pegang tegus selama ini yaitu Tri Kaya Parisudha"

Selanjutnya, wawancara dengan Ibu dosen Sunitha Devi yang merupakan salah satu dosen di jurusan Akuntansi, wawancara dengan Ibu Sunitha Devi dilakukan pada hari Selasa, 5 Juli 2016 menyatakan bahwa

"organisasi mana pun, pasti menginginkan SDM yang berkualitas, sayangnya selama ini kualitas SDM masih berupa ukuran-ukuran yang berbentuk angka, seperti tinggi rendahnya IPK, hasil pengukuran IQ, lama waktu menyelesaikan studi, dan skor toefl. Padahal, ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam menilai kualitas diri seseorang. Contohnya, dengan cara mengajak seseorang itu berkomunikasi. Dengan melakukan komunikasi dengan seseorang kita jadi tau tentang wawasannya. Bagi saya pribadi, wawasan itu menandakan pergaulan seseorang, orang yang berwawasan akan mudah diajak untuk berkomunikasi, tidak kaku, dam diajak ngobrol apapun nyambung. Dari cara berkomunikasi kita sudah tau bahwa orang itu punya kualitas yang baik,

maka dari itulah saat wawancara pekerjaan, tahap wawancara itu merupakan hal terpenting, lalu hasilnya bisa kita lihat pada tahap Ia melakukan suatu pekerjaan. Terkait budaya lokal Tri Kaya Parisudha yang kita junjung tinggi nilai-nilainya, memang baik dijadikan sebagai model penentu kualitas SDM. Karena aspek pikiran yang baik, perkataan atau komunikasi yang baik, dan perbuatan yang baik diajarkan tidak hanya dalam ajaran agama hindu, semua agama mengajarkan dan mengharuskan umatnya memiliki karekter tersebut, hanya saja menyebutannya berbeda dalam hal ini"

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diperoleh hasil yakni bahwa informan meyakini bahwa aspek pikiran, perkataan, dan perbuatan haruslah dilandasi oleh sikap yang selalu ingat *(eling)* dengan hukum *karmaphala* yaitu hukum sebab akibat atau hukum aksi reaksi atau yang lebih universal dikenal dengan istilah *"apa yang kita tanam, itulah yang kita petik"*. Hukum *karmaphala* yang diyakini oleh umat hindu, memiliki makna yang sama peris dengan istilah universal tersebut. Sehingga, sebagai manusia yang diberi kelebihan dalam konteks akal atau pikiran, manusia hendaknya memanfaatkan kelebihan tersebut untuk hal-hal yang positif dan bermanfaat untuk sesama umat. Sebab, dalam ajaran seluruh agama selalu ditekankan untuk berbuat kebaikan, kebajikan, dan keadilan.

Hasil wawancara ini dipadukan dengan hasil pengamatan atau observasi dari kegiatan sehari-hari dalam jangka waktu satu semester selama informan dan peneliti mengajar sekaligus mendidik mahasiswa di dalam kelas. Pengamatan yang dilakukan berupa pengamatan tentang penyampaian gagasan dan ide, cara berkomunikasi, cara memperlakukan teman dan dosen, serta melalui pengamatan tingkah laku ketika diluar kelas. Rata-rata, mahasiswa dalam mengikuti pelajaran selama kuliah memberikan respon yang beraneka ragam. Hal ini tentu sangat terkait dengan budaya lokal yang dimiliki oleh mahasiswa. Mahasiswa yang dimiliki oleh kampus STIE Satya Dharma Singaraja hampir 95% berasal dari Bali, sisanya tersebar dari berbagai daerah di Indonesia.

Mahasiswa di kampus STIE Satya Dharma Singaraja benar-benar menyadari bahwa didalam melakukan suatu tindakan haruslah dipikirkan terlebih dahulu dampaknya, baik itu dampak positif maupun negatifnya. Hal ini tentu mengacu pada hukum *karmaphala* yang diyakini oleh umat hindu, yaitu hukum sebab akibat atau aksi reaksi, sehingga menjadikan mahasiswa terutama pemeluk agama hindu menakar diri agar berpikir, berkata atau berkomunikasi, dan berbuat atau bertindak sesuai ajaran Tuhan. Mahasiswa menyadari bahwa

sebelum melakukan suatu tindakan, harus dan wajib dipikirkan terlebih dahulu, agar apa yang ada dalam pikiran dapat dikomunikasikan dengan baik sehingga memberikan dampak yang baik pula. Selain itu, dari proses komunikasi yang baik ini, akan mampu menciptakan suatu tindakan yang baik pula. Melalui ketiga sikap dasar ini dan kepercayaan mendasar akan adanya hukum *karmaphala*, individu akan mampu menciptakan sinergi yang selaras dan harmonis dengan sesama. Maka dari itu, berdasarkan atas hasil observasi yang telah dilakukan, serta diklarifikasi melalui informan, konsep sinergi gerak tingkah laku melalui pendekatan *Tri Kaya Parisudha* bisa dan mampu untuk dijadikan suatu model dalam menilai kualitas SDM. Memang, menggunakan konsep ini dalam menilai kualitas SDM membutuhkan pengamatan yang cukup panjang, namun pengamatan ini pun tidak akan terlepas dari pencapaian hasil yang lebih baik. Dalam dunia pendidikan, khususnya pendidikan tinggi, sudah sepantasnya dewasa ini tidak hanya menekankan pada aspek keilmuan saja, namun tanggungjawab moral mendidik mahasiswa agar tetap memegang teguh nilai-nilai budaya juga harus diperhatikan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat diperoleh simpulan bahwa pendekatan budaya lokal *Tri Kaya Parisudha* sebagai suatu model untuk menilai kualitas SDM, adapun nilai serta makna yang termuat di dalamnya yakni aspek pikiran *(manacika)*, aspek komunikasi atau berbicara *(wacika)*, dan aspek sikap atau bertindak *(kayika)* yang baik sangat relevam apabila diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Konsep *Tri Kaya Parisudha* dengan pijakan keyakinan akan adanya hukum *karmaphala* yakni hukum sebab akibat atau hukum aksi reaksi akan menjadikan manusia lebih memahami jati dirinya sebagai insan yang dikarunia kemampuan lebih dari mahluk ciptaan Tuhan lainnya. Kualitas manusia dimasa kini sudah selayaknya dinilai dari aspek sikap atau karakter, tanpa mengenyampingkan aspek penilaian yang berupa angka atau numerik. Sehingga, *Tri Kaya Parisudha* dirasa layak untuk dijadikan salah satu alat ukur dalam menilai kualitas SDM dalam suatu kehidupan bermasyarakat dan berorganisasi.

Daftar Pustaka

Delegasi UGM meraih penghargaan Beijing Model United Nation. Tersedia dalam http://ugm.ac.id/id/berita/12003-

delegasi.ugm.meraih.penghargaan.beijing.model.united.nation. Di akses pada tanggal 29 Juni 2016, pukul 11.08 Wita.

Enam bulan, negara rugi Rp 1,22 triliun. Tersedia dalam http://nasional.sindonews.com/read/677075/13/enam-bulan-negara-rugi-rp1-22-triliun-1349357728. Diakses pada tanggal 14 Mei 2016, Pukul 14.20 Wita.

Enifah, Ernik. 2012. Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Sebagai Upaya Memaksimalkan Produktivitas Perusahaan (Studi Kasus pada KJKS BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem). *Skripsi diterbitkan*. Institut Agama Islam Negeri Walisongo. Semarang.

Gayus divonis enam tahun penjara. Tersedia dalam http://nasional.sindonews.com/read/585513/13/gayus-divonis-enam-tahun-penjara-1330599888. Diakses pada tanggal 14 Mei 2016, Pukul 14.12 Wita.

Gorda, I Gusti Ngurah. 1996. *Etika Hindu dan Perilaku Organisasi*. Denpasar: PT. Widya Aksara Nasional.

Husnawati, Ari. 2006. Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap kinerja Karyawan Dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening variabel. (Studi Pada Perum Pegadaian Kanwil VI Semarang). *Tesis diterbitkan*. Universitas Diponegoro: Semarang.

Indonesia Raih Juara dalam Olimpiade Matematika di Bulgaria. Tersedia dalam: http://nationalgeographic.co.id/berita/2015/08/indonesia-raih-juara-dalam-olimpiade-matematika-di-bulgaria. Diakses pada tanggal 29 Juni 2016, pukul 10.55 Wita.

Kasus jero wacik, KPK periksa Biro Keuangan ESDM. Tersedia dalam http://nasional.sindonews.com/read/903862/13/kasus-jero-wacik-kpk-periksa-biro-keuangan-esdm-1411357878. Diakses pada tanggal 14 Mei 2016, Pukul 14.00 Wita.

Lonni, Tahir Kasnawi, Paulus Uppun. 2012. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Kabupaten Mamasa. *Artikel diterbitkan*: Sulawesi Barat.

Total BWF Badminton Championship 2015. Terungkap, Strategi Jenius Ganda Putra Indonesia. Tersedia dalam: http://sports.sindonews.com/read/1033897/47/terungkap-strategi-jenius-ganda-putra-indonesia-1439796732. Diakses pada tanggal 29 Juni 2016, pukul 10.58 Wita.

Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Suhardana, K.M. 2007. *Upawasa, Tapa dan Brata Berdasarkan Agama Hindu*. Surabaya: Paramita.

Suyanto. 2011. Urgensi Pendidikan Karakter. Diakses dari http://mandikdasmen.kemendiknas.go.id/web/pages/urgensi.html. Diakses pada tanggal 11 April 2016, pukul 13.25 Wita.

Tohirin. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling.* PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Wagiran. Pengembangan Karakter Berbasis Kearifan Lokal Hamemayu Hayuning Bawana (Identifikasi Nilai-nilai Karakter Berbasis Budaya). *Jurnal Pendidikan Karakter, Tahun II, Nomor 3, Oktober 2012.*

_____. 2007. *Kerangka Visi Indonesia 2030*. Jakarta: Yayasan Indonesia Forum.

ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA REKSADANA SYARIAH DAN REKSADANA KONVENSIONAL TAHUN 2014 DENGAN INDEKS SHARPE

Farah Amalia
(farradina@ymail.com)

Sri Mulyati
(smulyati32@yahoo.com)

Prodi Manajmen Fakultas Ekonomi - Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan kinerja reksadana konvensional dengan reksadana syariah kategori pendapatan tetap, saham dan campuran. Metode pengukuran kinerja yang digunakan adalah Indeks Sharpe. Periode penelitian yang digunakan adalah tahun 2014.

Penelitian ini menggunakan 272 reksadana konvesional dan 32 reksadana syariah. Pengukuran kinerja reksadana dilakukan melalui pendekatan risk and return dengan menggunakan metode indeks Sharpe. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji beda dua rata-rata sampel independent

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada reksadana kategori campuran tidak terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara reksadana konvensional dan reksadana syariah, sedangkan hasil penelitian untuk reksadana kategori pendapatan tetap dan saham menunjukkan terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara reksadana konvesional dan reksadana syariah. Dengan alat uji yang sama, Reksadana secara keseluruhan, memberikan hasil bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara reksadana syariah dan reksadana konvesional pada tahun 2014.

Kata kunci : *Reksadana Konvesional, Reksadana Syariah, Kinerja, Indeks Sharpe*

PENDAHULUAN

Investasi adalah kegiatan melakukan penundaan konsumsi hari ini untuk memperoleh tingkat konsumsi yang lebih besar di masa yang akan datang (Gumanti, 2011). Investasi dapat dilakukan pada sektor riil dan sektor keuangan. Sektor riil adalah investasi yang dilakukan pada aset seperti gedung, perumahan, tanah, mesin alat berat, dan lain sebagainya. Investasi pada sektor keuangan dapat dilakukan dengan cara kepemilikan, keikutsertaan atau klaim terhadap suatu entitas ekonomi dan tertera dalam surat berharga seperti saham, obligasi, atau surat berharga lainnya.Pasar modal yang merupakan sarana untuk berinvestasi pada sektor keuangan, memberikan berbagai macam alternatif pilihan investasi bagi investor sesuai dengan tujuan dan kepentingan yang hendak dicapai (Husnan, 2003).Salah satu instrumen keuangan yang

diperjualbelikan di Pasar modal adalah Reksadana. Reksa Dana berdasarkanUndang-Undang Pasar Modal No. 8 Tahun 1995, pasal 1 ayat (27) didefinisikan sebagai wadah yang dipergunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal untuk selanjutnya diinvestasikan dalam portofolio efek oleh manajer investasi.

Berdirinya Bank Muamalat Indonesia, Asuransi takaful, Pegadaian syariah dan berbagai lembaga keuangan syariah serta mayoritas penduduk Indonesia yang beragama Islam telah menimbulkan gairah investasi berbasis syariah (Rangkuti, 2012).Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM) mulai melakukan inisiatif untuk mewadahi investor muslim, sehingga kemudian muncul reksadana syariah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal dan menurut fatwa DSN-MUI NO: 20/DSN-MUI/IV/2001 tentang reksadana syariah, "Reksadana syariah ialah Reksa Dana yang beroperasi menurut ketentuan dan prinsip Syari'ah Islam, baik dalam bentuk akad antara pemodal sebagai pemilik harta (sahib al-mal/ Rabb al Mal) dengan Manajer Investasi sebagai wakil shahib al-mal, maupun antara Manajer Investasi sebagai wakil shahib al-mal dengan pengguna investasi.Ibrahim (2012) menjelaskan bahwa reksadana Syariah memiliki kriteria yang berbeda dengan reksa dana konvensional pada umumnya. Kriteria yang dimaksud adalah proses screening (penyaringan) dan pemurnian pendapatan non halal.Proses penyaringan menurut prinsip syariah akan mengeluarkan saham yang berasal dari perusahaan dengan aktivitas haram seperti riba, gharar, minuman keras (khamr), judi, daging babi, pornografi dan senjata. Proses pemurnian dilakukan dengan cara mengeluarkan pendapatan non halal dari perusahaan halal sebagai amal (charity). Prinsip kerja yang berbeda inilah yang memungkinkan terjadinya perbedaan kinerja antara keduanya.

Fatra (2014) menjelaskan bahwa investor dalam memilih jenis reksadana akan menjadikan kinerja sebagai dasar utama pengambilan keputusan. Kinerja yang baik diyakini dapat menghasilkan return yang tinggi dan pengelolaan dana secara profesional.Pengukuran kinerja reksadana dapat dilakukan dengan hanya melihat returnnya saja, tetapi adanya hubungan antara risiko dengan return membuat pengukuran return saja mungkin tidak cukup, tetapi harus dipertimbangkan juga keduanya (Hikmah, 2015). Beberapa metode pengukuran kinerja reksadana yang menggunakan kombinasi return dan risiko diantaranya adalah indeks jensen, indeks treynor dan indeks sharpe.Pengukuran dengan indeks Sharpe didasarkan atas apa yang disebut premiun atas risiko atau "Risk Premium". Risk premium adalah selisih antara rata-rata kinerja yang dihasilkan oleh reksa dana dan rata-rata kinerja investasi yang bebas risiko .

Gumanti (2011) menyebutkan bahwa indeks sharpe lebih relevan bagi investor yang tidak memiliki portofolio lain, sedangkan indeks treynor akan lebih relevan bagi investor yang memiliki asset lain selain reksadana. Warsono (2004) menjelaskan bahwa secara umum model pengukuran kinerja Sharpe dapat diterapkan untuk semua reksadana, sedangkan untuk metode Treynor dan Jensen, yang membutuhkan pengukuran risiko sistematis (β) yang hanya dapat diterapkan pada reksadana saham.

Berdasarkan website infovesta, kinerja Reksa Dana syariah tampak mulai unggul dibanding Reksa Dana konvensional sepanjang year to date (YTD) 2012 per periode 9 Nov 2012, terutama di jenis Saham dan Campuran.Mengenai prospek ke depan, redaksi berpendapat bahwa industri Reksa Dana syariah masih potensial karena produk syariah yang masih relatif sedikit memberikan peluang untuk dikembangkan, selain itu didukung oleh bertambahnya Daftar Efek Syariah (DES) yang menjadi acuan Manajer Investasi dan dana kelolaanReksa Dana saham syariah juga menunjukkan pertumbuhan sebesar 86.76% sepanjang YTD Oktober 2012.

Berdasarkan latar belakang di atas maka tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan kinerja reksadana konvensional dan reksadana syariah kategori pendapatan tetap, saham dan campuran. (2) Untuk mengetahui apakah ada perbedaan kinerja reksadana syariah dan reksadana konvesional secara keseluruhan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Yazir (2011) melakukan penelitian studi kasus terhadap kinerja reksadana konvesional dan reksadana syariah pada PT. PNM Investment Management periode 2008-2010.Pengujian hipotesis berdasarkan angka index Sharpe, index Treynor, dan index Jensen menunjukkan terdapat perbedaan kinerja antara kedua reksadana. Kinerja reksadana syariah lebih baik daripada kinerja reksadana konvensional. Berdasarkan pengujian tahun 2008, dapat disimpulkan bahwa reksadana syariah memiliki kinerja yang lebih baik daripada kinerja reksadana konvensional hampir di seluruh kriteria. Berdasarkan pengujian tahun 2009, dapat disimpulkan bahwa reksadana syariah memiliki kinerja yang lebih baik daripada kinerja reksadana konvensional hampir diseluruh kriteria. Berdasarkan pengujian tahun 2010, dapat disimpulkan bahwa reksadana syariah memiliki kinerja yang lebih baik daripada kinerja reksadana konvensional hampir diseluruh kriteria.

Desiana (2012) melakukan penelitian terhadap kinerja reksadana konvesional dan reksadana syariah kategori saham periode 2005-2011. Pengukuran dilakukan dengan indeks Sharpe yang didasarkan atas premium atas risiko atau risk premium, yaitu perbedaan (selisih) antara rata-rata return yang dihasilkan oleh reksa dana dengan rata-rata return investasi yang bebas risiko (risk free assets). Investasi tanpa risiko diasumsikan merupakan tingkat bunga rata-rata dari Sertifikat Bank Indonesia (SBI). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kinerja antara reksadana konvesional dan syariah. Reksa dana saham konvensional maupun reksa dana saham syariah yang diteliti selama periode Januari 2005 sampai dengan Desember 2011 memiliki nilai Sharpe negatif, artinya pada reksa dana saham konvensional dan reksa dana saham syariah tersebut memiliki return lebih kecil daripada return investasi bebas risiko. Walaupun kedua jenis reksa dana saham ini memiliki Sharpe yang negatif, reksa dana saham syariah masih underperform dibandingkan dengan reksa dana saham konvensional.

Ibrahim (2012) melakukan penelitian terhadap perbandingan kinerja reksadana konvesional dan reksadana syariah periode 2008-2011. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh reksadana konvesional dan reksadana syariah kategori pendapatan tetap yang berasal dari perusahaan investasi Mega capital Investama, MNC Asset Management dan PNM investment management. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan reksadana pendapatan tetap syariah dan reksadana pendapatan tetap konvesional.

Ratnawati (2012) melakukan penelitian terhadap kinerja reksadana konvesional dan reksadana syariah kategori campuran periode 2006-2009. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reksa dana campuransyariah tahun 2006 dan 2008 memiliki kinerja yang tidak lebih baik dari pada kinerja reksadana campuran konvensional yang dapat dilihat dari nilai alpha yang negatif dan lebih rendah dari alpha reksa dana campurankonvensional, namun reksa dana campuran syariah tahun 2007 dan 2009 memilikikinerja yang lebih baik dari pada kinerja reksa dana campuran konvensional.

Affandi (2012) melakukan penelitian terhadap kinerja reksadana syariah dan reksadana konvesional kategori campuran. Periode penelitian selama 2008-2010. Hasil penelitian menunjukan bahwa tidak terdapat perbedaan antara kinerja reksa dana campuran syariah dan konvensional secara signifikan pada semua metode pengukuran yang digunakan yakni metode Sharpe, Treynor dan Jensen.

Hipotesis

H1 : Terdapat perbedaan kinerja reksadana pendapatan tetap syariah dengan reksadana pendapatan tetap konvensional.

H2 : Terdapat perbedaan kinerja reksadana saham syariah dengan reksadana saham konvensional.

H3 : Terdapat perbedaan kinerja reksadana campuran syariah dengan reksadana campuran konvensional.

H4 : Terdapat perbedaan kinerja reksadana syariah dengan reksadanakonvensional.

METODOLOGI PENELITIAN

Obyek dalam penelitian ini adalah reksadana konvensional dan syariah dari 83 manajer investasi yang terdaftar dalam situs Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM). Pemilihan sampel melalui metode purposive sampling,yakni penentuan sampel dari populasi dengan memenuhi kriteria tertentu, sesuai yang dikehendaki peneliti (Sekaran, 2000). Sampel terpilih sebanyak 304 reksadana yang terdiri dari 272 reksadana konvesional dan 32 reksadana syariah. Reksadana konvensional terdiri dari 102 reksadana pendapatan tetap, 92 reksadana saham dan 78 reksadana campuran. Reksadana syariah terdiri 5 reksadana pendapatan tetap, 15 reksadana saham dan 12 reksadana campuran. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari situs BAPEPAM. Data yang digunakan adalah data Nilai Aktiva Bersih (NAB) bulanan selama periode 2014 dan data tingkat suku bunga SBI bulanan selama 2014. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dokumentasi dan kepustakaan. Metode dokumentasi dilakukan dengan cara membaca dan mencatat semua informasi yang berhubungan dengan penelitian yang kemudian diolah menjadi data dalam proses analisa. Metode kepustakaan dilakukan dengan meneliti pustaka dengan bantuan buku-buku, diktat, dan juga tulisan-tulisan lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Serta riset melalui internet dengan cara mencari informasi seperti literatur- literatur terkini dan penelitian-penelitan terdahulu yang berhubungan dengan masalah yang diteliti khususnya mengenai reksa dana.

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat

kesimpulan yang berlaku untuk umum. Kemudian dilakukan pengukuran kinerja reksadana dengan menggunakan indeks Sharpe dengan formulasi sebagai berikut.

$$Si = \frac{(\mathrm{Ri} - \mathrm{Rf})}{\sigma \mathrm{i}}$$

Dimana Si adalah Nilai Index Sharpe, Ri adalah Return reksa dana i, Rf adalah Tingkat bebas resiko dan σi adalah Standar deviasi investasi Reksadana.Return reksadana didapatkan dari selisih nilai aktiva bersih hari ini dan hari sebelumnya kemudian membaginya dengan nilai aktiva bersih hari sebelumnya. Risk free atau return investasi bebas risiko dalam hal ini adalah suku bunga SBI bulanan pada tahun 2014. Standar deviasi didapatkan dari perhitungan standar deviasi dari return reksadana menggunakan fungsi STDEV pada *Microsoft Excel.*

Uji-t sampel independent dimaksudkan untuk menguji perbedaan rata-rata hitung diantara dua kelompok yang tidak saling berkaitan. Uji hipotesis ini menggunakan alfa α=5%. Data dalam penelitian ini diasumsikan homogen maka penolakan atau penerimaan hipotesis dilakukan dengan melihat Sig.2 (tailed) pada baris Equal Variances Assumed.

Jika probalilitas ≤ 5%, maka Ho ditolak, artinya terdapat perbedaan signifikan reksadana konvesional dengan reksadana syariah

Jika probabilitas > 5%, maka Ho diterima, artinya tidak terdapat perbedaan signifikan reksadana konvesional dengan reksadana syariah

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel. 1 Statistik Deskriptif Kinerja Reksadana

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
PT_konvensional	102	-1.7517	.6009	-.145212	.5113051
saham_konvensional	92	-.3505	1.0531	.544434	.2220916
campuran_konvensional	78	-1.7572	1.1384	.2986	.4020941
PT_syariah	5	-2.5862	-.1393	-.674102	1.0702658
saham_syariah	15	.1565	.6095	.409008	.1554896
campuran_syariah	12	.1088	.6667	.341856	.1531425
Valid N (listwise)	5				

Dari Tabel 1 terlihat bahwa reksadana pendapatan tetap konvensional menunjukkan nilai kinerja terbesar 0,6009 sementara nilai terkecil yaitu -1,7517 dengan rata-rata kinerja sebesar -0,145212. Standar deviasi reksadana pendapatan tetap konvesional sebesar 0,5113051. Artinya kinerja reksadana pendapatan tetap konvensional menyimpang sebesar 0,5113051 dari rata-rata kinerjanya. Reksadana campuran konvensional memiliki nilai kinerja terbesar adalah 1,1384 sementara nilai terkecil adalah -1,7572 dengan rata-rata sebesar 0,2986. Standar deviasi reksadana campuran konvesional sebesar 0,4020941. Reksadana saham konvensional memiliki nilai kinerja terbesar 1,0531 sementara nilai terkecil adalah -0,3505 dengan rata-rata sebesar 0,544434. Standar deviasi reksadana saham konvesional sebesar 0,2220916.

Reksadana pendapatan tetap syariah memiliki nilai kinerja terbesar -0,1393 sementara nilai terkecil adalah -2,5862 dengan rata-rata sebesar -0,674102. Standar deviasi reksadana pendapatan tetap syariah sebesar 1,0702658. Reksadana campuran syariah memiliki nilai kinerja terbesar 0,6667 sementara nilai terkecil adalah 0,1088 dengan rata-rata sebesar 0,341846. Standar deviasi reksadana campuran syariah sebesar 0,1531425. Reksadana saham syariah memiliki nilai kinerja terbesar 0,6095 sementara nilai terkecil adalah 0,1565 dengan rata-rata sebesar 0,409008. Nilai rata-rata reksadana saham ini sekaligus menjadi juara dari rata-rata kinerja semua kategori reksadana syariah. Standar deviasi reksadana saham syariah sebesar 0,1554896.

Tabel. 1 menunjukkan bahwa reksadana saham memiliki kinerja yang unggul dari dua kategori reksadana lainnya. Sementara reksadana pendapatan tetap memiliki kinerja yang buruk dari dua kategori reksadana lainnya.

Sebanyak 44 dari 102 reksadana pendapatan tetap konvensional memiliki indeks Sharpe yang negatif. Seluruh reksadana pendapatan tetap syariah yang berjumlah 5 juga tercatat memiliki kinerja yang negatif. Angka negatif ini menunjukkan kinerja reksadana yang buruk karena return yang diperoleh lebih rendah dari return bebas risikonya. Kenyataan ini dipengaruhi oleh tingginya suku bunga SBI pada tahun 2014. Nurdianti (2010) menjelaskan bahwa SBI mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja reksadana pendapatan tetap. Fakta ini didukung dengan data suku bunga SBI tahun 2014 yang terus melambung hingga level 7,50% per tahun. Reksadana pendapatan tetap konvensional dengan nilai Sharpe paling tinggi diraih oleh reksadana Aberdeen Pendapatan Optima dengan kinerja 0,6009 sementara nilai Sharpe paling rendah diraih oleh reksadana PNM Dana sejahtera II dengan kinerja -1,7517. Reksadana

pendapatan tetap syariah dengan nilai Sharpe paling tinggi diraih oleh PNM Amanah syariah dengan kinerja -0,1570 sementara nilai Sharpe paling rendah diraih oleh reksadana MNC Dana Syariah dengan kinerja -2,5862.

Sebanyak 2 dari 92 reksadana saham konvensional memiliki kinerja dibawah return bebas risiko yakni reksadana OSO Sustainability Fund dan Mega Dana Capital Growth. Sementara semua reksadana saham syariah yang berjumlah 15 memiliki kinerja yang positif. Angka yang positif menggambarkan kinerja yang baik. Hal ini karena rata-rata pergerakan returnnya lebih besar dari rreturn investasi bebas risikonya. Reksadana saham konvensional dengan nilai Sharpe paling tinggi diraih oleh reksadana Simas Saham Unggulan dengan kinerja 1,0531 sementara nilai Sharpe paling rendah diraih oleh reksadana Mega Dana Capital Growth dengan kinerja sebesar -0,3505.Reksadana saham syariah dengan nilai Sharpe paling tinggi diraih oleh Trim Syariah Saham dengan kinerja 0,6095 sementara nilai Sharpe paling rendah diraih oleh reksadana Sucorinvest Sharia Equity Fund dengan kinerja 0,1565.

Sebanyak 11 dari 78 reksadana campuran konvensional memiliki nilai sharpe yang negatif. Sementara semua reksadana campuran syariah yang berjumlah 12 memiliki kinerja yang positif. Reksadana campuran konvensional dengan nilai Sharpe paling tinggi diraih oleh reksadana Kresna Flexima dengan kinerja 1,1384 sementara nilai Sharpe paling rendah diraih oleh reksadana Equator Alpha dengan kinerja sebesar -1,7572. Reksadana campuran syariah dengan nilai Sharpe paling tinggi diraih oleh Trim Syariah Berimbang dengan kinerja 0,6667 sementara nilai Sharpe paling rendah diraih oleh reksadana Avrist-Balanced Amar Syariah dengan kinerja 0,1088.

Kinerja reksadana konvensional dikatakan *outperform* dari reksadana syariah apabila rata-rata nilai indeks sharpe reksadana konvesional lebih tinggi dari reksadana syariah. Keadaan yang sebaliknya disebut dengan *underperform.* Rata-rata kinerja masing-masing reksadana disajikan dalam tabel sebagai berikut,

Tabel 2. Rekapitulasi Rata-Rata Kinerja Reksadana

Reksadana	Pendapatan Tetap	Saham	Campuran
Konvensional	-0,145212	0,544340	0,298600
Syariah	-0,674102	0,409008	0,341856
Selisih	0,528890	0,135332	0,043256

Tabel. 2 menunjukkan bahwa pada kategori pendapatan tetap, kinerja reksadana konvensional *outperform* dari reksadana syariah. Sementara pada kategori campuran, kinerja reksadana konvensional tercatat *underperform* dari reksadana syariah. Hal ini dipengaruhi oleh fleksibilitas alokasi aset pada reksadana campuran.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan kinerja yang signifikan pada masing-masing kategori reksadana. Kriteria penerimaan hipotesis apabila probabilitas ≤ 5% maka terdapat perbedaan kinerja antara reksadana konvensional dan syariah. Berikut adalah rangkuman hasil uji beda yang dilakukan pada masing-masing kategori reksadana.

Tabel Rekapitulasi Hasil Uji T

Jenis Reksadana	p-value	Pengambilan Keputusan
Reksadana Pendapatan Tetap	0,036	Terdapat perbedaan
Reksadana Saham	0,025	Terdapat perbedaan
Reksadana Campuran	0,714	Tidak terdapat perbedaan
Reksadana secara keseluruhan	0,994	Tidak terdapat perbedaan

Hasil ouput uji Independent Sample T – Test untuk perhitungan kinerja reksa dana pendapatan tetap sebesar 0,036 ($p < 0,05$) maka H1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara kinerja reksadana pendapatan tetap konvensional dengan syariah. Dengan demikian penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan penulis. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ibrahim (2012) yang menyatakan adanya perbedaan kinerja antara reksadana pendapatan tetap konvesional dan syariah. Kedua jenis reksadana memiliki nilai Sharpe yang positif namun kinerja konvensional tercatat lebih unggul.

Hasil ouput uji Independent Sample T – Test untuk perhitungan kinerja reksa dana saham sebesar 0,025 ($p < 0,05$) maka H2 diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara kinerja reksadana saham konvensional dengan syariah. Dengan demikian penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan penulis. Hasil ini sejalan dengan penelitian. Desiana (2012) yang menyatakan adanya perbedaan kinerja antara reksadana saham

konvesional dan reksadana saham syariah. Perbedaan kinerja ini dipengaruhi oleh jumlah saham syariah di Indonesia yang lebih sedikit dibandingkan dengan saham konvensional. Reksadana syariah tidak hanya mempertimbangkan return atau tingkat pengembalian dari investasinya semata, namun juga mempertimbangkan kehalalan dari instrumen yang akan dibelinya, yaitu bukan merupakan instrumen yang menghasilkan riba. Selain itu, risiko saham syariah mengandung ketidakpastian yang relatif lebih kecil dibandingkan dengan saham konvensional.

Hasil ouput uji Independent Sample T – Test untuk perhitungan kinerja reksa dana campuran sebesar 0,714 ($p > 0,05$) maka H3 ditolak, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara kinerja reksadana campuran konvensional dengan syariah. Dengan demikian penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang diajukan penulis. Hasil ini sejalan dengan penelitian.Pada kategori campuran, tidak terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara reksadana konvesional dan syariah. Hasil ini sejalan dengan penelitian Affandi (2012) yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan kinerja yang signifikan antara reksadana campuran syariah dan konvensional. Tidak terdapatnya perbedaan pada kedua jenis reksadana campuran ini dapat dipengaruhi oleh penyusunan portofolio yang fleksibel antara reksadana konvensional dan syariah.

Hasil ouput uji Independent Sample T – Test untuk perhitungan kinerja reksa dana secara keseluruhan sebesar 0,994 ($p > 0,05$) maka H4 ditolak, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara kinerja reksadana konvensional dengan syariah secara keseluruhan. Dengan demikian penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang diajukan penulis. Hal ini dapat dilihat juga dari selisih rata-rata kinerja antara keduanya yaang sangat kecil yakni 0,000729.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan terkait analisis kinerja reksadana konvesional dan reksadana syariah, maka kesimpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut,

1. Kinerja Reksadana konvensional lebih tinggi dari reksadana syariah pada dua kategori yakni reksadana pendapatan tetap dan saham. Kinerja reksadana pendapatan tetap baik konvensional maupun syariah tidak lebih baik dari kinerja dua kategori reksadana lainnya. Reksadana pendapatan tetap tercatat berada pada level negatif. Hal ini dipengaruhi oleh tingginya suku bunga SBI pada tahun 2014. Sementara reksadana campuran syariah memiliki

kinerja yang lebih tinggi dari reksadana campuran konvensional. Hal ini dipengaruhi oleh fleksibilitas penyusunan portofolio pada reksadana campuran.

2. Pada tahun 2014 terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara reksadana konvensional dan reksadana syariah untuk kategori reksadana pendapatan tetap dan reksadana saham
3. Pada tahun 2014 tidak terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara reksadana konvensional dan reksadana syariah untuk kategori reksadana campuran.
4. Secara keseluruhan, tidak terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara reksadana syariah dengan reksadana konvensional pada tahun 2014.

Saran

Berdasarkan interpretasi hasil dan kesimpulan yang diperoleh, maka perlu dibuat saran untuk penelitian selanjutnya yakni sebagai berikut,

1. Untuk penelitian selanjutnya, periode penelitian dapat diperpanjang lebih dari satu tahun.
2. Cakupan reksadana yang dinilai dan dikomparasikan lebih diperluas, tidak hanya reksadana konvensional dan syariah kategori saham, campuran dan pendapatan tetap tetapi juga dari kategori reksadana pasar uang dan reksadana terproteksi
3. Indikator penilaian kinerja reksadana diperbanyak dengan beragam variabel
4. Metode penilaian kinerja diperbanyak, tidak hanya menggunakan satu metode Sharpe saja. Hal ini dilakukan agar kinerja reksadana dapat dipresentasikan lebih akurat dan presisi.

DAFTAR PUSTAKA

Affandi, Agus Ahmad, (2012), *Analisis Perbandingan Kinerja Reksadana Konvensional dan Reksadana Syariah Tahun 2008-2010,*Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan), Yogyakarta : Universitas Islam Negeri Kalijaga

Desiana, Lidia dan Isnurhadi, (2012), “Perbandingan kinerja reksadana saham konvensional dengan reksadana saham syariah di bursa efek Indonesia”, *Jurnal manajemen & bisnis Sriwijaya*, Vol.10 no.20

Fatra Okky S, (2014), *Analisis Perbandingan Kinerja Reksadana Konvensional Dengan Reksadana Syariah Di Indonesia*, Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan), Jember : Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Gumanti, Tatang, (2011), *Manajemen Investasi : Konsep, Teori, dan Aplikasi (Edisi 1)*, Jakarta : Mitra Wacana Media

Hikmah, Sofi Faiqotul, (2015), "Analisis risiko investasi pada reksadana syariah dengan menggunakan pendekatan VAR (value at risk)", *Jurnal hukum islam, ekonomi dan bisnis,* Vol.1 No.1

Husnan, Suad, (2003), *Manajemen Keuangan Teori dan Penerapan. (keputusan Jangka Pendek)*, Yogyakarta : BPFE

Ibrahim, Lutfi dan Rizal Nora Amelda, (2012), "Analisis Perbandingan Kinerja Reksadana Konvensional dan Reksadana Syariah Pendapatan Tetap Periode 2008-2011", *Jurnal Manajemen Universitas Telkom*

Rangkuti, Latifah dan Ja'far Hotmal, (2012), "Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan reksadana syariah (Islamic mutual fund) di Indonesia sampai dengan tahun 2012", *Jurnal Ekonomi Universitas Sumatra*

Warsono, 2004,"Analisis Pengukuran Kinerja Reksadana",*Jurnal Ekonomi dan bisnis*, Vol.5, No.1

Ratnawati, Vince dan Khaerani Ningrum, (2012), "Perbandingan Kinerja Reksadana Syariah dan Reksadana Konvensional", *Jurnal Akutansi Fakultas Ekonomi Universitas Riau,* Vol.1 No.1

Sekaran, Uma, (2000), *Research Methods for Business, Third Edition.* United States of Amerika: John Wiley & Sons, Inc.

Yazir, Abdul Gani dan Suhardi, (2011), "Analisis Perbandingan Risiko Dan Tingkat Pengembalian Reksadana Syariah Dan Reksadana Konvensional", *Journal of Accounting Fakultas Ekonomi Universitas Bangka Belitung*

www.aria.bapepam.go.id Diakses pada 24 Desember 2015

www.infovesta.com Diakses pada pada 24 Desember 2015

ANALISIS PENILAIAN KINERJA DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH GRESIK MELALUI EVALUASI PROSES PEMBELAJARAN TAHUN AJARAN 2015-2016.

Maulidyah Amalina Rizqi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik Jl. Sumatra No. 101 GKB Gresik
rizqi_orif@yahoo.com

ABSTRAKSI

Evaluasi merupakan salah satu bentuk control dari atasan yang tujuannya adalah untuk perbaikan, peningkatan, dan juga dapat digunakan sebagai acuan peningkatan kompensasi. Dalam organisasi yang menjual jasa dan juga dalam bentuk swasta maka pelayanan harusnya selalu ditingkatkan. Salah satu yang di jual Universitas Muhammadiyah Gresik sebagai lembaga pendidikan adalah bentuk pembelajaran. Kinerja dosen tidak hanya dilihat dari jumlah penelitian dan pengabdian masyarakat tetapi juga pembelajaran. Tujuan penelitian ini adalah ingin melihat hasil dari bentuk evaluasi proses pembelajaran. Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa Universitas Muhammadiyah Gresik. Data akan diolah menggunakan metode sederhana yaitu *mean* hanya diambil rata-rata saja. Karena dalam penelitian ini tidak melihat hubungan antar variable tetapi hanya memperjelas hasil dari evaluasi proses pembelajaran yang dilakukan oleh tenaga pendidik (dosen). Hasil dari penelitian ini masuk dalam kategori sangat baik dengan rata-rata nilai 2,54 pada semester ganjil (kategori sangat baik) dan 2,48 pada semester genap. Nilai untuk semester ganjil dan genap mengalami penurunan begitupula yang terjadi dengan jumlah responden semester ganjil dan genap. evaluasi ini juga sebagai sarana bagi mahasiswa untuk mengungkapkan aspirasi terkait yang mereka rasakan saat proses pembelajaran terbukti dengan adanya saran-saran yang mereka sampaikan pada setiap kuesionernya.
Kata Kunci: Dosen, Evaluasi, Pembelajaran

1. PENDAHULUAN

Manfaat utama dari pelaksanaan evaluasi pendidikan adalah meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, dilaksanakannya evaluasi terhadap program pembelajaran diharapkan akan meningkatkan kualitas proses pembelajaran berikutnya yang tentunya akan meningkatkan kualitas pendidikan pada umumnya. Keberhasilan program pembelajaran seringkali hanya diukur dari penilaian hasil belajar siswa, sedangkan bagaimana kualitas proses pembelajaran yang telah berjalan ternyata kurang mendapat perhatian. Untuk mendukung kualitas proses pembelajaran, perlu dilakukan evaluasi perangkat-perangkat pendukung pembelajaran tersebut, seperti halnya yang menyangkut kompetensi pedagogik, kepribadian, social dan profesionalitas pengajar yang berhubungan dengan keberhasilan program pembelajaran.

Tingkat efektivitas pembelajaran sangat dipengaruhi oleh perilaku pendidik dan perilaku peserta didik. Perilaku pendidik yang efektif, antara lain Berbusana yang rapi dan sopan, Konsistensi dalam perkuliahan dan pembelajaran, Menerima kritik dan saran, Pemanfaatan media pembelajaran, Penyampaian materi secara jelas, Pemberian nilai yang adil dan transparan, Perilaku yang mencerminkan iman dan taqwa, Menyelenggarakan perkuliahan sesuai kontrak dan jadwal, Dapat berinteraksi dengan mahasiswa dengan baik, Pemberian latihan yang sesuai dengan materi yang diajarkan, Dapat berkomunikasi dengan mahasiswa di luar jam perkuliahan dan secara baik, Memiliki upaya untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran, Dapat memotivasi dan peduli kepada mahasiswa.

Dalam institusi pendidikan tinggi, evaluasi kinerja dosen memiliki tiga tujuan di atas. Namun secara lebih khusus, tujuan evaluasi dosen adalah untuk: (1) Meningkatkan kualitas pengajaran, (2) Mengembangkan diri dosen, (3) Meningkatkan kepuasan mahasiswa terhadap pengajaran, (4) Meningkatkan kepuasan kerja dosen, (5) Mencapai tujuan program studi/ fakultas/ Universitas, serta (6) Meningkatkan penilaian masyarakat terhadap fakultas/ Universitas.

Peneliti menyoroti kinerja dosen melalui evaluasi proses pembelajaran dengan empat Kompetensi diatas karena pembelajaran merupakan produk yang paling utama. Saat proses pembelajaran tidak sesuai dengan kontrak perkuliahan maka hal tersebut dapat mengurangi kinerja dosen yang mungkin dapat terlihat dalam hasil responden evaluasi yang di isi oleh mahasiswa. Karena mahasiswa menginginkan dosen yang memiliki kinerja yang sangat baik dari segi kompetensi apapun. Tidak hanya hal tersebut konsistensi dan loyalitas dosen saat melayani mahasiswa juga sangat penting, karena mahasiswa sebagai pelanggan yang ingin dilayani tidak hanya terlayani oleh para administrator tetapi juga dengan dosen. maka, dalam penelitian ini peneliti ingin melihat dan mengetahui kinerja dosen Universitas Muhammadiyah Gresik terkait proses pembelajaran khusunya untuk tahun ajaran 2015-2016.

2. KAJIAN PUSTAKA

Liche Seniati Chairy (2005) melakukan penelitian dengan menyimpulkan bahwa evaluasi atau penilaian terhadap kinerja dosen dapat dilakukan dengan menggunakan metode 360 derajat

dengan melibatkan:

1. Mahasiswa sebagai konsumen, untuk menilai dosen dalam bidang pengajaran.
2. Dosen senior sebagai atasan, untuk menilai dosen dalam bidang pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, penunjang, serta kinerja umum.
3. Atasan sebagai pejabat fungsional/struktural, untuk menilai dosen dalam bidang pengajaran, penelitian, serta kinerja umum.
4. Rekan kerja, untuk menilai dosen dalam bidang pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, penunjang, serta kinerja umum.
5. Masyarakat, untuk menilai dosen dalam bidang pelayanan pada masyarakat.

Dessler (1998: 26-28) menyebutkan ada enam cara yang dapat dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja seseorang (dosen), yaitu: (1) penilaian dilakukan oleh ketua progaram studi (pimpinan) terdekat, (2) penilaian dengan menggunakan penilaian teman kerja, (3) penilaian dilakukan oleh komisi penilai(BPM), (4) penilaian diri yang dilakukan oleh yang dinilai, (5) penilaian dilakukan oleh mahasiswa, dan (6) penilaian melalui umpan balik. Dalam penilaian kinerja perguruan tinggi disebutkan fungsi dosen dalam mendukung kinerja program studi, yaitu: (1) dosen sebagai educator (pendidik), (2) dosen sebagai peneliti, (3) dosen sebagai pengabdi kepada masyarakat, (4) dosen sebagai pembimbing mahasiswa (guidance), (5) dosen sebagai pemimpin (leader), (6) dosen sebagai inovator (7) dosen sebagai motivator (Depdiknas; 2007).

Evaluasi program pembelajaran merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, dan menyajikan informasi tentang implementasi rancangan program pembelajaran yang telah disusun untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan, maupun menyusun program pembelajaran selanjutnya. Evaluasi program pembelajaran tersebut dilakukan untuk kepentingan pengambilan keputusan dalam rangka menentukan kebijakan selanjutnya.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Gresik yang didalamnya terdapat enam fakultas dan dua belas program studi serta ditambah satu unit yang menangani

karir dan kewiraushaan (PK2V). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh mahasiswa berstatus aktif di Universitas Muhammadiyah Gresik. Adapun jumlah responden selama satu tahun ajaran yang digunakan sebanyak 9647 mahasiswa. Data yang diperoleh dari angket yang telah disebarkan pada responden dianalisis dengan menggunakan teknik analisis kuantitatif dengan tujuan untuk menjawab rumusan masalah. Adapun angket yang digunakan menggunakan skala 3 saja (sangat baik, baik, dan tidak baik), untuk menghindari penilaian kategori cukup.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Universitas Muhammadiyah Gresik selalu melakukan monitoring kepada para pendidik setiap semesternya. Tidak hanya itu monitoring yang ada juga untuk dokumentasi dan keselarasan capaian pembelajaran dengan mata kuliah yang ada. Tetapi dalam penelitian ini hanya melihat hasil evaluasi untuk proses pembelajaran. Khususnya hasil dari pembelajaran yang dilakukan oleh para pendidik (dosen) tetap maupun yang berstatus dosen luar biasa.

Penilaian kinerja untuk para pendidik (dosen) tidak hanya melalui evaluasi proses pembelajaran tetapi juga dari rekapitulasi kehadiran untuk mengajar. Bahkan untuk dosen tetap yang memiliki jabatan structural ada tambahan penilaian kinerja yang dilakukan oleh bagian personalia. Tetapi dalam penelitian ini hanya melihat kinerja pendidik (dosen) khususnya untuk proses pembelajaran. Hasil dari 13 unit yang terevaluasi di dapatkan hasil monitoring dan evaluasi yang sangat baik. Monev melalui evaluasi proses pembelajaran (EPP) semester ganjil secara keseluruhan menunjukkan hasil yang sangat baik dengan nilai rata-rata 2,54. Keempat kompetensi yang dinilai semuanya memiliki hasil atau nilai yang sangat baik. Hasil untuk keempat kompetensi tersebut antara laim pertama, kompetensi kepribadian memiliki nilai 2,58, kedua, kompetensi paedagogik dengan nilai 2,53, ketiga, kompetensi professional dengan nilai 2,53 dan yang keempat, kompetensi sosial dengan nilai 2,52.

Dari keempat kompetensi diatas nilai terendah ada pada kompetensi sosial dengan nilai 2,52. Sedangkan nilai tertinggi ada pada kompetensi kepribadian dengan nilai 2,58. Indikator di dalamnya terkait kepribadian yang di miliki oleh setiap dosen dari sisi luar maupun dalam (iman & taqwa) yang terpancar dari perilaku para pendidik. Berikut daftar hasil dari setiap unit :

Hasil Evaluasi Proses Pembelajaran Semester Ganjil 2015-2016

No	Program Studi/ Unit	Total Respondent	Kompetensi				Jumlah Rata-rata	Kategori Mutu
			Kepribadian	Paedagogik	Profesional	Sosial		
1	PK2V	686	2.37	2.36	2.35	2.35	**2.36**	**SANGAT BAIK**
2	PGSD	381	2.38	2.47	2.45	2.46	**2.44**	**SANGAT BAIK**
3	PENDIDIKAN MATEMATIKA	487	2.48	2.40	2.41	2.43	**2.43**	**SANGAT BAIK**
4	PENDIDIKAN BAHASA INGGRIS	460	2.68	2.67	2.68	2.67	**2.67**	**SANGAT BAIK**
5	PENDIDIKAN AGAMA ISLAM	266	2.64	2.58	2.55	2.56	**2.58**	**SANGAT BAIK**
6	TEKNIK INDUSTRI	902	2.52	2.50	2.48	2.45	**2.49**	**SANGAT BAIK**
7	TEKNIK ELEKTRO	197	2.86	2.47	2.42	2.44	**2.55**	**SANGAT BAIK**
8	TEKNIK INFORMATIKA	554	2.42	2.40	2.37	2.36	**2.39**	**SANGAT BAIK**
9	PSIKOLOGI	431	2.48	2.42	2.41	2.41	**2.43**	**SANGAT BAIK**
10	AKUNTANSI	656	2.51	2.53	2.54	2.52	**2.52**	**SANGAT BAIK**
11	MANAJEMEN	656	2.60	2.59	2.60	2.57	**2.59**	**SANGAT BAIK**
12	AGROTEKNOLOGI	209	2.76	2.71	2.76	2.71	**2.74**	**SANGAT BAIK**
13	BUDIDAYA PERIKANAN	172	2.78	2.81	2.81	2.79	**2.80**	**SANGAT BAIK**
	TOTAL	**6057**	**2.58**	**2.53**	**2.53**	**2.52**	**2.54**	**SANGAT BAIK**

No	Program Studi/ Unit	Total Responden	Kompetensi				Jumlah Rata-rata	Kategori Mutu
			Kepribadian	Paedagogik	Profesional	Sosial		
1	PK2V	652	2.68	2.69	2.69	2.66	**2.68**	**SANGAT BAIK**
2	PGSD	219	2.45	2.44	2.43	2.41	**2.43**	**SANGAT BAIK**
3	PENDIDIKAN MATEMATIKA	336	2.56	2.49	2.50	2.50	**2.51**	**SANGAT BAIK**
4	PENDIDIKAN BAHASA INGGRIS	254	2.67	2.66	2.68	2.65	**2.66**	**SANGAT BAIK**
5	PENDIDIKAN AGAMA ISLAM	162	3.00	2.79	2.74	2.75	**2.82**	**SANGAT BAIK**
6	TEKNIK INDUSTRI	127	2.39	2.35	2.35	2.28	**2.34**	**SANGAT BAIK**
7	TEKNIK ELEKTRO	146	2.46	2.34	2.34	2.26	**2.35**	**SANGAT BAIK**
8	TEKNIK INFORMATIKA	64	2.50	2.33	2.29	2.36	**2.37**	**SANGAT BAIK**
9	PSIKOLOGI	288	2.34	2.35	2.32	2.30	**2.33**	**SANGAT BAIK**
10	AKUNTANSI	492	2.46	2.44	2.37	2.35	**2.40**	**SANGAT BAIK**
11	MANAJEMEN	602	2.46	2.42	2.39	2.41	**2.42**	**SANGAT BAIK**
12	AGROTEKNOLOGI	248	2.51	2.46	2.52	2.50	**2.50**	**SANGAT BAIK**

Untuk semester genap menunjukkan hasil yang sangat baik dengan nilai rata-rata 2,48. Keempat kompetensi yang dinilai semuanya memiliki hasil atau nilai yang sangat baik. Hasil untuk keempat kompetensi tersebut antara laim pertama, kompetensi kepribadian memiliki nilai 2,54, kedua, kompetensi paedagogik dengan nilai 2,48, ketiga, kompetensi professional dengan nilai 2,47 dan yang keempat, kompetensi sosial dengan nilai 2,45. Dari nilai yang menunjukkan nilai sangat baik masih banyak catatan ataupun saran bagi dosen-dosen tersebut untuk perbaikan. karena mahasiswa sekarang sudah kreatif dan berani untuk memberikan saran bagi keberlangsungan proses pembelajaran.

Dari keempat kompetensi diatas nilai terendah ada pada kompetensi sosial dengan nilai 2,45, dan nilai tertinggi ada pada kompetensi kepribadian dengan nilai 2,54. Nilai terendah dan tertinggi dari keempat kompetensi ini ada pada kompetensi yang sama. Terendah ada pa kompetensi social dan tertinggi ada pada kompetensi kepribadian. Berikut daftar hasil dari setiap unit:

Hasil Evaluasi Proses Pembelajaran Semester Genap 2015-2016

13	BUDIDAYA PERIKANAN	-	-	-	-	-	-	**SANGAT BAIK**
	TOTAL	**3590**	**2.54**	**2.48**	**2.47**	**2.45**	**2.48**	**SANGAT BAIK**

Hasil evaluasi proses pembelajaran pada semester genap ini memiliki perubahan dan perbedaan dengan semester ganjil. Perbedaan tersebut merupakan sebuah penurunan, dari segi hasil maupun dari responden yang layak untuk dinilai. Penurunan tersebut memiliki banyak alasan, dari segi kejenuhan responden dengan menjawab pertanyaan yang sama atau karena mahasiswa tidak banyak yang peduli dengan evaluasi ini. Terlihat dari kuesioner yang dibagikan dan yang kembali pada peneliti.

Dari kuesioner sejumlah 11360 yang disebarkan pada semester ganjil, hampir 50 % kembali dan layak untuk di analisa. Total keseluruhan responden yang menjawab kuesioner dengan baik sejumlah 6057 kuesioner yang disebarkan ke seluruh program studi dan satu unit yaitu pusat karir, kewirausahaan dan vokasi (PK2V). Sedangkan untuk semester genap dari

kuesioner sejumlah 6900 yang disebarkan, hampir 50 % kembali dan layak untuk di analisa. Total keseluruhan responden yang menjawab kuesioner dengan baik sejumlah 3590 kuesioner yang disebarkan pada unit yang sama seperti semester ganjil.

Terdapat perbedaan yang signifikan dari jumlah kuesioner yang disebar pada semester ganjil dan genap, pada semester ganjil lebih dari 11.000 kuesioner disebarkan dan genap hanya 6500 kuesioner. Perbedaan ini karena pengurangan jumlah kuesioner untuk program studi yang memiliki mahasiswa yang lebih sedikit misal Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan yang pada semester ganjil setiap dosen mendapat 15 kuesioner untuk setiap kelasnya sedangkan semester genap ini hanya 10 per dosen dan per kelas, begitupun kondisi yang terjadi untuk Fakultas Pertanian, Fakutas Psikologi dan Fakultas Agama Islam.

Begitupun untuk jumlah dosen yang memiliki kelas lebih dari 4 kelas yang mana per kelas ada 15 kuesioner, jadi apabila total kuesioner per dosen lebih dari 60 maka peneliti membulatkan hanya memberi 60 kuesioner. Hal ini lah yang membuat perbedaan responden semester ganjil dan semester genap. Tetapi tidak sedikit pula dosen yang tidak menyampaikan lembar kuesioner yang di berikan oleh para tenaga pendidikan pada Fakultas masing-masing. hal inilah yang membuat perbedaan yang sangat jauh antara kuesioner yang dibagikan dan kembali.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian diketahui bahwa seluruh dosen yang mengajar pada semester ganjil dan genap memiliki nilai dalam kategori sangat baik, meski ada beberapa yang belum sempurna dan masih pada kategori baik. Dengan nilai rata-rata 2,54 pada semester ganjil (kategori sangat baik) dan 2,48 pada semester genap. Meski banyak yang masuk kategori sangat baik masih banyak catatan untuk perbaikan proses pembelajaran. Karena evaluasi tanpa perbaikan dan peningkatan maka evaluasi tersebut sia-sia atau tidak ada manfaatnya. Untuk proses perbaikan harus ada alasan atau indikator yang harus diperbaiki maka perbaikan tersebut dapat diperoleh dari saran- saran yang ditulis oleh para mahasiswa untuk dosen-dosen terkait.

Meskipun jumlah responden yang berbeda antara ganjil dan genap tetapi tidak mengurangi hasil akhir yang diharapkan. Karena sesungguhnya perbedaan tersebut hanya

karena procedural yang berbeda antara ganjil dan genap. Bahkan mahasiswa juga masih memberikan respon yang baik untuk mengisi kuesioner evaluasi dengan baik terbukti dari isian dari setiap kuesioner yang terpenuhi bahkan tertulis pula saran-saran untuk para dosennya, karena mahasiswa saat ini lebih berani mengunggapkan aspirasi dan lebih kreatif.

REFERENSI

Chairy, Liche Seniati. 2002. Seputar Komitmen Organisasi. Jakarta: Univeristas Indonesia. Disampaikan dalam Acara Arisan Angkatan '86 F.Psi.UI. Jakarta, 8 September 2002

Depdiknas, 2001. Buku 1 Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah. Jakarta: Depdikbud.

Dessler, Gary. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.

Djemari Mardapi. (2000). Evaluasi pendidikan. Makalah disampaikan pada Konvensi Pendidikan Nasional tanggal 19–23 September 2000 di Universitas Negeri Jakarta.

Junaidi, Modul Pengembangan Evaluasi Pembelajaran PAI, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Agama Islam, 2011)

kane, J.S. (1986). Performance Distribution Assessment. dalam Berk, R.A. (eds). Performance assessment (pp.237-273). Baltimore; The Johns Hopkins University Press.

Ngalim Purwanto, Prinsip-prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002)

Prawirosentono, Suryadi (1999). Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas. Yogyakarta: BPFE

Purwanto, M.Ngalim (2000). Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran. Bandung: Rosdakarya.

Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar, Evaluasi Program Pendidikan, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)

Surakhmad, Winarno. 2000. Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Metode Teknik. Bandung: Tarsito

Zamroni, 2005. "Manajemen Berbasis Sekolah : Piranti Reformasi Sistem Pendidikan". www.diknas.go.id

PENGARUH LOCUS OF CONTROL, BUDAYA PATERNALISTIK DAN QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL KABUPATEN MUSI BANYUASIN

Choiriyah[1)], Fatimah[2)], Desi Ulpa Anggraini[3)], Dian Martin[4)]

ABSTRACT

The study entitled The Influence of Locus of Control (LoC), paternalistic culture, and Quality of Work Life on the Performance of Civil Servants (PNS) in Musi Banyuasin. The research objective was to determine the effect of significant Locus of Control, paternalistic culture, and Quality of Work Life on the employees performane in Musi Banyuasin.

The population in this study were all civil servants in the regional work units Musi Banyuasin that are within the responsibility of the General Administrative Assistant (Assistant III) amounted to 284 people. The sample used by 164 people (isaac and michael). The method of analysis using multiple linear regression analysis, test classic assumptions of normality test, multicollinearity, and heterokedatisicity test, assisted as an analytical tool SPSS for Windows version 20.0 with a significance level α = 0.05. Data used primary data.

The result showed that there is significant influence og Locus Control (LoC), paternalistic culture and Quality of Work Life together and partially to the civil servants performance Musi Banyuasin.

Keywords: Locus of Control, Paternalistic Culture, Quality of Work, Employee Perform

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Hal ini disebabkan manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja yang ada di dalam organisasi, sehingga terwujud tujuan organisasi dan kepuasan kerja pegawai. Manajemen sumber daya manusia juga dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam sebuah organisasi dengan cara penilaian sesuai dengan kemampuan kerjanya.

Menurut Prawirosentono dalam Dulbert (2007,3) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Masih relatif rendahnya kinerja pegawai yang ada di pemerintah daerah disebabkan salah satunya karena kurangnya komitmen dari pegawai tersebut. Komitmen dalam bekerja

dipersepsikan sebagai kesediaan untuk memberikan tenaga, kesetiaan kepada organisasi, dan berusaha mewujudkan keberhasilan tujuan organisasi. Komitmen merupakan kata kunci keberhasilan organisasi. Komitmen ini ditandai dengan: Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi;Keinginan untuk bekerja keras sesuai keinginan organisasi; Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi sehingga anggota organisasi yang berkomitmen dalam bekerja berusaha mewujudkan keberhasilan dari tujuan organisasi.

Menurut Rotter, *Locus of Control* adalah keyakinan seseorang terhadap sumber-sumber yang mengontrol kejadian-kejadian dalam hidupnya, yaitu apakah kejadian-kejadian yang terjadi pada dirinya dikendalikan oleh kekuatan dari dalam atau dari luar dirinya. *Locus of Control* dapat bersifat internal ataupun eksternal. Zimbardo berpendapat bahwa hasil yang diperoleh oleh individu dipercaya dapat terjadi karena apa yang dikerjakan oleh individu itu sendiri disebut dengan *Locus of Control* Internal, sedangkan *Locus of Control* Eksternal cenderung untuk meyakini bahwa hasil yang diperoleh banyak dipengaruhi oleh kekuatan dari luar dirinya. *Locus of Control* dapat pula merupakan konsep kontinum dimensional terpadu dari derajat eksternal ke internal dan bukanlah sebuah tipologi.

Budaya merupakan konsep yang sulit untuk dirumuskan karena tidak berwujud, implisit dan diharapkan sudah seharusnya ada atau menjadi sesuatu yang baku. Salah satu budaya yang masih berlaku di dalam kehidupan masyarakat Indonesia, termasuk dalam kehidupan birokrasi pemerintahan, adalah budaya Paternalistik. Dwiyanto (2002 : 172) menjelaskan bahwa budaya paternalistik atau paternalism adalah sebuah sistem yang menempatkan pimpinan sebagai pihak yang paling dominan. Kalau paternalistik diartikan sebagai suatu sistem yang menempatkan pimpinan sebagai pihak yang dominan, maka tipe pemimpin paternalistik menganggap yang dipimpin atau bawahannya sebagai anak atau orang yang belum dewasa.

Budaya paternalistik dalam birokrasi yang merupakan transformasi nilai-nilai warisan budaya aristokrasi, yang mencerminkan orientasi vertikal (keatas) yang lebih mendominasi referensi birokrasi, dimana loyalitas sering bersifat pribadi, kesadaran prestise dan status yang masih kuat, budaya panutan yang sering membayangi partisipasi, dan kecenderungan sentralisasi yang sangat kuat. Pemerintahan birokrasi yang bersifat monopoli menyebabkan kualitas kinerja menjadi tidak akuntabel. Implikasinya menjadikan posisi terasa sangat kuat dan dominan dalam mempergunakan kewenangan dan kuasa (Dwiyanto, 2002 ; 187).

Menurut Cascio (2003:41), *Quality of Work Life* pegawai merupakan salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. Cascio (2003:41) mengatakan bahwa *Quality of Work Life* dapat didefinisikan sebagai persepsi pegawai tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Ada dua pandangan mengenai maksud dari *Quality of Work Life*. Pertama, *Quality of Work Life* adalah sejumlah keadaan dan praktek dari organisasi (contoh : keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman). Kedua, *Quality of Work Life* adalah persepsi pegawai bahwa mereka ingin rasa aman, merasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Kondisi kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Musi Banyuasin saat ini masih belum menunjukkan kinerja terbaiknya. Hal ini dapat kita lihat dari berbagai situasi dan kondisi yang terjadi di beberapa Kantor dan Dinas di Kabupaten Musi Banyuasin. Tidak sedikit para Pegawai Negeri Sipil yang kurang disiplin dalam bekerja, baik itu disiplin waktu atau disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan tersebut tidak tercapai. Selain sering menunda pekerjaan, kualitas kerja yang dihasilkanpun terkesan biasa saja, hanya mengikuti kebiasan yang sudah ada sebelumnya, tanpa ada pengembangan dari diri sendiri.

Dalam penyelesain pekerjaan tersebut, seringkali Pegawai Negeri Sipil di Musi Banyuasin tidak menggunakan potensi yang ada dalam dirinya, tetapi lebih ke arah faktor kebiasaan di luar dirinya. Hal ini juga disebabkan oleh kondisi budaya yang masih diterapkan di Kabupaten Musi Banyuasin dimana kurangnya perhatian pimpinan terhadap kebutuhan pegawai yang bisa memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas, lalu kurangnya bimbingan dari pimpinan terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari, dan belum termotivasinya para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, serta kurangnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya

Lingkungan kerja juga sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil khususnya di Kabupaten Musi Banyuasin. Lingkungan kerja di Kabupaten Musi Banyuasin saat ini masih terkesan tidak harmonis antar pegawai, dan jika pimpinan sedang tidak berada di tempat, banyak pegawai yang asal-asalan mengerjakan tugas bahkan ada yang tidak hadir di kantor. Pada hari tertentu seperti hari Jumat, banyak pegawai yang datang terlambat bahkan tidak hadir dan setelah jam istirahat suasana kantor sepi karena para pegawai sudah banyak yang pulang.

Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh signifikan *Locus of Control*, Budaya Paternalistik, dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Musi Banyuasin

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Veithzal, 2007:309). Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakannya. Kinerja merupakan prilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai kerja. Kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam lembaga. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya lembaga untuk mencapai tujuannya.

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lain dapat juga menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama (Veithzal, 2007:50). Kinerja pegawai meliputi elemen sebagai berikut (Mathis, 2006 : 378) :

a. Faktor kualitas kerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesain pekerjaan, keterampilan dan kecakapan kerja.
b. Faktor kuantitas kerja, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
c. Faktor pengetahuan, meninjau kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
d. Faktor keandalan, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.

Locus of Control merupakan dimensi kepribadian yang menjelaskan bahwa individu berprilaku dipengaruhi ekspektasi mengenai dirinya (Ghufron et al, 2011). Rotter (dalam Ghufron et al, 2011), menyatakan bahwa *Locus of Control* (LoC) merupakan gambaran keyakinan individu mengenai sumber penentu prilakunya. Menurut Rotter, terdapat empat aspek yang mendasari *Locus of Control*, yaitu potensi prilaku, harapan, P-valuensur penguat, dan suasana psikologis.

Menurut *Dictionary of Psychology* (2004:260), *Locus of Control* adalah derajat yang menentukan atribusi individu terhadap penyebab tingkah lakunya, apakah disebabkan oleh faktor lingkungan luar atau disebabkan oleh keputusannya sendiri atau faktor dalam. *Locus of Control* berhubungan dengan kemampuan individu dalam mengontrol kejadian dan peristiwa dalam hidupnya. *Locus of control* adalah persepsi individu terhadap hal utama yang menyebabkan kejadian dalam hidupnya.

Menurut Rotter, ada dua bentuk *Locus of Control*, yaitu internal *Locus of Control* dan Eksternal *Locus of Control*. Individu dengan *Locus of Control* internal memiliki keyakinan bahwa ia mampu mengendalikan kehidupannya sendiri. Individu bertindak berdasarkan keputusan, kemampuan dan usaha pribadinya sendiri. Sebaliknya, individu dengan *Locus of Control* eksternal meyakini bahwa kehidupannya dipengaruhi faktor lain diluar dirinya.

Levenson (dalam Nesfvi, 2008:33) mengajukan dimensi *Locus of Control* yang berbeda dari Rotter. Levenson memberikan tiga dimensi *Locus of Control* yaitu *internality, chance* dan *powerful others*. Dimensi *internality* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh kemampuan dirinya sendiri seperti keterampilan dan potensi-potensi yang dimilikinya. Dimensi *chance* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh nasib, peluang dan keberuntungan. Dimensi *powerful others* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh orang lain yang lebih berkuasa.

Secara umum, *Locus of Control* terbentuk melalui hubungan dengan keluarga, kebudayaan dan pengalaman masa lalu yang memperoleh penguatan. Rotter (dalam Anastasi, 2006:449) menilai atau menaksir terbentuknya *Locus of Control* internal atau eksternal pada diri individu disebabkan karena adanya faktor penguatan (*reinforcement*).

Menurut Rotter, individu internal memandang prilaku terhadap sebuah reinforcement merupakan hubungan sebab akibat sehingga individu dengan orientasi internal yakin bahwa dirinya mampu mengendalikan reinforcement yang diterimanya, sedangkan individu dengan orientasi eksternal yang lebih memandang *reinforcement* sebagai sebuah hal yang datang tiba-tiba dan tidak dapat dikendalikan sehingga mereka cenderung “pasrah”.

Menurut Gershaw terbentuknya *Locus of Control* internal dihubungkan dengan status ekonomi yang lebih tinggi, gaya keluarga (*family style*) dan stabilitas budaya (*cultural stability*) dan pengalaman yang mendorong kearah penghargaan. Sebaliknya, *Locus of Control* eksternal

dihubungkan dengan status sosial ekonomi yang lebih rendah, sebab orang-orang miskin mempunyai lebih sedikit kendali atas hidupnya. Ketika mereka mengalami kegelisahan atau kerusuhan sosial mereka cendrung meningkatkan pengharapan atas kontrol diluar dirinya sehingga membuat mereka akan cendrung lebih eksternal.

Dwiyanto (2002;09) mengambil sebuah kesimpulan bahwa rendahnya kinerja sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat yang cenderung mendorong pejabat birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan daripada pelayanan dan menempatkan dirinya sebagai penguasa. Disamping itu juga rendahnya kinerja birokrasi disebabkan oleh pembagian yang cenderung memusat pada pimpinan. Struktur birokrasi yang hirarkis mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan. Hal ini dapat berakibat pada pengambilan keputusan termasuk dalam melakukan promosi.

Anthony dalam Pallegrini Scandura (2006:22), menyatakan bahwa paternalisme menjembatani kemanusiaan dan eksploitasi ekonomi. Pada paternalisme baru, organisasi banyak melibatkan diri pada kehidupan si pekerja dengan membantu mereka dalam masalah-masalah sosial dan keluarga.

Pengertian *Quality Of Work Life* yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari Cascio, hal tersebut dikarenakan Cascio dipandang sebagai pelopor dari perkembangan *Quality Of Work Life* itu sendiri. Menurut Cascio *Quality Of Work Life* dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa *Quality Of Work Life* merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Sementara pandangan yang kedua mengartikan *Quality Of Work Life* sebagai persepsi-persepsi pegawai seperti bahwa pegawai merasa aman, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 2003:41). Cascio (2003:45) mengatakan bahwa jika organisasi ingin memperbaiki *Quality of Work Life*, maka komponen-komponen yang harus diperhatikan adalah : a). Keterlibatan Pegawai (*Employee Participation*), contohnya dengan membentuk tim peningkatan kualitas, membentuk tim keterlibatan pegawai, dan mengadakan pertemuan partisipasi pegawai. b). Pengembangan karir. (*Career Development*), contohnya dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, evaluasi kinerja dan promosi. c). Rasa bangga terhadap institusi (*Pride*), contohnya organisasi memperkuat identitas dan citra, meningkatkan partisipasi masyarakat, dan lebih peduli terhadap lingkungan. d). Kompensasi yang seimbang (*Equitable Compensation*), contohnya pemberian gaji dan insentif yang seimbang. Menurut

hasibuan (2000:1), besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati pegawai beserta keluarganya. e).Rasa aman terhadap pekerjaan (*Job Security*), contohnya dengan program pensiun

Penelitian yang dilakukan oleh Erdawati (2015), "Pengaruh Locus of Control dan Stres Kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Pasaman Barat". Penelitiannya menyatakan bahwa Locus of Control berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Pasaman Barat. Dengan adanya Locus of Control maka peningkatan kinerja pegawai akan terjadi, penelitian ini membuktikan bahwa Locus of Control merupakan karakteristik psikologis sebagai motor penggerak untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan oleh organisasi. Dalam Locus of Control yang dilakukan dengan baik akan membuat pegawai semangat bekerja tanpa adanya perasaan tertekan atau stres dalam bekerja, sehingga kinerja yang dihasilkan cukup tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Wenda Chrisienty O, (2015), yang berjudul "*Pengaruh Quality of Work Life terhadap komitmen organisasional karyawan di CV. Sinar Plasindo*" menggunakan populasi berjumlah 105 karywan CV. Sinar Plasindo dengan teknik sampling jenuh. Berdasarkan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t didapat nilai thitung untuk variabel *quality of work life* (X1) sebesar 5,202 dengan nilai signifikan yang diperoleh sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Artinya ada pengaruh signifikan secara individual antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Dengan demikian hipotesis penelitian H1 yang mengemukakan terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap komitmen organisasional karyawan di CV Sinar Plasindo telah terbukti.

METODE PENELITIAN

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain korelasional. Korelasional adalah desain peneliti yang akan mengungkapkan hubungan kolektif dua variabel atau lebih, nilai masing-masing variabel dimiliki oleh individu. Dalam penelitian ini akan mengkorelasikan variabel bebas yaitu *Locus of Control* (X_1), Budaya Paternalistik (X_2), *Quality of Work Life* (X_3) dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y).

Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala	Item Pertanyaan
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan	Kualitas kerja Kuantitas kerja Pengetahuan Komunikasi Keselamatan kerja	Ordinal	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
Locus of Control (X1)	Locus of Control adalah faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.	Internal (Faktor dari diri sendiri) Eksternal (Faktor dari luar)	Ordinal	1,4,6,7,8,9,10 2,3,5,
Budaya Paternalistik (X2)	Budaya paternalistik adalah budaya dimana atasan selalu bersikap dominan terhadap bawahan dan tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkembang.	Bersikap layaknya bapak Pengambilan keputusan Sikap Pelaksanaan tugas Proses pekerjaan	Ordinal	1-4 7, 5, 8,10 6 9
Quality of Work Life (X3)	Quality Of Work Life adalah kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman.	Gaji Lingkungan kerja Kesempatan mengembangkan kemampuan Pendidikan	Interval	1,2 3,4 5,6,8,10 7,9

Menurut Sugiyono (2013: 116), Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karekteritik populasi. Penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan dari *isaac* dan *michael*, untuk populasi 284 orang dengan tingkat kesalahan 5%, maka jumlah sampel sebanyak 164 orang,

Adapun metode penarikan sampel dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *Probability Sampling* dengan tipe *proportionate stratified random sampling* yaitu teknik sampling yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2013:93). Dilakukan juga pengujian-pengujian, yaitu: Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Uji Normalitas Data, Uji Multikolinieritas, Uji Heterokedastisitas (Semua Uji memenuhi persyaratan), maka dilanjutkan Model Analisis menggunakan Analsis Linear Berganda, Uji F dan Uji t

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Uji Regresi Linier Berganda

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

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai Negeri Sipil

a = Konstanta

b1, b2,b3,b4 = Koefisien garis regresi variabel X_1, X_2, X_3, X_4

X_1 = *Locus of Control*

X_2 = Budaya Paternalistik

X_3 = *Quality of Work Life*

e = *error term*

Berdasarkan perhitungan dengan SPSS versi 20 diperoleh hasil sebagai berikut: $Y = 12,367 + 0,309X_1 + 0,513.X_2 + 0,242.X_3$

b. Uji F

Untuk menjawab apakah terdapat pengaruh signifikan *Locus of Control*, Budaya Paternalistik, dan *Quality of Work Life* secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Musi Banyuasin. Adapun uji hipotesis F sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis F

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1869,799	3	623,266	18,407	,000[a]
	Residual	5417,666	160	33,860		
	Total	7287,465	163			

a. Predictors: (Constant), QWL (X3), Budaya (X2), LoC (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan tabel diatas, dapat di lihat bahwa besarnya nilai F-hitung adalah 18,407. Sedangkan F-tabel dengan taraf nyata (α) = 5% dengan penyebut (n–k–1) = (164–3–1) = 160; dan pembilang (k) = (3), adalah sebesar **± 2,661**. Sehingga nilai F-hitung (18,407) > F-tabel (2,661), sedangkan nilai Sig F sebesar (0,000) < α (0,05), hal tersebut berarti bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, sehingga **terdapat pengaruh yang signifikan *Locus of Control* (X_1), Budaya**

Paternalistik (X_2), dan *Quality of Work Life* (X_3) secara simultan terhadap Kinerja (Y) PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin.

c. Uji t

Untuk menjawab apakah terdapat pengaruh signifikan *Locus of Control*, Budaya Paternalistik, dan *Quality of Work Life* secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Musi Banyuasin. Adapun uji hipotesis t sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji t (Uji Parsial)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,367	3,933		3,144	,002
	LoC (X1)	,309	,103	,237	3,004	,003
	Budaya (X2)	,513	,100	,396	5,132	,000
	QWL (X3)	,242	,092	,195	2,633	,009

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

1) Pengaruh *Locus of Control* (X_1) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan tabel diatas, dapat di lihat nilai t-hitung variabel *Locus of Control* (X_1) sebesar 3,004; sedangkan nilai t-tabel dengan α = 5% (0,05), dan nilai df (n-2) = (164-2) = 162, sebesar ± 1,975 (Lampiran 20). Sehingga nilai t-hitung (3,004) > t-tabel (1,975). Sedangkan nilai signifikan (Sig t) adalah (0,003) < α (0,05), hal tersebut berarti bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan *Locus of Control* (X_1) terhadap Kinerja (Y) PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin.

2) Pengaruh Budaya Paternalistik (X_2) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan Tabel IV.16, dapat di lihat nilai t-hitung Budaya Paternalistik (X_2) adalah sebesar (5,132) > t-tabel (1,975). Sedangkan nilai signifikan (Sig t) adalah (0,000) < α (0,05), hal tersebut berarti bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Paternalistik (X_2) terhadap Kinerja (Y) PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin.

3) Pengaruh *Quality of Work Life* (X_3) terhadap Kinerja (Y)

Nilai t-hitung *Quality of Work Life* (X_3) adalah sebesar 2,633 > t-tabel (1,975). Sedangkan nilai signifikan (Sig t) adalah sebesar (0,009) < α (0,05), hal tersebut berarti bahwa Ho ditolak

dan Ha diterima, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan *Quality of Work Life* (X_3) terhadap Kinerja (Y) PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin.

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi diperoleh hasil bahwa Kinerja (Y) PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin (SKPD Bidang Administrasi Umum), dapat dijelaskan oleh *Locus of Control* (X_1), Budaya Paternalistik (X_2), dan *Quality of Work Life* (X_3) sebesar 21,4%; sedangkan selebihnya sebesar 78,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Sedangkan berdasarkan hasil uji hipotesis F diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *Locus of Control* (X_1), Budaya Paternalistik (X_2), dan *Quality of Work Life* (X_3) secara simultan terhadap Kinerja (Y) PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin.

Berdasarkan hasil pengujian regresi berganda, diperoleh hasil bahwa variabel *Locus of Control* (X_1) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja (Y) sebesar 30,9%, sedangkan berdasarkan hasil uji hipotesis t, diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *Locus of Control* (X_1) terhadap Kinerja (Y) PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin. Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa *Locus of Control* memberikan kontribusi yang tidak terlalu besar dalam meningkatkan kinerja PNS, walaupun pengaruhnya kecil, namun memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja PNS tersebut. Hal ini mengisyaratkan bahwa kemampuan pegawai di dalam mengendalikan diri di dalam lingkungan pekerjaannya, tidak cukup besar dalam meningkatkan kinerja mereka di dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Erdawati (2015)

Hasil penelitian ini juga memberikan gambaran kepada PNS terutama bagi PNS di lingkungan Kabupaten Musi Banyuasin, bahwa di dalam mencapai hasil kerja yang maksimal, tidak hanya dibutuhkan kepercayaan diri saja, namun juga membutuhkan kerja keras. Kesuksesan tidak dapat dicapai secara instan, dan jangan terlalu mempercapai keberuntungan. PNS harus yakin pada dirinya sendiri. Namun dibalik itu semua, kinerja yang baik, tidak mampu dicapai oleh PNS jika melakukan pekerjaan sendirian. PNS harus menyadari bahwa dalam bekerja dibutuhkan kerjasama dengan PNS yang lain, dan juga harus membentuk suatu tim kerja yang baik.

Berdasarkan hasil pengujian regresi berganda, diperoleh hasil bahwa variabel Budaya Paternalistik (X_2) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja (Y) sebesar 51,3%, sedangkan berdasarkan hasil uji hipotesis t, diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Paternalistik (X_2) terhadap Kinerja (Y) PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin. Hasil

penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa kontribusi Budaya Paternalistik memberikan kontribusi yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja PNS, jika dibandingkan dengan variabel yang lain, maka Budaya Paternalistik memberikan kontribusi yang sangat besar, sekaligus memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja PNS. Hal ini mengisyaratkan bahwa Budaya Paternalistik yang diterapkan Atasan (Pimpinan) kepada bawahannya, justru menjadi pendorong yang kuat bagi PNS di dalam mencapai kinerja yang lebih baik.

Hal ini juga menggambarkan bahwa bukan saja gaya kepemimpinan yang dapat memberikan dorongan kepada pegawai untuk mencapai kinerjanya dengan baik, namun budaya yang diterapkan oleh pimpinannya juga dapat menjadi pendorong bagi PNS di dalam meningkatkan kinerjanya. Umumnya pemimpin yang memiliki gaya demokratis dalam memimpin, juga sekaligus menerapkan budaya paternalistik yang demokratis, yaitu memberikan perhatian yang lebih kepada pegawai-pegawainya, seperti membantu pegawai yang sedang mengalami kesulitan, memperhatikan kesejahteraan pegawai-pegawainya, mau mendengarkan ide-ide yang disampaikan oleh pegawainya, serta memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk berkembang.

Berdasarkan hasil pengujian regresi berganda, diperoleh hasil bahwa variabel *Quality of Work Life* (X_3) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja (Y) sebesar 24,2%, sedangkan berdasarkan hasil uji hipotesis t, diperoleh hasil bahwa ada pengaruh yang signifikan *Quality of Work Life* (X_3) terhadap Kinerja (Y) PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin (SKPD Bidang Administrasi Umum).

Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa *Quality of Work Life* memberikan kontribusi yang tidak terlalu besar dalam meningkatkan kinerja PNS. Hal ini mengisyaratkan bahwa respon SKPD di Kabupaten Musi Banyuasin terhadap kebutuhan PNS dilingkungannya cukup memadai. Sehingga sudah tidak ada alasan lagi bagi PNS untuk tidak mencapai kinerjanya secara maksimal. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wenda Chrisienty O, (2015),

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

a. KESIMPULAN

Hasil penelitian didapatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Locus og Control (LoC), Budaya Paternalistik dan Quality of Work Life secara bersama-sama dan secara parsial terhadap Kinerja PNS Kabupaten Musi Banyuasin.

b. IMPLIKASI

Locus of Control(LoC) terhadap Kinerja PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin perlu ditingkatkan, hal ini tercermin dalam penelitian ini berada ditingkat yang rendah. Budaya Paternalistik terhadap Kinerja PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin perlu dijaga/pertahankan, hal ini tercermin dalam penelitian ini berada ditingkat yang tinggi. *Quality of Work Life* terhadap Kinerja PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin perlu ditingkatkan, hal ini tercermin dalam penelitian ini berada ditingkat yang rendah. Pemerintah Kabupaten MUBA harus selalu berupaya untuk meningkatkan Kinerja PNS pada Kabupaten Musi Banyuasin.

DAFTAR PUSTAKA

Afrizal, Nasir Aziz, Mukhlis Yunus., 2012., " *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life), dan Kompensasi terhadap loyalitas serta dampaknya pada kinerja karyawan PT. Bank Aceh Cabang Bener Meriah*". Jurnal Ilmu Manajemen, ISSN 2302-0199, volume 1, No. 1.

Cascio, Wayne F., 2003. *Managing Human Resources: Produktivitas, Quality of Work Life and Profits.* 7th Edition Burr Ridge., Irwin Mc Graw Hill

Chrisienty O, Wenda., 2015. "*Pengaruh Quality of Work Life terhadap Komitmen Organisasional Karyawan di CV. Sinar Plasindo*" Agora Vol 3, No. 2.

Dwiyanto, Agus., 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, UGM Yogyakarta.

Erdawati, 2015., "*Pengaruh Locus of Control dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Pasaman Barat"*., e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Volume 3, Nomor 1, ISSN : 2337-3997

Mathis, Robert L. And Jackson, Jhon H. 2006., *Human Resources Management*, Jakarta, Salemba Empat.

Ogotan, Martha., 2009. *Pengaruh Budaya Paternalistik Terhadap Pelaksanaan Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Kota Manado*. Jurnal Logos Spektrum, ISSN 1907-316X. Vol. 4, No. 4.

Peligrini, Ekin K, Terri A Scandura. 2006. *Leader Member Exchange (LMX) Paternalism and Delegation In The Turkish Bussiness Culture And Empirical Investigation*. Jurnal of International Bussinesss Studies.

Priyatno, Dwi 2009. *Mandiri Program SPSS.* Yogyakarta. Mediakom.

Rivai, Veithzal, Sagala E.J., 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Jakarta, Rajagrafindo Perkasa.

Sugiyono, 2013., *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta Bandung

BIODATA:

1. Nama : Choiriyah
   Alamat : Jln Inspektur Marzuki Lrg. Bakti I Rt 01 Rw 08 No. 1948 Palembang
   Email : choiriyahmp@yahoo.co.id
   No. Kontak : 085273049420
   Instansi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

2. Nama : Fatimah
   Alamat : Lorong Muhajirin II Rt. 20 RW. 08 Kelurahan Lorok Pakjo Kec. Ilir Barat I. Kampus Palembang
   Email : fatimahma@yahoo.co.id
   No. Kontak : 082175346362 - 08163296603
   Instansi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

3. Nama : Desi Ulpa Anggraini
   Alamat : Jln Kol. Wahid Udin komplek GMP Blok A1 No. 06 Kelurahan Balai Agung Kecamatan Sekayu

Kabupaten Musi Banyuasin

Email : desi.ulpa22@gmail.com

No. Kontak : 08127898564

Instansi : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Rahmaniyah Sekayu Musi Banyuasin

4. Nama : Dian Martin

Alamat : Komplek Griya Hero Abadi Jl. Beo 1 Blok b No. 12 Palembang

Email : bidadarisyurga312@yahoo.com

No. Kontak : 082177786763

Instansi : Kantor Layanan Pengadaan Kabupaten Musi Banyuasin

ANALISIS KINERJA PERBANKAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD:* STUDI KASUS PADA PT BANK NEGARA INDONESIA, TBK

Bahtera Dina Cahyaningrum
Zaenal Arifin
Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia
Email: zaenal_uii@yahoo.com

Abstrak

Kinerja bank pada umumnya diukur dengan kinerja keuangan seperti metode CAMELS atau RGEC. Kinerja keuangan sebetulnya memiliki kelemahan karena kinerja keuangan hanyalah kinerja output. Sementara kinerja mestinya meliputi kinerja input, proses, dan output. Metode *Balanced Scorecard* (BSC) melakukan pengukuran kinerja yang mencakup input, proses, dan output. Jika bank diukur dengan metode BSC maka penilaiannya akan lebih menyeluruh. Penelitian ini akan menilai sebuah bank, yaitu bank BNI cabang Cilacap, dengan menggunakan metode BSC.

Metode BSC menggunakan empat aspek dalam menilai kinerja perusahaan. Pertama adalah aspek *learning and growth*, kedua aspek *internal business process*, ketiga aspek *customer*, dan keempat aspek *financial*. Masing-masing aspek dinilai dengan sejumlah ukuran dan skornya dikelompokkan menjadi tiga yaitu baik (nilai 3), sedang (nilai 2), dan kurang(nilai 1). Hasil penilaian dengan metode BSC untuk bank BNI cabang Cilacap adalah sebagai berikut. Aspek *learning and growth* menilai empat hal yaitu jumlah training yang diselenggarakan perusahaan, frekuensi karyawan mengikuti training, tingkat turnover karyawan, dan jumlah Kantor Cabang dan Kantor Kas baru. Total skor aspek ini adalah 2,0. Aspek *internal business process* menilai tiga hal yaitu jumlah produk layanan baru, jumlah program kerja yang terlaksana, dan jumlah penghargaan baru. Total skor aspek ini adalah 2,3. Aspek *customer* menilai lima hal yaitu: tingkat nasabah baru, tingkat nasabah aktif, tingkat nasabah kurang aktif, tingkat rekening tabungan baru, dan tingkat simpanan deposito. Total skor aspek ini adalah 2,4. Aspek *financial* menilai tujuh rasio keuangan yang menggambarkan profitabilitas, likuiditas, dan solvabilitas bank. Total skor aspek ini adalah 2,4. Dari penilaian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja bank BNI cabang Cilacap secara umum cukup baik kalau dinilai berdasarkan aspek output (*financial*) dan prosesnya (*customer* dan *internal business process*). Namun aspek inputnya (*learning and growth*) perlu ditingkatkan agar proses bisnis dapat dipertahankan pada tingkat yang baik. Kesimpulan yang terakhir ini penting dan itu tidak akan dapat dilihat jika metodenya menggunakan metode CAMELS atau RGEC.

Kata Kunci: Kinerja Bank, Balanced Scorecard, Aspek Learning and Growth, Aspek Internal Business Process, Aspek Customer, Aspek Financial

A. Pendahuluan

Bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa bank lainnya. Berdasarkan pengertian tersebut bank dapat juga dikatakan sebagai lembaga perantara keuangan antara dua golongan masyarakat, yaitu masyarakat yang membutuhkan dana

yang dikatakan sebagai pihak peminjam dana (debitur) dan masyarakat yang memiliki kelebihan (surplus) dana yang dikatakan sebagai pihak penyimpan dana (deposan). Pasal 3 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan menyatakan bahwa fungsi utama perbankan Indonesia adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat. Sedangkan dalam Pasal 4 dinyatakan bahwa perbankan Indonesia memiliki tujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.

Perkembangan bank di Indonesia saat ini melaju dengan pesat. Berdasarkan data laporan distribusi bank umum, jumlah rekening nasabah kecil (simpanan di bawah Rp 100.000.000) mencapai 146.168.232 di Januari 2014. Jumlah tersebut meningkat sebesar 24,08% jika dibandingkan dari jumlah rekening di tahun sebelumnya yaitu sebanyak 117.798.704 rekening. Sementara untuk simpanan di atas Rp 100.000.000 – Rp 200.000.000 di Januari mencapai 1.493.138 rekening. Jumlah tersebut meningkat sebesar 11,44% jika dibandingkan dengan jumlah rekening di tahun sebelumnya yaitu sebanyak 1.339.791 rekening. Sedangkan untuk simpanan diatas Rp 200.000.00 hingga Rp 500.000.000 pada Januari 2014 mencapai 998.045 rekening, tumbuh hanya 6,86% dibanding Januari 2013 yang mencapai 933.969 rekening. Peningkatan jumlah nasabah bank yang ada di Indonesia tersebut merupakan bukti bahwa masyarakat saat ini sangat membutuhkan lembaga perantara yang dapat mengelola dana mereka. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi di Indonesia, maka masyarakat juga membutuhkan bank sebagai prasarana untuk bertransaksi ataupun untuk motif kepentingan lainnya. Oleh karena itu, bank harus memiliki kinerja yang baik karena seluruh kegiatan yang ada di dalam perbankan menyangkut dana dan kepentingan milik orang banyak.

Pengukuran kinerja menurut Blocher, Stout, Cokins (2012) adalah proses dimana manajer pada seluruh tingkatan mendapatkan informasi mengenai kinerja tugas-tugas yang diberikan dalam perusahaan serta menentukan apakah kinerja tersebut sesuai dengan kriteria yang telah dibuat sebelumnya sebagaimana yang tercantum dalam anggaran, rencana, dan tujuan perusahaan. Salah satu cara untuk dapat mengetahui apakah kinerja suatu bank baik atau tidak, dapat dilihat dari tingkat kesehatan bank itu sendiri. Penilaian kesehatan akan berpengaruh terhadap kemampuan bank dan loyalitas nasabah terhadap bank tersebut. Salah satu alat yang biasa digunkan untuk mengukur kesehatan bank adalah dengan cara analisis CAMELS. Unsur-unsur penilaian dalam analisis CAMELS adalah *Capital*, *Assets*, *Management*, *Earning*,

Liquidity, dan *Sensitivity to Market Risk*. Selain ukuran kesehatan, kinerja bank dapat juga diukur dari tingkat efisiensi bank tersebut. Salah satu cara untuk mengukur tingkat efisiensi bank adalah dengan Data Envelopment Analysis (DEA). Menurut Arafat (2006), DEA yaitu sebuah model matematis *non-parametric* yang digunakan untuk mengevaluasi efisiensi relatif dari sebuah grup yang berisikan entitas-entitas atau unit-unit pembuat keputusan (DMU) di dalam menggunakan nilia input dan output yang beragam namun relatif sama, di mana bentuk fungsi produksinya tidak diketahui atau tidak ditentukan. Sedangkan Zaenal, Endri, Dyah (2008) mendefinisikan metode DEA merupakan salah satu metode *frontier* berbasis non parametrik dengan menggunakan program linier. Tujuan dari penggunaan metode ini adalah untuk mengukur tingkat efisiensi dari DMU relatif terhadap DMU sejenisnya, ketika semua unit berada pada atau di bawah "kurva" efisien *frontier*-nya. Metode ini dapat digunakan untuk melakukan evaluasi efisiensi relatif dari beberapa objek (*benchmarking* kinerja)

Penelitian tentang kinerja perbankan sudah banyak dilakukan. Rahmawati (2012) menemukan bahwa telah terjadi perbedaan kinerja keuangan perbankan secara signifikan pada saat sebelum dan setelah krisis ekonomi pada tahun 2008. Penelitian tersebut menggunakan variabel CAMEL (*Capital, Asset, Management, Earnings, Liquidity*) dalam menilai kinerja keuangan perbankan. Namun, penelitian tersebut memiliki keterbatasan karena peneliti tidak memasukkan aspek *Management* ke dalam variabel, sehingga hanya terdapat 4 aspek yaitu *Capital, Asset, Earnings, Liquidity.* Penelitian tersebut diukur dengan menggunakan berbagai macam ukuran yaitu CAR, NPL, ROA, ROE, NIM, BOPO, LDR, sehingga terdapat hasil penelitian yang berbeda-beda dari setiap ukuran. Jika diukur dengan menggunakan CAR, ROA, ROE, NIM, BOPO, dan LDR ditemukan hasil bahwa kinerja keuangan perbankan sebelum krisis lebih tinggi dibandingkan dengan kinerja keuangan perbankan setelah krisis. 2008. Namun, jika diukur dengan menggunakan ukuran NPL, ditemukan hasil bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan perbankan secara signifikan pada saat sebelum dan setelah krisis.

Peneliti lain, Luthfiana (2012) menemukan bahwa terdapat perbedaan kinerja keuangan perbankan secara signifikan antara bank syariah dengan bank konvensional. Penelitian tersebut menggunakan rasio profitabilitas sebagai alat untuk mengukur kinerja keuangan perbankan. Di dalam rasio profitabilitas terdapat beberapa aspek yang digunakan oleh peneliti yaitu aspek NPM, NIM, ROA, ROE, dan BOPO. Pada aspek NPM, ROA, ROE, dan BOPO ditemukan hasil bahwa kinerja keuangan perbankan konvensional lebih tinggi dibandingkan dengan kinerja

keuangan perbankan syariah. Namun, jika diukur dengan menggunakan aspek NIM, ditemukan hasil bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan perbankan syariah dengan perbankan konvensional secara signifikan.

Sementara itu Usman (2011) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara tingkat suku bunga pinjaman terhadap kinerja keuangan bank. Dalam penelitian tersebut, digunakan NII (*Net Interest Income*) untuk mengukur tingkat pendapatan yang berasal dari bunga. Kemudian, penelitian tersebut menggunakan NIM untuk mengukur kinerja keuangan perbankan. Dari penelitian ini ditemukan hasil bahwa jika NII meningkat, maka NIM juga meningkat, sehingga hal tersebut merupakan pengaruh positif. Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan. Pertama, untuk mengukur kinerja keuangan perbankan, peneliti hanya mengukur menggunakan satu ukuran saja, yaitu NIM, sehingga bisa saja jika hal tersebut juga diukur dengan mengggunakan ukuran yang lain, akan terdapat hasil yang berbeda dan dapat dibandingkan kembali. Kedua, peneliti hanya menggunakan satu bank sebagai obyek penelitian, sehingga tidak dapat dibandingkan dengan bank yang lain. Jika peneliti menggunakan beberapa bank sebagai obyek penelitian, mungkin saja terdapat hasil yang berbeda, dan dapat dilakukan perbandingan.

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, terlihat bahwa penelitian tersebut hanya terbatas pada kinerja keuangan saja. Seharusnya, kinerja bank tidak hanya dilihat dari perspektif keuangan saja, namun dari seluruh perspektif. Dalam konsep Balanced scorecard (BSC), kinerja perusahaan, termasuk perbankan, harus diukur dari sisi input, proses dan output. Pengukuran kinerja dengan menggunakan CAMELS atau DEA hanya mengukur kinerja output. Penelitian ini meneliti kinerja perbankan dengan menggunakan konsep BSC yang mengukur kinerja secara lengkap.

Dalam konsep BSC, penilaian kinerja perbankan akan dinilai dari empat perspektif, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan PT. Bank BNI sebagai obyek penelitian karena Bank BNI merupakan perusahaan perbankan yang berorientasi pada kepuasan nasabah dan memiliki citra yang cukup baik di masyarakat. Oleh karena itu diperlukan adanya suatu metode pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada bank ini agar dapat menilai baik atau tidak kinerja di dalamnya, sehingga orientasi perusahaan dapat

tercapai. Dengan menilai kinerja dari empat perspektif maka kita akan mendapat gambaran yang lebih utuh dari kinerja perbankan.

B. Kajian Pustaka

Balanced scorecard (BSC) menurut Blocher, Chen, Cokins, dan Lin (2007) adalah laporan kinerja berdasarkan ukuran keuangan dan non keuangan yang luas. BSC adalah bagian yang penting dari usaha perusahaan untuk lebih memahami dan mengimplementasikan strateginya. BSC menyajikan alat pengukuran kinerja komprehensif yang mencerminkan seluruh ukuran penting untuk kesuksesan strategi perusahaan. Sebelum metode ini diperkenalkan, perusahaan hanya terfokus pada kinerja keuangan saja, sehingga beberapa ukuran non keuangan yang penting menjadi tidak terawasi dan tidak dicapai secara memadai.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) BSC adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, BSC juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Ukuran ini diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. Arafat (2006) menyatakan bahwa pada dasarnya BSC merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang *performance* bisnis dengan menyeimbangkan empat perspektif pengukuran. Pengukuran ke-empat perspektif tersebut menurut Kaplan dan Norton (2000) dapat dilakukan sebagai berikut :

1. **Perspektif *Financial*.** Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industry yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Pada perspektif *financial*, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan, yaitu pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis ;penurunan biaya dan peningkatan produktivitas ; penggunaan asset yang optimal dan strategi investasi.

2. **Perspektif *Customer*.** Pada perspektif ini mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan *competitor* mereka. Pada perspektif *customer*, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama, yaitu pengukuran pangsa pasar, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, *customer profitability*.

3. **Perspektif Proses Bisnis Internal.** Pada perspektif ini perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Pada perspektif ini, perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

4. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.** Perspektif ini merupakan perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard*. Suatu organisasi bisnis penting untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

Sumber : Arafat (2000), *Manajemen Perbankan Indonesia*

Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran proes bisnis internal yang penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah tujuan finansial dan pelanggan ditetapkan, perusahaan kemudian mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal. Sistem pengukuran kinerja tradisional, termasuk sistem yang menggunakan banyak indikator non finansial, memberi perhatian kepada peningkatan efisiensi biaya, peningkatan mutu dan siklus proses bisnis yang ada. *Balanced Scorecard* menekankan pada proses yang paling penting bagi tercapainya kinerja yang terbaik bagi pelanggan dan pemegang saham. (Kaplan dan Norton : 2000)

Keterkaitan yang terakhir menurut Kaplan dan Norton (2000) adalah tujuan pembelajaran dan pertumbuhan, memberi alasan logis terhadap adanya kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan sistem informasi, serta dalam meningkatkan berbagai prosedur organisasional. Semua investasi dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur menghasilkan inovasi dan perbaikan yang nyata pada proses bisnis internal, untuk kepentingan pelanggan, dan pada akhirnya, untuk kepentingan para pemegang saham.

Obyek penelitian ini adalah perbankan. Tiga fungsi utama bank dalam pembangunan ekonomi menurut Kuncoro dan Suhardjono (2002) adalah sebagai berikut : (a) Bank sebagai lembaga yang menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan. (b) Bank sebagai lembaga yang menyalurkan dana ke masyarakat dalam bentuk kredit. (c) Bank sebagai lembaga yang melancarkan transaksi perdagangan dan peredaran uang

Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dapat diterapkan ke berbagai macam industri, termasuk perbankan. Dalam *Balanced Scorecard* juga terdapat berbagai macam pengukuran. Prasetiyatno, Rachmad, dan Issa (2011) menggunakan CR, TATO, PmoS, ROE, dan ROA untuk mengukur aspek *financial*. Pada aspek *customer* digunakan *Customer Retention*, *Number of New Customer*, *On Time Delivery*, *Number of com-plaints* sebagai alat pengukuran. Pada aspek *internal business process* digunakan *Percentage Sales of New Product*, *Yield Rate*, dan *Supplier Lead Time* untuk mengukur aspek tersebut. Sedangkan pada aspek *learning and growth* digunakan *Employee Turn-over*, *Absenteism*, *Number of Sug-gestion*, serta *Employee Training Total* sebagai pengukuran.

Penelitian kinerja bank menggunakan metode *Balanced Scorecard* sudah pernah dilakukan oleh Handika, Nasir, dan Remba (2013) dilakukan pada PT. Bank X (Persero) Tbk.

Malang. Pada aspek *financial* peneliti melakukan pengukuran kinerja dengan cara mengukur peningkatan profitabilitas, peningkatan produktivitas pendapatan, serta pengendalian biaya operasional perusahaan. Pada aspek *consumen* peneliti melakukan pengukuran kinerja dengan cara mengukur peningkatan jumlah nasabah, peningkatan kepuasan nasabah, serta peningkatan kesetiaan nasabah. Pada aspek *internal businees process* peneliti melakukan pengukuran kinerja dengan cara mengukur peningkatan quality relationship, peningkatan kualitas proses operasional, penciptaan program kerja yang tepat, serta peningkatan citra perusahaan. Pada aspek yang terakhir, yaitu aspek *learning and growth* peneliti melakukan pengukuran kinerja dengan cara mengukur peningkatan skill dan kompetensi pegawai, peningkatan komitmen pegawai, serta peningkatan kinerja IT dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan.

C. Metode Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara memberikan kuesioner kepada perusahaan, yaitu Bank BNI Cabang Cilacap. Kuesioner tersebut diisi oleh bagian manajemen bank, yang mengetahui tentang kondisi bank sebagaimana mestinya. Data dalam kuesioner tersebut terkait dengan data - data pada aspek non keuangan seperti data mengenai pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan, data mengenai proses bisnis internal, serta data mengenai konsumen.. Sedangkan data sekunder yang diambil merupakan data pada aspek keuangan yang diperoleh dengan cara mengambil data di Bursa Efek Indonesia. Data yang diambil merupakan data laporan keuangan tahunan PT. Bank BNI selama 5 tahun terakhir, yaitu pada tahun 2010 - 2014.

Aspek *learning and growth* diukur dengan cara melihat seberapa banyak jumlah training yang dilakukan oleh bank, kemudian berapa kali setiap karyawan mendapatkan kesempatan mengikuti training, serta berapa banyak karyawan yang melakukan turnover. Selain itu, melihat penelitian yang dilakukan oleh Kalaf (2012) pertumbuhan jumlah Kantor Cabang Pembantu (KCP) dan Kantor Kas (KK) yang dimiliki oleh bank juga dapat digunakan untuk mengukur aspek ini. Aspek *internal business process* diukur dengan cara menghitung jumlah produk layanan baru yang dihasilkan oleh bank, jumlah program kerja yang terlaksana, dan jumlah penghargaan baru yang diterima oleh perusahaan. Aspek *customer* diukur dengan cara melihat pertumbuhan jumlah nasabah baru, jumlah nasabah aktif dan nasabah kurang aktif, pertumbuhan

jumlah rekening tabungan baru, dan pertumbuhan jumlah simpanan deposito. Aspek *financial* diukur dengan cara menghitung peningkatan profitabilitas, pengendalian biaya operasional, rasio likuiditas, rasio *leverage.*

D. Hasil dan Pembahasan

Penilaian kinerja berbasis BSC diawali dengan menilai aspek learning and growth. Jika aspek ini dilakukan dengan baik maka akan membuat nilai aspek internal business process akan baik juga. Jika internal business process baik, maka konsumen akan puas sehingga kinerja fianancial akan meningkat. Berikut ini hasil penilaian aspek-aspek BSC di bank BNI.

1. Aspek *Learning and Growth*

Hasil penilaian pada aspek *learning and growth* di PT. Bank BNI Cabang Cilacap adalah sebagai berikut :

Tabel 1

Skor Penilaian Aspek *Learning and Growth*

Pengukuran	Skor
Jumlah training perusahaan	3
Frekuensi karyawan mengikuti training	1
Tingkat turnover karyawan	3
Jumlah KCP dan KK baru	1
Total Skor	8
Rata – Rata Skor	**2**

Pada aspek ini BNI menghasilkan kinerja yang cukup baik dari seluruh pengukuran yang dilakukan, dengan total skor sebesar 8. Perusahaan sering melakukan pembelajaran dengan cara mengadakan training lebih dari 3 kali setiap tahunnya. Untuk itu, diberikan skor 3 pada pengukuran tersebut. Namun, setiap karyawan hanya diberi kesempatan sebanyak ≤ 1 kali untuk mengikuti training. Maka, diberikan skor 1 pada pengukuran tersebut karena pencapaian yang tergolong rendah.

Pada pengukuran tingkat *turnover* di perusahaan tersebut masuk dalam kategori rendah (baik), oleh karena itu diberikan skor 3. Pada pengukuran tingkat pertumbuhan perusahaan masih tergolong rendah, karena perusahaan hanya membuka KCP dan KK sebanyak ≤ 1 setiap tahunnya. Oleh karena itu diberikan skor 1 pada pengukuran tersebut. Aspek ini sebenarnya tidak sepenuhnya menjadi tanggungjawab pimpinan cabang. Secara keseluruhan rata – rata skor yang diperoleh dalam aspek ini sudah masuk ke dalam kategori cukup baik, yaitu sebesar 2. Karena pada aspek ini menghasilkan hasil yang cukup baik, maka kemungkinan aspek BSC lainnya juga akan menghasilkan hasil yang cukup baik.

2. Aspek *Internal Business Process*

Hasil penilaian pada aspek *internal business process* PT. Bank BNI Cabang Cilacap adalah sebagai berikut :

Tabel 2

Skor Penilaian Aspek *Internal Business Process*

Pengukuran	Skor
Jumlah produk layanan baru	2
Jumlah program kerjaterlaksana	2
Jumlahpenghargaanbaru	3
Total Skor	7
Rata – Rata Skor	**2,3**

Pada aspek ini BNI menghasilkan kinerja yang cukup baik dari seluruh pengukuran yang dilakukan, dengan total skor sebesar 7. Bank BNI Cabang Cilacap menghasilkan produk layanan baru sebanyak 2 -3 setiap tahunnya. Oleh karena itu, diberikan skor 2 pada pengukuran tersebut. Di samping memiliki jumlah produk layanan baru yang cukup tinggi setiap tahunnya, perusahaan juga dapat melaksanakan program kerja sebanyak 10 – 15 program kerja setiap tahunnya. Maka dari itu, diberikan skor 2 pada pengukuran tersebut.

Atas pencapaian yang cukup baik tersebut, maka perusahaan juga mendapatkan penghargaan baru setiap tahunnya sebagai *reward* sebanyak lebih dari 3 penghargaan. Oleh karena itu, diberikan skor 3 pada pengukuran tersebut. Secara keseluruhan, pada aspek ini

menghasilkan hasil yang cukup baik, dengan rata – rata skor sebesar 2,3. Hasil tersebut tidak jauh berbeda dengan hasil pengukuran pada aspek sebelumnya yaitu aspek *learning and growth* yang juga menghasilkan hasil cukup baik.

3. Aspek *Customer*

Hasil penilaian pada aspek *customer* PT. Bank BNI Cabang Cilacap adalah sebagai berikut :

Tabel 3

Skor Penilaian Aspek *Customer*

Pengukuran	Skor
Tingkat nasabah baru	2
Tingkat nasabahaktif	3
Tingkat nasabahkurangaktif	3
Tingkat rekeningtabunganbaru	2
Tingkat simpanandeposito	2
Total skor	12
Rata – Rata Skor	**2,4**

Pada aspek ini BNI menghasilkan hasil yang cukup baik dengan total skor sebesar 12. Tingkat pertumbuhan jumlah nasabah baru termsuk dalam kategori cukup baik, yaitu 10 – 15% setiap taunnya. Begitu pula dengan tingkat pertumbuhan jumlah rekening nasabah dan simpanan deposito yang mencapai tingkat pertumbuhan yang sama yatu 15 – 25%. Oleh karena itu diberikan skor 2 pada pengukuran tersebut.

Jumlah nasabah aktif yang dimiliki oleh perusahaan sudah masuk ke dalam kategori baik, karena mencapai angka di atas rata – rata yaitu sebesar > 30%. Sedangkan jumlah nasabah kurang aktif juga masuk ke dalam kategori baik karena menghasilkan tingkat yang sangat rendah yaitu < 10%. Oleh karena itu diberikan skor 3 pada pengukuran tersebut. Secara keseluruhan, aspek *customer* sudah tergolong cukup baik dengan rata – rata skor sebesar 2,4. Hasil tersebut

tidak jauh berbeda dengan hasil pengukuran pada aspek sebelumnya yaitu aspek *learning and growth* serta *internal business process.*

4. Aspek *Financial*

Hasil penilaian pada aspek *financial* PT. Bank BNI Cabang Cilacap adalah sebagai berikut :

Tabel 4
Skor Penilaian Aspek *Financial*

Pengukuran		2010	2011	2012	2013	2014	Rata - Rata	Skor	Keterangan
Rasio Profitabilitas	NPM	74,45%	78,82%	85,28%	66,14%	111,19 %	83,18%	3	Baik
	ROA	2,21%	2,49%	2,67%	2,92%	3,25%	2,71%	3	Baik
	ROE	12,38%	15,83%	16,55%	13,09%	19,53%	15,48%	3	Baik
	BOPO	136,6%	146,5%	150,8%	154,4%	150,3%	147,7%	1	Kurang Baik
Rasio Likuiditas	CR	122,42 %	126,07 %	126,12 %	133,62 %	135,62 %	128,77 %	3	Baik
Rasio Solvabilitas	DER	650,46 %	690,26 %	665,77 %	690,92 %	559,06 %	651,29 %	1	Kurang Baik
	DAR	86,66%	87,35%	86,94%	85,21%	81,89%	85,61%	3	Baik
Rata – Rata Skor								**2,4**	**Cukup Baik**

Pada rasio profitablitias BNI menghasilkan hasil yang baik pada pengukuran NPM, ROA, ROE. Hal tersebut memiliki arti bahwa BNI memiliki tingkat keuntungan bersih yang tinggi, dan memiliki tingkat keuntungan pengembalian aset serta modal sendiri yang tinggi pula. Namun, perusahaan memiliki BOPO yang kurang baik, yang menandakan bahwa perusahaan memiliki beban operasional yang terlalu tinggi, melebihi pendapatan operasional perusahaan.

Pada rasio likuiditas yang diukur dengan menggunakan *current ratio*, BNI menghasilkan hasil yang baik, yang menandakan bahwa perusahaan tersebut sangat likuid. Perusahaan mampu untuk membayar hutang jangka pendek yang dimiliki dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki oleh BNI. Pada rasio solvabilitas, perusahaan memiliki tingkat DER yang kurang baik, yang menandakan bahwa *equity* yang dimiliki oleh perusahaan kurang untuk menutupi tingkat hutang yang dimiliki perusahaan. Namun, perusahaan memiliki tingkat DAR yang baik, yang menandakan bahwa jumlah aktiva yang dimiliki perusahaan mampu untuk menutupi jumlah hutang yang dimiliki BNI.

E. Kesimpulan dan Saran

Hasil penilaian dengan metode BSC untuk bank BNI cabang Cilacap adalah sebagai berikut. Aspek *learning and growth* menilai empat hal yaitu jumlah training yang diselenggarakan perusahaan, frekuensi karyawan mengikuti training, tingkat turnover karyawan, dan jumlah Kantor Cabang dan Kantor Kas baru. Total skor aspek ini adalah 2,0. Aspek *internal business process* menilai tiga hal yaitu jumlah produk layanan baru, jumlah program kerja yang terlaksana, dan jumlah penghargaan baru. Total skor aspek ini adalah 2,3. Aspek *customer* menilai lima hal yaitu: tingkat nasabah baru, tingkat nasabah aktif, tingkat nasabah kurang aktif, tingkat rekening tabungan baru, dan tingkat simpanan deposito. Total skor aspek ini adalah 2,4. Aspek *financial* menilai tujuh rasio keuangan yang menggambarkan profitabilitas, likuiditas, dan solvabilitas bank. Total skor aspek ini adalah 2,4. Dari penilaian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja bank BNI cabang Cilacap secara umum cukup baik kalau dinilai berdasarkan aspek output (*financial*) dan prosesnya (*customer* dan *internal business process*). Namun aspek inputnya (*learning and growth*) perlu ditingkatkan agar proses bisnis dapat dipertahankan pada tingkat yang baik pada masa yang akan datang. Kesimpulan yang terakhir ini penting dan itu tidak akan dapat dilihat jika metodenya menggunakan metode CAMELS atau RGEC. Jika aspek learning dan growth diketahui kurang baik, maka bank bisa segera memperbaikinya untuk menjaga kinerja bank pada masa yang akan datang.

Daftar Pustaka

Arafat, Wilson, (2006), *Manajemen Perbankan Indonesia : Teori dan Implementasi*, LP3ES, Jakarta

Blocher, Chen, Cokins, dan Lin, (2007), *Manajemen Biaya*, Salemba Empat, Jakarta

Blocher, Stout, dan Cokins, (2012), *Manajemen Biaya : Penekanan Strategis*, Salemba Empat, Jakarta

Handika, F.S., Nasir, W.S., Remba, Y.E. (2013), *Penggunaan Metode Balanced Scorecard sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Berbasis Analytical Hierarchy Process dan Objectives Matrix (Studi Kasus: PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang)*, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, Malang

Kalaf, Khawla H. (2012), Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study, *International Journal of Business Administration* No.4 Vol.3 P 44-53

Kaplan, R.S. dan D.P Norton (2000), *Balanced Scorecard :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta

Kuncoro, M. dan Suhardjono, (2002), *Manajemen Perbankan : Teori dan Aplikasi*, BPFE, Yogyakarta

Luthfiana, Hilmia, (2014), *Analisis Perbedaan Rasio Profitabilitas sebagai Alat Ukur Kinerja Keuangan antara Bank Konvensional dan Bank Syariah*, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Prasetiyatno , Rachmad H., dan Issa D.U. (2011), Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard, *Jurnal Performa* No.2 Vol.10 P 71-82

Rahmawati, L.A.W., (2012), *Analisis Kinerja Keuangan Perbankan Sebelum dan Sesudah Krisis Ekonomi 2008*, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Usman, Sarah, (2011), Tingkat Suku Bunga Pinjaman dan Kinerja Keuangan Perbankan :Studi Kasus pada BPR PT Prismadana, *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis* No.2 Vol.6 P 175-182

Zaenal, Endri, Dyah, (2008), *Kinerja Keuangan dan Efisiensi Perbankan :Pendekatan CAMEL, DEA dan SFA*, ABFI Institute Perbanas, Jakarta

GENDER DAN *FRAMING* DALAM INVESTASI

Caecilia Wahyu Estining Rahayu
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma
Lukas Purwoto
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma

Abstrak

Penelitian ini menginvestigasi reaksi investor yang berada dalam situasi pengaruh *framing*, yang dalam hal ini menerima informasi dividen yang sama isinya namun dikemas secara berbeda. Penelitian ini menggunakan desain faktorial penuh 2 x 2 *between-subject design* yang berupa informasi yang diberi *frame* positif dan negatif serta kondisi pasar *bullish* dan *bearish*. Pengujian menunjukkan hasil-hasil yang pada umumnya mendukung adanya perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan baik dengan *frame* positif maupun negatif pada kondisi pasar *bullish* dan *bearish*. Hasil-hasil penelitian ini menyepakati adanya *framing effect* dan karakteristik gender dalam keputusan investasi oleh investor saham.
Kata kunci: *Framing*, Gender, Investasi

1. Latar Belakang

Bias *framing* merupakan salah satu bias kognitif yang secara umum dapat diartikan sebagai suatu tendensi seseorang dalam merespon berbagai situasi berdasarkan konteks pilihan yang tersedia. Fenomena ini dikenal juga dalam area manajemen investasi dengan istilah *framing effect* (Tversky dan Kahneman, 1981; Pompian, 2006). Dalam konteks investasi, *framing* merupakan penyajian yang berbeda mengenai informasi suatu peristiwa atau permasalahan yang sama oleh salah satu pihak (yaitu perusahaan emiten) kepada pihak tertentu lainnya (yaitu para investor). Ketika perusahaan menyajikan sebuah informasi yang sama kepada investor, misalnya informasi dividen yang pada intinya sama namun disajikan secara berbeda (yaitu dalam bingkai positif atau negatif), maka hal tersebut akan direspon secara berbeda oleh para investor.

Fenomena *framing* menunjukkan bahwa tidak selamanya seorang investor itu akan membuat keputusan secara rasional. Beberapa riset empiris memberikan hasil temuan ketika sebagian besar pelaku pasar menunjukkan bias-bias keperilakuan dalam melakukan transaksi perdagangannya, mereka akan cenderung memprediksi harga pasar suatu saham dengan tidak akurat (*stock mispricing*). Sebagai konsekuensinya, investor memprediksi harga sahamnya lebih

mahal atau lebih rendah dibandingkan dengan harga saham sesungguhnya sehingga investor mengalami penurunan keuntungan bahkan mengalami kerugian (Kirchler et al., 2005). Isu mengenai *framing effect* ini hingga saat ini masih menarik perhatian para peneliti.

Sementara itu, beberapa studi empiris seperti Lee et al. (2013) dan Lei Wang (2010) telah mengidentifikasi bahwa gender merupakan salah satu dari faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya dan pola dari *framing effect*. Namun beberapa studi tentang perbedaan gender yang terkait dengan *framing effect* memiliki hasil temuan yang inkonklusif. Kontroversi hasil temuan empiris mengenai fenomena *framing* investor berdasar perspektif gender menjadi bahan perdebatan yang menarik dalam literatur keuangan di kalangan akademisi sampai saat ini.

Studi *behavioral finance* dalam persepektif investor wanita dan pria tidak hanya menarik perhatian para peneliti di pasar modal negara maju namun juga para peneliti di pasar modal negara berkembang termasuk di pasar modal Indonesia. Sejumlah studi empiris terdahulu menunjukkan bahwa proporsi jumlah investor, baik wanita maupun pria, yang berperilaku bias masih relatif besar di pasar modal Indonesia (misalnya Asri, 2003; Hartono, 2005; Yusnaini, 2005; Suartana, 2006, Kufepaksi, 2007). Namun bukti empiris mengenai perbedaan reaksi investor yang disebabkan oleh *framing effect* belum teridentifikasi oleh studi terdahulu, khususnya *framing effect* terhadap reaksi investor berdasar perspektif gender dengan setting pasar modal Indonesia. Hal ini memotivasi peneliti untuk menguji pengaruh *framing* terhadap reaksi investor dalam menerima informasi dividen yang disajikan kepada investor dengan *frame* yang berbeda pada kondisi pasar *bullish* maupun *bearish* berdasarkan perspektif gender.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji secara empiris dua hal berikut. Pertama adalah perbedaan reaksi antara investor wanita dan pria dalam merespon informasi dividen yang sama namun disajikan dengan *frame* positif pada kondisi pasar *bullish* ataupun *bearish*. Kedua adalah perbedaan reaksi antara investor wanita dan pria dalam merespon informasi dividen yang sama namun disajikan dengan *frame* negatif pada kondisi pasar *bullish* ataupun *bearish*. Temuan penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam teori keuangan keperilakuan, khususnya teori framing dan teori prospek, dan kontribusi dalam pembuatan strategi yang tepat bagi para praktisi dan pelaku keuangan.

2. **Kajian Literatur dan Hipotesis**

Dalam artikelnya, Ritter (2003) menjelaskan bahwa *behavioral finance* mendasarkan pada dua pondasi bangunan, yaitu *cognitive psychology* dan *limits to arbitrage*. *Cognitive psychology* menaruh perhatian pada bagaimana orang berpikir sedangkan *limits to arbitrage* memperhatikan dalam lingkungan apa kekuatan arbritase menjadi tidak efektif. *Framing* menekankan bahwa sebuah konsep yang disajikan pada individu bisa menimbulkan perbedaan. Konsep *framing effect* menunjukkan bagaimana suatu informasi yang sama disajikan secara berbeda akan mempengaruhi manusia dalam melakukan pilihan. Hal ini menjadi penting karena konsep tersebut bertentangan dengan konsep *rational choice theory*.

Menurut Thaler (1992) investor yang rasional adalah investor yang bersikap objektif dan mempertimbangkan kondisi yang terjadi saat mengambil keputusan. Oleh karena itu mereka cenderung lebih berhati-hati ketika menghadapi situasi yang berisiko sehingga mereka cenderung bersikap *risk averse*. Investor cenderung lebih *concern* pada kerugian yang dideritanya daripada keuntungan yang diperolehnya atas pemberitaan informasi tersebut, meski besarnya nilai uang yang ditawarkan untuk keduanya sama (Tversky dan Kahneman, 1981). Fenomena *framing* pada investor ini menunjukkan bahwa tidak selamanya seseorang membuat keputusan yang rasional.

Tversky dan Kahneman (1981) mengawali studi *framing*, yang merupakan kajian dari perspektif teori keuangan keperilakuan, yaitu teori prospek sebagai kerangka untuk menjelaskan fenomena *framing*. Studi Tversky dan Kahneman menjelaskan hasil empiris atas risetnya yang berkenaan dengan program pemerintah Amerika Serikat untuk penanganan masalah wabah penyakit di Asia (*life-death domain*). Hasil studi Tversky dan Kahneman tersebut menunjukkan ketika subjek diberi opsi program yang disajikan dengan *positive frame*, mayoritas subjek (72%) lebih menyukai opsi program tanpa risiko dibandingkan dengan opsi program berisiko. Sementara itu jika opsi disajikan dengan *negative frame* maka mayoritas subjek (78%) lebih menyukai opsi program yang memiliki risiko dengan probabilitas tertentu daripada opsi program yang pasti berisiko. Hal inilah yang disebut dengan *framing effect* yaitu ketika suatu masalah yang sama dengan *frame* yang berbeda dapat mengakibatkan pilihan yang berbeda.

Selanjunya Levin et al.(1998) membagi tiga tipe *framing effect*, yaitu: *risky-choice framing effect, attribute framing effect,* dan *goal framing effect*. *Risky-choice framing effect* terjadi ketika kesediaan untuk mengambil risiko (misalnya memilih sebuah program medis yang berisiko, yang diduga mampu mengurangi kolesterol dalam darah) tergantung pada apakah

outcomes yang positif dibingkai positif (berkaitan dengan tingkat keberhasilan program tersebut) atau dibingkai negatif (berkaitan dengan tingkat kegagalan program tersebut). *Attribute framing effect*, terjadi jika evaluasi terhadap objek lebih menguntungkan ketika atribut kunci dibingkai positif daripada negatif sebab label positif cenderung menimbulkan asosiasi yang positif. *Goal framing effect*, terjadi ketika berita persuasif memiliki daya tarik yang berbeda tergantung pada berita tersebut menekankan pada konsekuensi positif terhadap pelaksanaan suatu tindakan untuk mencapai *goal* khusus atau konsekuensi negatif jika tidak melaksanakan tindakan tersebut.

Dewasa ini penelitian keuangan tentang fenomena *framing* yang terkait dengan perbedaan gender telah menimbulkan daya tarik bagi para peneliti di bidang keuangan keperilakuan (misalnya: Charness dan Gneezy, 2007; Heijden et al., 2012; Lee et al., 2013). Perbedaan gender ini berkaitan dengan kebiasaan, nilai, budaya dan ketentuan sosial lainnya yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat sehingga setiap saat dapat berubah menyesuaikan perkembangan jaman. Dalam penelitian ini, batasan gender lebih mengarah pada perbedaan peran investor berjenis kelamin wanita dan pria karena mereka memiliki perilaku dan karakteristik yang berbeda sehingga diharapkan akan membawa perbedaan kinerja ketika mereka melakukan aktivitas di bidang investasi.

Berdasarkan studi terdahulu, Kufepaksi (2010) menjelaskan perbedaan perilaku antara pria dan wanita disebabkan oleh sifat alamiah mereka atau perbedaan karakter diantara keduanya. Perilaku wanita cenderung berkaitan dengan kehalusan, dan keramahan; sedangkan perilaku pria cenderung berkaitan dengan dengan kekerasan dan agresivitas. Peran gender yang berbeda ini dijelaskan oleh teori peran sosial. Teori tersebut memprediksi bahwa wanita dan pria akan menunjukkan *stereotype* gender mereka secara spesifik ketika mereka melakukan kegiatan harian mereka yang membawa implikasi bahwa mereka menyesuaikan perilaku mereka berdasarkan peran sosial mereka. Ketika peran sosial mereka meningkat di komunitas mereka, perbedaan antara kedua *stereotype* gender akan menjadi lebih lebar (Lei Wang, 2010).

Penelitian tentang peran gender menunjukkan bahwa orang akan cenderung mencari kesesuaian antara peran gender mereka dan lingkungannya, sedangkan ketidaksesuaian akan mempengaruhi mereka untuk memberikan evaluasi yang buruk tentang peran mereka (Eagly dan Karau, 2002; dikutip dalam Lei Wang, 2010). Sebagai contoh, apabila seorang wanita menghadapi situasi yang menggambarkan *frame* negatif pada *life-death domain* maka wanita tersebut akan merasakan bahwa situasi tersebut tidak sesuai dengan peran mereka sebagai wanita

yang menekankan simpati dan moralitasnya. Di samping itu apabila terdapat perbedaan antara *frame* positif dan *frame* negatif semakin besar maka wanita akan menunjukkan *framing effect* yang lebih kuat daripada pria. Namun jika situasi yang menggambarkan *frame* negatif pada *monetary domain* dihadapi pria maka pria akan menunjukkan *framing effect* yang lebih kuat daripada wanita.

Seperti yang dikutip oleh Lei Wang (2010), Fagley dan Miller (1997) menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih rentan terhadap *framing effect* dibandingkan pria, akan tetapi Cullis et al. (2006) mengklaim sebaliknya, bahwa pria lebih rentan terhadap *framing effect*. Selain itu Jianakoplos dan Bernasek (1998) memberikan temuan bahwa wanita cenderung menjadi *risk averter* (lebih konservatif) dan kurang percaya diri ketika mereka mengambil keputusan dibidang keuangan dibandingkan dengan pria. Wanita cenderung melakukan investasi pada aset keuangan yang bersifat *fixed income* dibandingkan pria (Pompian dan Longo, 2004). Temuan ini mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Felton et al.(2003) yang menunjukkan bahwa pria memiliki keberanian yang lebih tinggi mengambil risiko investasi dibandingkan dengan wanita karena pria lebih optimistik ketika menghadapi peristiwa-peristiwa di masa datang.

Menurut Kahneman dan Tversky (1979) serta Tversky dan Kahneman (1981) apabila investor menerima informasi spesifik perusahaan yang disajikan dengan bingkai positif maka mereka akan mempersepsikan informasi tersebut sebagai informasi bagus. Hal ini akan menimbulkan reaksi positif investor. Sebaliknya investor akan mempersepsikan informasi dengan bingkai negatif sebagai informasi buruk sehingga ini akan memunculkan reaksi negatif investor. Hal ini diduga karena ada *framingeffect* atas informasi tersebut.

Temuan studi Eagly dan Karau (2002) (dikutip dalam Lei Wang, 2010) mengindikasikan jika wanita diberi informasi dengan *frame* negatif pada *life-death domain* maka mereka akan bereaksi negatif karena hal tersebut tidak sesuai dengan peran gender mereka. Apabila hal ini dikaitkan dengan *monetary domain* (dalam konteks investasi) maka investor wanita juga akan bereaksi negatif terhadap informasi dengan *frame* negatif dibandingkan dengan *frame* positif. Reaksi negatif investor wanita ini disebabkan interpretasi mereka tentang informasi dengan *negative frame* tersebut sebagai *bad news*. Hal tersebut akan membentuk persepsi investor wanita bahwa *return* atas investasinya pada perusahaan mengalami penurunan

sehingga cenderung mempengaruhi investor untuk melakukan prediksi terhadap harga sahamnya di waktu mendatang menjadi lebih rendah dari harga pasar saham saat ini.

Namun sebaliknya, jika situasi yang menggambarkan *frame* negatif pada *monetary domain* dihadapi pria maka pria akan menunjukkan *framing effect* yang lebih kuat daripada wanita (Eagly dan Karau, 2002; dikutip dalam Lei Wang, 2010). Apabila hal ini dikaitkan dengan konteks investasi maka investor pria akan bereaksi positif lebih kuat terhadap informasi yang disajikan dengan *frame* negatif. Reaksi positif yang lebih besar ini disebabkan informasi tersebut menantang pria yang memiliki karakter berani mengambil risiko investasi dibandingkan dengan wanita karena pria lebih optimistik atas sebuah kondisi dalam keadaan merugi dibandingkan *positive frame*. Hal tersebut akan membentuk persepsi investor pria bahwa *return* atas investasinya pada perusahaan tersebut mengalami penurunan yang bersifat sementara sehingga cenderung mempengaruhi investor pria untuk melakukan prediksi terhadap harga sahamnya di waktu mendatang menjadi lebih tinggi dari harga pasar saham saat ini.

Hal tersebut mendukung teori *framing* bahwa reaksi investor pria maupun investor wanita (yang dapat diproksi dengan prediksi terhadap harga saham) saat itu tergantung pada informasi berbingkai yang diterimanya dan peran gender mereka. Dengan kata lain reaksi investor wanita maupun pria akan berbeda dalam merespon informasi yang sama karena adanya *framing effect* dan karakteristik gender. Berdasarkan uraian ini maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H_1: Ada perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* positif pada kondisi pasar *bullish*

H_2: Ada perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* positif pada kondisi pasar *bearish*

H_3: Ada perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* negatif pada kondisi pasar *bullish*

H_4: Ada perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* negatif pada kondisi pasar *bearish*

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metoda eksperimen dengan menggunakan desain *between subject*. Secara khusus desain *between subject* dalam penelitian ini dilakukan dengan

membandingkan reaksi investor (yang diproksi dengan prediksi harga saham) antara dua kelompok investor yang berbeda setelah mendapat *treatmen*t yang sama. Subyek maupun *treatment* yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara randomisasi. Desain faktorial yang digunakan dalam penelitian eksperimen ini adalah desain faktorial penuh (*full factorial design*).

Partisipan yang terlibat dalam penelitian ini adalah para mahasiswa S1 program studi Manajemen dan Akuntansi pada Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, yang sedang mengambil mata kuliah Teori Portofolio dan Analisis Investasi. Alasan pemilihan mahasiswa tersebut sebagai partisipan adalah paling tidak para mahasiswa tersebut dinilai telah mampu merespon terhadap manipulasi dan tugas-tugas eksperimental yang diberikannya. Hal ini diasumsikan bahwa para mahasiswa tersebut telah memiliki bekal akademik yang memadai dalam memahami isu dan konteks penelitian ini.

Sampel saham yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu jenis saham perusahaan yang telah *go public* yang tergabung dalam sebuah industri farmasi dan memiliki reputasi yang baik selama bertahun-tahun. Rancangan eksperimen ini terdiri dari empat kombinasi *treatment*. Empat *treatment* adalah kombinasi faktor (1) yaitu informasi dividen yang diberi *frame* tertentu, dan faktor (2) yaitu kondisi pasar. Masing-masing faktor tersebut memiliki dua level, yaitu *positive frame* dan *negative frame* (faktor 1) serta *bullish market* dan *bearish market* (faktor 2). Sesuai dengan empat kombinasi *treatment* yang ada maka terdapat empat skenario yang digunakan untuk mendukung rancangan eksperimen ini.

Reaksi investor wanita maupun pria (baik reaksi positif maupun negatif) merupakan variabel dependen yang digunakan dalam riset ini. Reaksi setiap partisipan akan tercermin dari harga saham estimasi (t +1). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *framing* mempengaruhi perbedaan reaksi investor terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* yang berbeda pada kondisi pasar *bullish* dan *bearish* berdasar perspektif gender. *Magnitude* harga saham estimasi untuk setiap reaksi bisa berbeda tergantung pada persepsi investor terhadap risiko investasi yang dicerminkan dari informasi dividen dengan *frame* tertentu pada kondisi pasar *bullish* dan *bearish* berdasar perspektif gender. *Magnitude* reaksi investor diukur dalam nilai absolut.

Variabel independen dalam riset ini ada dua yaitu (1) informasi dividen yang disajikan dalam *frame* yang berbeda, yaitu *positive frame* dan *negative frame*, dan (2) kondisi pasar yang

berbeda, yaitu pasar *bullish* dan *bearish*. *Framing effect* biasanya terjadi pada investor yang diberi informasi yang sama tetapi dikemas dengan cara yang berbeda maka akan direspon investor secara berbeda pula. Dalam hal ini, perusahaan menyajikan informasi dividen yang sama, tetapi disajikan dalam *frame* positif atau negatif. *Frame* positif merupakan cara menyajikan informasi dividen dengan menggunakan susunan kata-kata yang positif, sementara itu *frame* negatif menekankan pada susunan kata-kata yang negatif. Dalam hal ini, ketika para investor menerima informasi dividen dengan *frame* negatif, maka investor akan cenderung menginterpretasikan informasi tersebut sebagai kabar buruk. Sebaliknya kabar bagus adalah hasil interpretasi investor terhadap informasi dividen dengan *frame* positif. Hal tersebut akan membentuk persepsi yang berbeda terhadap risiko dan *return* atas investasinya pada perusahaan tersebut.

Bentuk pengujian empiris yang digunakan dalam penelitian ini adalah menerapkan *independent sample t-test*. *Independent sample t-test* dilakukan untuk menguji masing-masing hipotesis dalam penelitian ini. Pengujian keempat hipotesis dilakukan untuk menguji apakah ada perbedaan *magnitude* prediksi harga saham antara investor wanita dan pria dalam merespon informasi dividen dengan *frame* positif atau negatif pada kondisi pasar *bullish* dan *bearish*.

4. Hasil Analisis

Eksperimen pada penelitian ini dilaksanakan di dalam kelas sehingga dapat dikatakan sebagai eksperimen laboratorium. Waktu eksperimen dilakukan pada awal sampai pertengahan tahun 2016. Ada sejumlah 145 orang yang menjadi sampel terpilih dalam mengikuti eksperimen ini.

Hipotesis 1 menyatakan bahwa ada perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* positif pada kondisi pasar *bullish*. Isi Tabel 1 pada baris pertama menunjukkan reaksi investor ketika menerima informasi dividen dengan *frame* positif pada kondisi pasar *bullish*. Rata-rata besaran harga saham prediksi investor pria adalah 188,89 sedangkan rata-rata besaran harga saham prediksi investor wanita adalah 978,57. Kemudian berdasarkan hasil pengujian *independent sample t-test* terlihat bahwa nilai t hitung adalah 2,574, sedangkan *p-value* ialah 0,023 yang lebih kecil daripada $\alpha = 5\%$. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata besaran harga saham prediksi oleh investor pria pada skenario *frame* positif dan pasar *bullish* adalah signifikan berbeda dari investor wanita.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa ada perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* positif pada kondisi pasar *bearish*. Isi Tabel 1 pada baris kedua menunjukkan reaksi investor ketika menerima informasi dividen dengan *frame* positif pada kondisi pasar *bearish*. Rata-rata besaran harga saham prediksi investor pria adalah 146,15 sedangkan rata-rata besaran harga saham prediksi investor wanita adalah 276,92. Kemudian berdasarkan hasil pengujian *independent sample t-test* terlihat bahwa nilai t hitung adalah 2,981, sedangkan *p-value* ialah 0,005 yang lebih kecil daripada α = 1%. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata besaran harga saham prediksi oleh investor pria pada skenario *frame* positif dan pasar *bearish* adalah signifikan berbeda dari investor wanita.

Tabel 1. Hasil Pengujian pada *Framing* Positif

Kondisi pasar	Gender	N	Harga Saham Prediksi		*t-stat*	*p-value*
			Rata-rata	Deviasi Standar		
Bullish	Wanita	14	978,57	1.140,970	2,574	0,023
	Pria	18	188,89	140,958		
Bearish	Wanita	26	276,92	186,135	2,981	0,005
	Pria	13	146,15	87,706		

Hipotesis 3 menyatakan bahwa ada perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* negatif pada kondisi pasar *bullish*. Isi Tabel 2 pada baris pertama menunjukkan reaksi investor ketika menerima informasi dividen dengan *frame* negatif pada kondisi pasar *bullish*. Rata-rata besaran harga saham prediksi investor pria adalah 116,67 sedangkan rata-rata besaran harga saham prediksi investor wanita adalah 292,59. Kemudian berdasarkan hasil pengujian *independent sample t-test* terlihat bahwa nilai t hitung adalah 3,352, sedangkan *p-value* ialah 0,002 yang lebih kecil daripada α = 1%. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata besaran harga saham prediksi oleh investor pria pada skenario *frame* negatif dan pasar *bullish* adalah signifikan berbeda dari investor wanita.

Tabel 2. Hasil Pengujian pada *Framing* Negatif

Kondisi pasar	Gender	N	Harga Saham Prediksi		*t-stat*	*p-value*
			Rata-rata	Deviasi Standar		
Bullish	Wanita	27	292,59	258,585	3,352	0,002
	Pria	12	116,67	57,735		
Bearish	Wanita	21	200,00	122,474	0,744	0,462
	Pria	14	171,43	91,387		

Hipotesis 4 menyatakan bahwa ada perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* negatif pada kondisi pasar *bearish*. Isi Tabel 2 pada baris kedua menunjukkan reaksi investor ketika menerima informasi dividen dengan *frame* negatif pada kondisi pasar *bearish*. Rata-rata besaran harga saham prediksi investor pria adalah 200,00 sedangkan rata-rata besaran harga saham prediksi investor wanita adalah 171,43. Kemudian berdasarkan hasil pengujian *independent sample t-test* terlihat bahwa nilai t hitung adalah 0,744, sedangkan *p-value* ialah 0,462 yang lebih besar daripada α = 10%. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata besaran harga saham prediksi oleh investor pria pada skenario *frame* negatif dan pasar *bearish* adalah signifikan tidak berbeda dari investor wanita.

Kebanyakan hasil-hasil tersebut pada Tabel 1 dan Tabel 2 mengarahkan pada kesesuaian dengan hipotesis penelitian. Hasil pengujian menunjukkan adanya dukungan terhadap hipotesis 1, bahwa ada perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* positif pada kondisi pasar *bullish*. Hasil pengujian juga menunjukkan adanya dukungan terhadap hipotesis 2, bahwa ada perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* positif pada kondisi pasar *bearish*. Hasil pengujian selanjutnya menunjukkan adanya dukungan terhadap hipotesis 3, bahwa ada perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* negatif pada kondisi pasar *bullish*. Akan tetapi hipotesis 4 tidak mendapat dukungan hasil, maka hasil ini menunjukkan tidak adanya

perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan dengan *frame* negatif pada kondisi pasar *bearish*.

Dengan demikian, hasil-hasil penelitian ini mendukung teori *framing* bahwa reaksi investor pria maupun investor wanita tergantung pada informasi berbingkai yang diterimanya dan peran gender mereka. Dalam hal ini, reaksi investor wanita maupun pria berbeda dalam merespon informasi yang pada dasarnya sama, yang dikarenakan adanya *framing effect* dan karakteristik gender.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh *framing* terhadap reaksi investor dalam menerima informasi dividen pada kondisi pasar *bullish* dan *bearish*. Penelitian ini juga mengambil perspektif gender antara investor pria dan investor wanita dalam interaksinya dengan pengaruh *framing* di dalam pembuatan keputusan investasi. Desain studi yang digunakan adalah eksperimen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara memanipulasi beberapa kondisi pasar yang berbeda pada *between-subject experimental design*.

Pengujian menunjukkan hasil-hasil yang kebanyakan mendukung adanya perbedaan reaksi antara investor pria dan investor wanita terhadap informasi dividen yang disajikan baik dengan *frame* positif maupun negatif pada kondisi pasar *bullish* dan *bearish*. Hasil-hasil penelitian ini mendukung teori *framing* bahwa reaksi investor pria maupun investor wanita tergantung pada informasi berbingkai yang diterimanya dan peran gender mereka. Reaksi investor wanita maupun pria berbeda dalam merespon informasi yang pada dasarnya sama, yang dikarenakan adanya *framing effect* dan karakteristik gender.

Daftar Pustaka

Asri, M. 2003. Ketidakrasionalan Investor di Pasar Modal. *Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar pada Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada*.

Charness, G. and Gneezy U. 2007. Strong Evidence for Gender Differences in Investment. *Working Capital*, University of California at Santa Barbara.

Cullis, J., P. Jones dan A. Lewis. 2006. Tax Framing, Instrumentality and Individual Differences: Are There Two Different Cultures? *Journal of Economic Psychology* 27 (2): pp. 304 – 320.

Fagley, N. S. dan P. M. Miller. 1997. Framing Effects and Arenas of Choice: Your Money or Your Life? *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 71: pp. 355 – 373.

Felton, J., B. Gibson dan D.M. Sanbonmatsu. 2003. Preference for Risk in Investing as a Function of Trait Optimism and Gender. *Journal of Behavioral Finance* 4 (1): pp. 33 - 40.

Hartono, J. 2005. *Psychology of Finance: How. Why and When Investors Revise their Beliefs to Company Information and their Implications to Firm's Announcement Policy*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Andi Offset.

Heidjen, E.V.D., Klein, T.J., Muller, W., and Potters, J. 2012. Framing Effects and Impatience: Evidence from a Large Scale Experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization* 84, 701-711.

Jianakoplos, N.A. dan A. Bernasek. 1998. Are Women More Risk Averse? *Economic Inquiry* 36 (4): pp. 620 - 630.

Kahneman, A. and Tversky, A. 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica* 47, 263-292.

Kirchler, E., Maciejovsky, B. and Weber, M. 2005. Framing Effects, Selective Information, and Market Behavior: An Experimental Analysis. *The Journal Of Behavioral Finance* 6, 90-100.

Kufepaksi, M. 2007. Pengaruh Perilaku Overconfident pada Proses Pembentukan and Koreksi harga Saham dalam Eksperimen Pasar: Implikasi Perilaku Pengelabuan Diri di Pasar Modal. *Disertasi S3 Manajemen – UGM*, Tidak Dipublikasikan.

Lee, K., Miller, S., Velasquez, N., and Wann, C. 2013. The Effect of Investor Bias and Gender on Portfolio Performance and Risk. *The International Journal of Busoness and Finance Research* 7, 1-16.

Lei Wang, Y.H. 2010. Sex Differences in Framing Effects across Task Domain. *Personality and Individual Differences* 48, 649-653.

Levin, I.P., Gaeth, G.J., Evangelista, F., Albaum, G., and Schreibe, J. 2001. How Positive and Negative Frames Inluence the Decisions of Person in the United States and Australia. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 13, 64-71.

Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L. and Gaeth, Gary J. 1998. All Frames are not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 76 (2): pp. 149-188.

Pompian, M.M. 2006. *Behavioral Finance and Wealth Management*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Pompian, M.M. dan J.M. Longo. 2004. A New Paradigm for Practical Application of Behavioral Finance Creating Investment Programs Based on Personality Type and Gender to Produce Better Investment Outcomes. *The Journal of Wealth Management* 7 (2): pp. 9 – 15.

Ritter, J.R. 2003. Behavioral Finance. *Pacific-Basin Finance Journal* 11, 429-437.

Suartana, I.W. 2005. Model Framing and Belief Adjustment dalam Menjelaskan Bias Pengambilan Keputusan Pengauditan. *SNA VIII, Solo, 15 – 16 September 2005*.

Thaler, R.H. 1992. *The Winner's Curse, Paradoxes and Anomalies of Economic Life.* New Jersey: Princeton University Press.

Tversky, A. and Kahneman, A. 1981. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science* 211, 453-458.

Yusnaini. 2005. Analisis Framing and Causal Cognitive Mapping dalam Pengambilan Keputusan Strategik: Suatu Studi Eksperimental. *SNA VIII Solo, 15 – 16 September 2005*.

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(Studi kasus di SMA Negeri 13 Tangerang)

Anik Herminingsih dan Edison FJ Patty
Universitas Mercu Buana Jakarta
Jl. Meruya Selatan, Kembangan, Jakarta Barat
batubadaong@gmail.com dan aherminingsih@gmail.com

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *organization citizenship behavior* guru di SMA Negeri 13 Tangerang. Desain penelitian yang digunakan bersifat deskriptif berjenis riset eksplanatori dengan metode survey. Data diambil menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 50 orang responden, dengan tekhnik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukan bahwa variable kepuasan kerja maupun variable komitmen organisasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organization citizenship behavior*. Secara simultan, ke dua variable bebas kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organization citizenship behavior* guru di SMA Negeri 13 Tangerang.

Kata kunci : kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*.

PENDAHULUAN

Tujuan Pendidikan Nasional sebagaimana yang tercantum dalam Undang Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pendidikan nasional diarahkan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara demokratis serta bertanggung jawab. Hal ini merupakan indikator umum yang dapat dijadikan barometer pencapaian mutu pendidikan secara Nasional dari setiap satuan pendidikan tertentu. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan. Demikian pula halnya dengan insitusi pendidikan, harus memperhatikan, menjaga, dan mengembangkan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus-menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu sehingga pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki.

Pihak yang berpengaruh sangat penting dalam dunia pendidikan Indonesia adalah guru sebagai pendidik dan pengajar yang akan mengarahkan generasi bangsa ke arah yang benar dan tepat. Guru merupakan bagian terpenting dalam proses belajar mengajar. Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dinyatakan bahwa guru dan dosen mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis dalam pembangunan nasional dalam bidang pendidikan, sehingga, perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. Seorang guru profesional dituntut sejumlah persyaratan, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi dan kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus. Berlakunya undang-undang tersebut menuntut para guru untuk meningkatkan profesionalismenya dan melakukan pengembangan diri melalui pelatihan, penulisan karya ilmiah, dan sebagainya. Para guru juga dituntut tidak hanya sebagai pendidik yang harus mampu mentransformasikan nilai-nilai ilmu pengetahuan, tetapi sekaligus sebagai penjaga moral bagi anak didik. Bahkan tidak jarang, para guru dianggap sebagai orang kedua setelah orang tua anak didik, dalam proses pendidikan secara global.

Satuan pendidikan setingkat SMA khususnya SMA Negeri 13 Tangerang merupakan suatu organisasi pendidikan yang berada di provinsi Banten khususnya kota Tangerang. Terlihat beberapa harapan dari dari para guru yang tidak sesuai dengan keinginan seperti (1) kondisi kerja yang tidak memadai. Dalam hal ini bangunan SMA Negeri 13 Tangerang sampai saat ini belum selesai dikarenakan pada saat pembangunan pada tahun 2004, pembangunan tersebut menyalahi peraturan yang berlaku. (2) imbalan terhadap prestasi yang dicapai. Dalam hal ini guru-guru SMA Negeri 13 Tangerang merasa bahwa prestasi yang telah mereka capai dalam hal pembinaan terhadap siswa seperti adanya peningkatan prosentasi nilai hasil ujian nasional dan menjuarai berbagai lomba tidak mendapat penghargaan yang semestinya dan tidak sekedar berbentuk gaji. (3) penghargaan terhadap tugas guru disekolah seperti dukungan sarana yang belum sesuai harapan sehingga guru merasa terbebani pada saat menjalankan aktifitas pembelajaran di kelas karena kurangnya dukungan sarana. (4) kenaikan jabatan yang tidak sesuai dengan standar kompetensi. Dalam hal ini para guru merasa bahwa untuk menduduki suatu jabatan di sekolah tidak berdasarkan standar kompetensi atau keahlian yang dimiliki.

Komitmen organisasional para guru yang merupakan salah satu sikap kerja merefleksikan perasaan mereka terhadap kondisi kerja yang mereka alami. Terlihat beberapa faktor yang sangat berperan dalam mempengaruhi komitmen organisasional para guru seperti (1) menciptakan iklim yang kondusif untuk belajar. Jumlah ruang kelas pada SMA Negeri 13 Tangerang sangat terbatas dengan 22 jumlah rombel sedangkan jumlah kelas hanya 14 kelas sehingga SMA Negeri 13 Tangerang masih mengacu pada jam masuk sekolah 2 shift ditambah lagi dengan jumlah laboratorium hanya satu dan berfungsi multiguna untuk laboratorium fisika, kimia dan biologi. Hal ini yang membuat iklim belajar yang tidak kondusif. (2) Tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Hal ini terlihat pada saat penyusunan anggaran Bantuan Operasional Sekolah (BOS) para guru tidak diikutsertakan dalam penyusunan anggaran tersebut. Para guru berkeinginan bahwa pada saat penyusunan anggaran tersebut minimal musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dilibatkan. (3) pengertian guru akan keunikan siswa. Dalam hal ini sebagian guru gagal dalam memahami keunikan siswa yang masing masing memiliki kelemahan dan kelebihannya sendiri. Guru selalu mempersepsikan kemampuan kognitif siswa sudah baik karena siswa pada tingkatan sekolah menengah atas padahal tidak semua siswa tingkat kemampuan kognitifnya baik.

Organization Citizenship Behavior (OCB) penting karena sekolah tidak dapat mengantisipasi melalui setiap deskripsi tugas yang akan mendukung untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu sekolah pada dasarnya tergantung kepada kesediaan para guru dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai satuan pendidikan yang telah ditetapkan dan juga organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti perilaku membantu orang lain (*Altruism*), sifat ketelitian dan kehati-hatian (*Conscientiousness*), perilaku yang sportif (*Sportmanship*), selalu menjaga hubungan baik (*Courtesy*) dan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada organisasi (*Civic Virtue*).

Survey pendahuluan dilakukan kepada 25 responden yang merupakan guru SMA Negeri 13 Tangerang, untuk mengetahui bagaimana perilaku *Organizational Citizenship Behavior* guru yang selama ini telah dilaksanakan. Hasil survey menunjukkan bahwa guru yang kurang aktif mengikuti perubahan dan perkembangan sekolah sebanyak 12 orang atau sebesar 16%, guru yang keberatan membantu siswa dalam mengatasi kesulitan belajar diluar jam kerja sebanyak 10 orang atau sebesar 14%, guru yang sering terlambat mengikuti upacara bendera sebanyak 6

orang atau sebesar 8%, guru yang kurangnya rasa saling membantu diantara sesama rekan kerja sebanyak 11 orang atau sebesar 15%, guru yang keberatan membantu siswa dalam menyelesaikan suatu permasalahan tertentu sebayak 13 orang atau sebesar 18%, guru yang tidak bersedia di berikan tugas tambahan sebanyak 7 orang atau sebesar 10%, guru yang sering komplain terhadap pekerjaannya sebanyak 9 orang atau sebesar 12%, guru yang kurang mengindahkan teguran sebanyak 5 orang atau sebesar 7%. Data tersebut dapat dilihat pada Tabel 1. di bawah ini.

Tabel 1.Indikasi Rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Masalah	Jumlah (orang)	%
Kurang aktif mengikuti perubahan dan perkembangan sekolah	12	16
Keberatan membantu siswa dalam mengatasi kesulitan belajar diluar jam kerja	10	14
Sering terlambat mengikuti upacara bendera	6	8
Kurangnya rasa saling membantu diantara sesama rekan kerja	11	15
Keberatan membantu siswa dalam menyelesaikan suatu permasalahan tertentu	13	18
Tidak bersedia di berikan tugas tambahan	7	10
Komplain terhadap pekerjaannya	9	12
Kurang mengindahkan teguran	5	7

Sumber: Hasil wawancara guru SMAN 13 Tangerang (2015)

Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam lingkungan sekolah, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari guru dan komitmen organisasi yang tinggi. Ketika guru merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka guru tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1995). Ketika guru mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, guru akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika guru saja tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada siswa maupun *stakeholder* bisa tidak memuaskan. Kepuasan kerja diartikan sebagai tanggapan emosional

seseorang terhadap aspek-aspek didalam atau pada keseluruhan pekerjaannya (Nawawi, 1998). Dibawah ini dikemukakan hasil rekapitulasi hasil supervisi di SMA Negeri 13 Tangerang yang berhubungan dengan rendahnya Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Supervisi

Permasalahan yang dihadapi	Tahun Pelajaran					
	2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Kurang dapat menjadi teladan bagi siswa	6	10	5	9	5	10
Tidak menjalankan disiplin pegawai sesuai aturan	5	8	5	9	4	8
Kurang aktif dalam kegiatan sekolah	8	14	7	13	4	8
Tidak mencapai target kinerja	8	14	6	11	3	6
Tidak melaksanakan evaluasi kinerja	5	8	4	8	5	10
Bermasalah dengan peserta didik	6	10	5	9	6	13
Tidak nampak menjadi motivator bagi siswa	7	12	7	13	8	17
Kurang tanggap terhadap masalah siswa	5	8	6	11	6	13
Kurang mampu menjalin hubungan kerja	4	7	3	6	3	6
Kurang tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	5	8	5	9	4	8
Jumlah	59		53		48	

Sumber: Bagian kurikulum SMA Negeri 13 Tangerang (2015)

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat secara keseluruhan terjadi penurunan jumlah permasalahan yang dihadapi tiap tahun berdasarkan hasil supervisi. Pada tahun pelajaran 2014/2015, permasalahan guru kurang dapat menjadi teladan bagi siswa ada 5 orang atau sebesar 10%, tidak menjalankan disiplin pegawai sesuai aturan sebayak 4 orang atau sebesar 8%, kurang aktif dalam kegiatan sekolah sebanyak 4 orang atau sebesar 8%, tidak mencapai target kinerja sebanyak 3 orang atau sebesar 6%, tidak melaksanakan evaluasi kinerja sebanyak 5 orang atau sebesar 10%, bermasalah dengan peserta didik sebanyak 6 orang atau sebesar 13%, tidak nampak menjadi motivator bagi siswa sebanyak 8 orang atau sebesar 17%, kurang tanggap terhadap masalah siswa sebanyak 6 orang atau sebanyak 13%, kurang mampu menjalin hubungan kerja sebanyak 3 orang atau sebesar 6%, dan kurang tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan sebanyak 4 orang atau sebesar 8%.

Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti terdorong untuk melakukan kajian empiris yang bertujuan untuk mengetahui PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* GURU SMA Negeri 13 Tangerang, baik secara terpisah maupun secara bersama-sama.

KAJIAN TEORI

Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Bolen dalam Barusman (2014) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu. Sedangkan menurut Newstrom dan Davis dalam Rahman (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan tentang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja adalah perasaan global mengenai pekerjaan atau yang terkait sikap tentang berbagai aspek aspek dalam pekerjaan (Chamundeswari, 2013). Kepuasan kerja guru merupakan gejala kompleks yang memiliki berbagai faktor yang berhubungan, yaitu personal, sosial, budaya dan ekonomi. Kepuasan kerja guru juga merupakan hasil dari berbagai sikap seorang guru terhadap pekerjaannya dan terhadap faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaannya. Menurut Huang, *et all* (2013) kepuasan kerja guru didefenisikan sebagai perasaan subjektif atau jawaban emosi tentang pekerjaan mengajar itu sendiri, lingkungan kerja dan imbalan mengajar. Kepuasan kerja guru adalah sejauh mana penerimaan dan nilai-nilai seorang guru terhadap aspek-aspek yang ada dalam suatu pekerjaan seperti evaluasi, hubungan rekan kerja, tanggung jawab, dan pengakuan. Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya dan sejauh mana penerimaan dan nilai nilai seorang guru terhadap aspek-aspek yang ada dalam suatu pekerjaan seperti evaluasi, hubungan rekan kerja, tanggung jawab dan pengakuan.

Menurut Lester dalam Aditya (2011:19), ada sembilan faktor kepuasan kerja guru, yaitu:

1. Pengawasan (*Supervision*) adalah Merupakan gaya pengawasan, baik *task-oriented* ataupun *personoriented*.
2. Rekan kerja (*Colleagues*) yaitu Terdiri dari pengajaran, kelompok kerja dan aspek sosial dalam seting sekolah. Teman, rekan kerja, anggota keluarga dan tetangga dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.
3. Kondisi kerja (*work condition*) yaitu Merupakan kondisi fisik dari lingkungan kerja.
4. Imbalan (*Pay*) yaitu Pendapatan tahunan yang dapat berfungsi sebagai indikator dan pengakuan atas prestasi atau kegagalan.
5. Tanggung jawab (*Responsibility*) yaitu Keinginan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan mereka untuk membantu siswa belajar dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan politik atau membuat keputusan.
6. Pekerjaan itu sendiri (*Work itself*) yaitu Yaitu pekerjaan mengajar itu sendiri atau tugas yang berhubungan dengan pekerjaan.
7. Kenaikan Jabatan (*Advancement*) yaitu Yaitu perubahan dalam status atau posisi, yang mana termasuk peningkatan pendapatan.
8. Keamanan (*Security*) yaitu Yaitu keamanan kerja, kebijakan sekolah tentang masa jabatan, senioritas, pemecatan jabatan dan pensiun.
9. Penghargaan (Recognition) yaitu Yaitu perhatian, penghargaan, prestise dan penghargaan dari supervisor, rekan kerja, siswa dan orangtua. Penghargaan merupakan faktor yang paling signifikan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Minnesota Satisfaction Questionaire dirancang untuk mengukur kepuasan dari seorang karyawan dengan pekerjaannya. Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss (Zeinabadi, 2010). *Minnesota Satisfaction Questionaire (MSQ)* mengukur kepuasan kerja di 20 indikator yang berbeda. Indikatornya adalah sebagai berikut: (1) *Ability utilization* adalah pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan; (2) *Achievement* adalah prestasi yang dicapai selama bekerja; (3) *Activity* adalah segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja; (4) *Advancement* adalah kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja; (5) *Autority* adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan; (6) *Company policies and practices* adalah Kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan; (7) *Compensation* adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan; (8) *Co-workers* adakah rekan

sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan; (9) *Creativity* adalah kreatifitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan; (10) *Independence* adalah kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja; (11) *Moral Values* adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa; (12) *Recognition* adalah pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan; (13) *Responsibility adalah* tanggung jawab yang diemban dan dimiliki; (14) *Security* adalah rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya; (15) *Social service* adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya; (16) *Social status* adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan; (17) *Supervision-human relations* adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjanya; (18) *Supervision-technical* adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan; (19) *Variety* adalah variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya; (20) *Working conditions* adalah keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan salah satu sikap kerja. Menurut Steers dalam Sesen (2012) menemukan bahwa komitmen karyawan adalah sangat terkait dengan kehadiran karyawan. Karena komitmen merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja. komitmen organisasional adalah suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi komitmen organisasional merupakan orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (karyawan) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu menggambarkan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi. Jadi komitmen organisasi yang tinggi akan ditunjukkan dengan keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan dari organisasi tersebut. Sedangkan pendekatan perilaku (*behavioral commitment*) berhubungan dengan proses dimana individu itu telah terikat dengan organisasi tertentu.

Luthans dalam Sambung (2014) memandang komitmen organisasional sebagai sikap yang memiliki variasi defenisi dan pengukuran yang luas. Komitmen paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk

berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan (3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Riehl dan Sipple dalam Solomon (2007) komitmen guru memiliki efek positif terhadap prestasi siswa di sekolah. Pengertian tentang komitmen guru berbeda-beda berdasarkan konteks analisanya. Komitmen merupakan keadaan psikologis yang mengidentifikasikan suatu keterbukaan individual yang diasosiasikan dengan hasrat untuk melibatkan diri. Komitmen guru dimaknai sebagai komitmen guru merupakan faktor penentu yang mempengaruhi proses pengajaran dan belajar siswa. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komitmen guru adalah penafsiran internal seorang guru tentang bagaimana mereka menyerap dan memaknai pengalaman kerja mereka yang ditandai dengan keinginan untuk menetap di dalam organisasi dan terlibat dalam pekerjaan, serta keinginan untuk mempengaruhi proses belajar siswa.

Menurut Kamis *(*2013) terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu (a) Komitmen *Affective* yaitu mengacu pada hubungan emosional antara anggota organisasi dan organisasi dan juga merupakan keterlibatan anggota dalam kegiatan organisasi.(b) Komitmen *Continuance* yaitu Ini merupakan kesadaran dari anggota organisasi untuk mempertimbangkan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi dan (3) Komitmen *Normative* yaitu berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi atau ikatan berkelanjutan dalam organisasi.

Skala untuk mengukur komitmen organisasi adalah skala yang dikembangkan oleh Meyer yaitu *Affective Commitment scales*, *Continuance Commitment scales* , *Normative Commitment scales* (Ozdem 2012) adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment)* didefinisikan sebagai sampai derajad manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, *affection*, karena sepakat terhadap tujuan organisasi, seperti:

Keinginan untuk terus berkarir di perusahaan, Merasakan beban perusahaan, Merasakan *sense of belonging*, Memiliki keterikatan emosi, Merasakan perusahaan sebagai keluarga, Makna Perusahaan.

2. Komitmen Kontinuansi (*Continuance Commitment)* adalah keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, dimana mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan bagi diri mereka, seperti: Perasaan tidak memiliki pilihan lain, Mempunyai keinginan untuk meninggalkan perusahaan, Susah mencari pekerjaan lain, Bekerja karena kebutuhan, Terlalu banyak yang sudah diberikan untuk perusahaan, Aspek hidup akan terganggu jika meninggalkan perusahaan.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment)* didefinisikan sebagai suatu perasaan dari karyawan tentang kewajiban (*obligation*) untuk bertahan dalam organisasi, seperti: Perasaan kewajiban untuk bekerja di perusahaan, Perasaan tidak enak meninggalkan perusahaan, Perasaan bersalah meninggalkan perusahaan, Kesetiaan untuk perusahaan, Keterikatan dengan rekan kerja, Hutang budi kepada perusahaan.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu. Mehrabi, *et all* (2012) mengemukakan perilaku OCB termasuk perilaku pilihan (sukarela dan sadar) karyawan yang terus meningkatkan efektifitas tujuan organisasi dan dampak-dampaknya mungkin bebas dari produktifitas pekerja. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pelanggan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Organ dalam Herminingsih (2012) berpendapat bahwa perilaku citizenship atau ekstra peran ini diimplementasikan dalam 5 bentuk perilaku yaitu:

1. *Altruism* (perilaku membantu orang lain) yaitu sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain. Perilaku membantu rekan atau teman sekerja yang mengalami kesulitan

dalam situasi yang sedang dihadapinya baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian) yaitu sifat kehati-hatian seperti efisiensi menggunakan waktu, dan tingkat kehadiran tinggi. Perilaku ini berusaha untuk melebihi yang diharapkan oleh perusahaan atau perilaku yang sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh kedepan dari panggilan tugas. *Conscientiousness* merupakan kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok.
3. *Sportsmanship* (perilaku yang sportif) yaitu sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik *(Sportsmanship)* adalah dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi. Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportsmanship akan menunjukkan sikap yang positif dan menghindar untuk melakukan komplain. Sportsmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. *Courtesy* (menjaga hubungan baik) yaitu menjaga hubungan baik dengan rekan sekerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat. *Courtesy* dapat membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.
5. *Civic Virtue* (kebijaksanaan warga) yaitu perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber- sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah kepada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuninya. Sifat bijaksanan atau keanggotaan yang baik, seperti melayani komite atau panitia, melakukan fungsi-fungsi

sekalipun tidak diwajibkan untuk membantu memberikan kesan baik bagi organisasi. *Civic Virtue* dapat memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi".

Keberhasilan suatu sekolah pada dasarnya tergantung kepada kesediaan para guru dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai satuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam era saat ini sistem pendidikan menghadapi tantangan baru, bahwa satuan pendidikan perlu melakukan reorganisasi yang menekankan pada sisi manajemen, pemberdayaan guru, serta pentingnya kerjasama kelompok (Somech & Drach-Zahavy, 2000). Sedang, menurut Belogolovsky dan Somech (2004), sukses suatu sekolah pada dasarnya tergantung kepada guru yang mempunyai komitmen terhadap tujuan dan nilai nilai sekolah, serta bersedia berkontribusi untuk kesuksesan organisasi dengan melakukan tugas-tugas yang berada dalam cakupan diskripsi tugas (*in-role*) ataupun yang di luar diskripsi tugas (*extrarole*). Sehingga, sebagai salah satu langkah untuk memberdayakan dan bekerjasama dalam organisasi adalah dengan memotivasi para guru agar mampu berperilaku ekstra-peran (*extra-role behavior*) atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala Morrison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik. Menurut Aldag & Resckhe dalam Simanulang (2010) skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut:

1. Dimensi 1: *Altruism* (perilaku membantu orang tertentu) yaitu Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, Membantu orang lain yang pekerjaannya overload, Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan, Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta, Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan
2. Dimensi 2: *Conscientiousness* (perilaku yang melebihi prasarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya) yaitu Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai, Tepat waktu setiap hari tidak perduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya, Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon, Tidak

menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan, Datang segera jika dibutuhkan, Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari.

3. Dimensi 3: *Sportmanship* (kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktifitas-aktifitas mengeluh dan mengumpat) yaitu Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi, Tidak mengeluh tentang segala sesuatu, Tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya
4. Dimensi 4: *Courtesy* (keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi) yaitu Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi, Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.
5. Dimensi 5: *Civic Virtue* (menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi) yaitu Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi, Membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi, Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Penelitian yang relevan dengan variabel dalam penelitian ini antara lain adalah yang dilakukan oleh Sari (2014), Arifudin (2014), Nadimi, *et al* (2015), Zadeh, *et al* (2015) yang menyimpulkan hasil penelitian mereka ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* guru.

METODE PENELITIAN

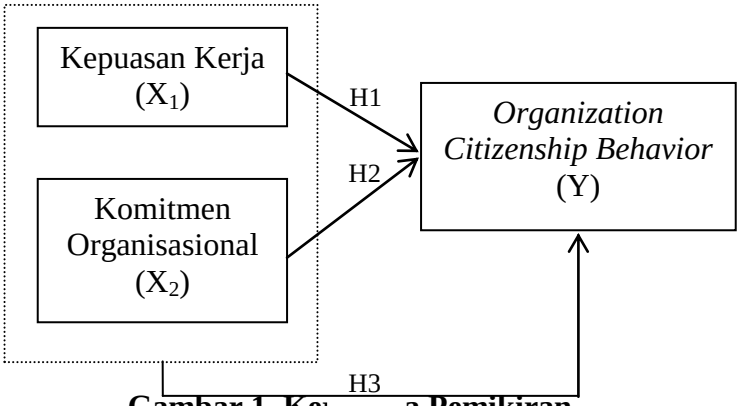
Desain Penelitian.

Desain penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, berjenis riset eksplanatori. Selain itu, metode penelitian ini merupakan metode kuantitatif dengan menggunakan metode survey. Penelitian ini adalah penelitian untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel bebas (independent variable) terhadap variabel terikat (dependent variable) dengan memerlukan pengujian hipotesis dengan uji statistik. Dalam hal ini untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* guru SMA Negeri 13 Tangerang dengan pengujian statistik guna mengetahui apakah

kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* guru.

Model Penelitian.

Beberapa variabel yang digunakan untuk penelitian ini antara lain: Kepuasan Kerja (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Model penelitian ini dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

H1 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* Guru SMA Negeri 13 Tangerang

H2 : Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* guru SMA Negeri 13 Tangerang.

H3 : Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* Guru SMA Negeri 13 Tangerang.

Definisi Operasional.

Variabel operasional dan dimensi variabel serta atribut yang digunakan dalam penelitian ini dijabarkan pada Tabel 1. Skala yang digunakan adalah skala interval, dengan pengukurannya menggunakan skala likert 1-5.

Tabel 3. Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala

Penelitian			
Kepuasan Kerja (X_1)	Pengawasan	Kemampuan teknis atasan Otoritas	Interval
	Rekan Kerja	Rekan kerja Hubungan dengan atasan	Interval
	Kondisi Kerja	Kondisi kerja Pemanfaatan kemampuan Kemandirian	Interval
	Imbalan	Kompensasi Prestasi	Interval
	Tanggung Jawab	Tanggung jawab Nilai-nilai moral	Interval
	Pekerjaan itu sendiri	Pelayanan sosial Variasi Aktifitas	Interval
	Kenaikan Jabatan	Kreatifitas Status sosial	Interval
	Keamanan	Keamanan Kebijakan perusahaan	Interval
	Penghargaan	Kemahiran Pengakuan	Interval
Komitmen Organisasional (X_2)	Komitmen *Affevtive*	Keinginan untuk terus berkarir di perusahaan Merasakan beban perusahaan Merasakan sense of belonging Memiliki keterikatan emosi Merasakan perusahaan sebagai keluarga Makna perusahaan	Interval
	Komitmen *Continuance*	Perasaan kewajiban untuk bekerja di perusahaan Perasaan tidak enak meninggalkan perusahaan Perasaan bersalah meninggalkan perusahaan Kesetiaan untuk perusahaan Keterikatan dengan rekan kerja Hutang budi kepada perusahaan	Interval
	Komitmen *Normative*	Perasaan tidak memiliki pilihan lain Mempunyai keinginan untuk meninggalkan perusahaan	Interval

		Susah mencari pekerjaan lain Bekerja karena kebutuhan Terlalu banyak yang sudah di berikan untuk perusahaan Aspek hidup akan terganggu jika meninggalkan perusahaan	
Organizational Citizenship Behavior (Y)	*Altruism*	Secara sengaja, tulus, dan spontan menolong orang yang terlihat membutuhkan bantuan Selalu siap memberikan bantuan pada orang-orang yang ada di sekelilingnya	Interval
	Conscientiousness	Menunjukan perilaku yang melebihi dari prasyarat minimum yang ada Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada	Interval
	Sportmanship	Dapat dengan mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja Tidak mudah untuk mengeluh dan tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya Selalu menunjukan semangat dan antusisme dalam bekerja	Interval
	Courtesy	Berusaha untuk menghargai orang lain Berusaha untuk tidak membuat masalah dengan orang lain	Interval
	Civic Virtue	Mempunyai rasa memiliki pada perusahaan dimana dia bekerja Menginginkan adanya kemajuan bagi perusahaan	Interval

Populasi dan Sampel Penelitian.

Dalam penelitian ini yang dimaksud populasi adalah seluruh guru SMA Negeri 13 Tabgerang sebanyak 50 orang. Metode sampling yang digunakan oleh peneliti adalah metode sampling jenuh. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, di,mana anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2014) dan menurut Arikunto (2008) apabila populasi penelitian berjumlah kurang dari 100 maka sampel yang diambil adalah semuanya.

Jenis dan Sumber Data.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama. Dalam penelitian ini data didapatkan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Dalam hal ini penulis memberikan kuesioner kepada para guru SMA Negeri 13 Tangerang.

Teknik Analisa Data.

Pada penelitian ini digunakan pengolahan data dengan menggunakan Multiple Regression Analysis. Menurut Hair, *et al* (2010), Analisis regresi majemuk ini merupakan teknik statistika umum yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel terikat dengan beberapa variabel bebas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah semua guru di SMA Negeri 13 Tangerang sebanyak 50 orang. Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden dalam kuesioner, diperoleh data mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Hasil selengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4. Karakteristik responden

Karakteristik		Jumlah Responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	20	40
	Perempuan	30	60
	Total	50	100
Usia (Tahun)	< 21	0	0
	21 – 30	1	2
	31 – 40	10	20
	41 – 50	34	68

	> 50	5	10
	Total	50	100
Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	37	74
	Pascasarjana (S2/S3)	13	26
	Total	50	100
Masa Kerja	< 5	0	0
	6 – 10	0	0
	10 – 15	38	76
	>15	12	24
	Total	50	100

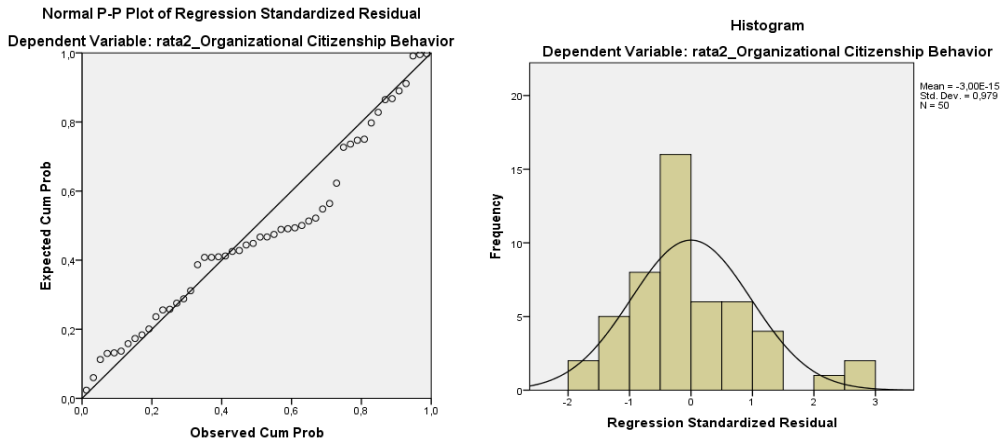
Sumber: Data primer diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 4, karakteristik responden adalah sebagai berikut: Jenis kelamin terbanyak pada penelitian ini adalah perempuan 30 responden atau 60% menunjukan bahwa perempuan lebih menyenangi menjadi seorang pendidik, memiliki tingkat kesabaran dan ketelitian yang tinggi serta dapat berkomunikasi dengan siswa secara baik. Usia responden terbanyak adalah pegawai antara 41-50 Tahun sebanyak 34 responden atau 68% dan 31-40 Tahun sebanyak 10 responden atau 20%. Hal ini menunjukan bahwa sebagian besar guru pada sekolah ini berada pada usia dewasa tua dan dewasa matang, sudah menguasai pekerjaan dan tanggung jawab sebagai seorang pendidik yang nantinya diharapkan dapat menghadapi berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi. Tingkat pendidikan menunjukan bahwa sebagian besar guru adalah strata 1 sebanyak 37 orang atau 74% kemudian strata 2 sebanyak 13 orang atau 26%. Hal ini menunjukan guru pada sekolah mempunyai pendidikan yang baik memiliki kematangan secara pedagogik dan psikologis, diharapkan dapat mendukung pencapaian prestasi sekolah dan prestasi siswa. Lama bekerja sebagai pendidik terbanyak adalah antara 10-15 tahun sebanyak 38 responden atau 76%. Hal ini menunjukan bahwa sebagian besar guru telah memiliki pengalaman dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan profesionalisme sebagai pendidik, mampu menyampaikan pengajaran secara sistematis dan mudah ditangkap oleh siswa.

Uji normalitas.

Dilakukan dengan beberapa cara yakni p-p plot, histogram dan uji Kolmogorov-Smirnov. Untuk uji yang pertama uji normalitas residual dengan metode grafik yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumber diagonal pada grafik Normal P-P Plot of regression standardized

residual. Sebagai dasar pengambilan keputusannya, jika titik-titik menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal maka nilai residual tersebut telah normal. Selain itu uji normalitas dapat dilakukan dengan histogram. Pada penelitian ini diperoleh diagram p-pplot dan histogram sebagai berikut :



Gambar 2. Hasil Uji Normalitas

Dari gambar 2 diatas terlihat bahwa data membentuk kurva bel atau lonceng, sehingga data hasil penelitian ini dianggap berdistribusi normal. Selain dengan grafik diatas, uji normalitas juga dapat di lihat dengan uji Kolmogorov-Smirnov pada tabel Tests of Normality. Jika data berdistribusi normal, nilai signifikan pada kolom Kolmogorov-Smirnov > 0.05. Jika nilai Sig. < 0.05 maka data dikatakan tidak berdistribusi normal. Tabel 5 berikut menunjukkan hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov.

Tabel 5. Hasil uji Kolmogorov-Smirnov

One Sample Kolmogorov Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters [a.b]	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,22176861
Most Extreme Differences	Absolute	0,158
	Positive	0,158
	Negative	-0,068
Kolmogorov-Smirnov Z		1,117
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,165

Pada tabel 5 di atas dapat dilihat nilai Sig. *Kolmogorov-Smirnov* adalah 0,165. Berarti 0,165> 0,05 maka dapat diasumsikan bahwa data telah memenuhi asumsi normalitas. Karena data yang normal berarti mempunyai sebaran yang normal pula, sehingga data tersebut dianggap dapat mewakili populasi.

Uji Multikolinearitas.

Pada penelitian ini masalah multikoliniearitas juga diperhitungkan. Pilihan metode pengujian yang digunakan adalah uji VIF (Variance Inflation Factor) dengan bantuan SPSS. Apabila nilai VIF di bawah 10 dan Tolerance bernilai >0,1 atau <1, maka tidak terdapat masalah multikolinearitas. Hasil uji multikoliniaritas dapat dilihat pada tabel 9.

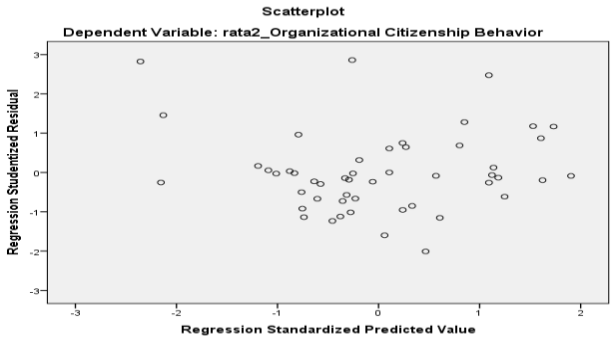
Tabel 6. Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,776	0,351		5,061	0,000		
	Kepuasan Kerja	0,451	0,103	0,519	4,369	0,000	0,701	1,426
	Komitmen Organisasional	0,164	0,064	0,305	2,572	0,013	0,701	1,426

Berdasarkan hasil output data didapatkan bahwa semua nilai VIF<10 dan Tolerance bernilai >0,1 atau <1. ini berarti tidak terjadi multikolonieritas. Dapat disimpulkan bahwa uji multikolonieritas terpenuhi.

Uji Heteroskedastisitas. Berdasarkan gambar 1 dapat dilihat bahwa sebaran data (berbentuk lingkaran kecil) menyebar secara acak. Sebaran acak tersebut terjadi baik di bagian atas angka nol atau di bawah angka nol dari sumbu vertikal atau sumbu y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini.



Gambar 3. Uji Heterokedastisitas

Analisis Linier Berganda.

Berdasarkan hasil pengolahan data seperti terlihat pada Tabel 9 Kolom *Unstandardized Coefficients* bagian B diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

Y = 1,776 + 0,451 X1 + 0,164 X2 + e

Persamaan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut: (a) Konstanta = 1,776. Ini mempunyai arti, bahwa, jika variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional dianggap konstan, maka *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 1,776; (b) Koefisien X1 (b1) = 0,451. Variabel kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan koefisien regresi sebesar 0.451, Ini mempunyai arti, bahwa setiap terjadi peningkatan variabel kepuasan kerja sebesar 1 satuan, maka *organizational citizenship behavior* akan meningkat sebesar 0.451; (c) Koefisien X2 (b2) = 0,164. Variabel komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dengan koefisien regresi sebesar 0,164. Ini mempunyai arti, bahwa setiap terjadi peningkatan variabel komitmen organisasional sebesar 1 satuan, maka *Organizational citizenship behavior* akan meningkat sebesar 0,164.

Pengujian Parsial (Uji T).

Dalam pengujian ini jika t hitung > t tabel, maka ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik antara variabel independen tersebut terhadap variabel dependen. Untuk melihat besarnya t hitung dapat dilihat pada tabel 5.18 di bawah ini :

Tabel 7. Nilai t hitung

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,776	0,351		5,061	0,000		
	Kepuasan Kerja	0,451	0,103	0,519	4,369	0,000	0,701	1,426
	Komitmen Organisasional	0,164	0,064	0,305	2,572	0,013	0,701	1,426

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Untuk menentukan besarnya nilai t tabel adalah, Dengan menentukan besarnya taraf signifikansi sebesar 0.05 dan *Degree of Freedom (DF*)/ Derajat Kebebasan (DK) maka dari ketentuan tersebut diperoleh angka tabel sebesar 2,01 **.** Untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis, maka dilakukan uji signifikan sebagai berikut :

Hipotesis 1

a) Ho : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* guru SMA Negeri 13 Tangerang.

b) Ha : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* guru SMA Negeri 13 Tangerang.

Pada Tabel 7 kolom Sig. untuk variabel kepuasan kerja terlihat nilai *Significance* sebesar 0,000, karena nilai di bawah 0,05 maka dapat dikatakan signifikan. Pengujian dengan menggunakan uji t adalah, nilai tabel t adalah 4,369. sedangkan nilai t hitung pada Tabel diatas sebesar uji t = 2,01 Berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Ha diterima dan Ho ditolak, dengan demikian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* guru SMA Negeri 13 Tangerang.

Hipotesis 2

c) Ho : Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* guru SMA Negeri 13 Tangerang.

d) Ha : Komitmen organisasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* guru SMA Negeri 13 Tangerang.

Pada Tabel 7 kolom Sig. untuk variabel Komitmen organisasional terlihat nilai *Significance* sebesar 0,013, karena nilai di bawah 0,05 maka dapat dikatakan signifikan. Pengujian dengan menggunakan uji t adalah, nilai tabel t adalah 2,572. sedangkan nilai t hitung pada Tabel diatas sebesar uji t = 2,01 Berarti $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka Ha diterima dan Ho ditolak, dengan demikian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* guru SMA Negeri 13 Tangerang.

Pengujian Simultan (Uji F). Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai Fhitung akan diperoleh dengan menggunakan bantuan *software SPSS 21.0 for Windows*, kemudian akan dibandingkan dengan nilai Ftabel pada tingkat α = 5%, df (pembilang) = k-1 = 3-1 = 2 dan df (penyebut) = n-k = 50-3 = 47, maka akan didapat nilai f tabel sebesar **3,20.** Untuk nilai F hitung yang diperoleh dari SPSS 21.0 bisa dilihat pada tabel 7 di bawah ini :

Tabel 8. Hasil Uji F (Uji Simultan)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	2,777	2	1,388	27,077	0,000 [b]
	Residual	2,410	47	0,051		
	Total	5,187	49			

Sumber: Data Primer Diolah (2016)

Hipotesis 3

H_o = Secara simultan variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*

H_a = Secara simultan variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*

Hasil uji signifikan secara simultan dapat dilihat pada Tabel 8 oleh karena pada kedua perhitungan yaitu $F_{hitung} > F_{tabel}$ (27,077 > 3,20) dan tingkat signifikansi 0.000 < 0.05, maka dapat diartikan hipotesis Ho ditolak dan Ha diterima. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa variabel independen yaitu variabel kepuasan kerja (X_1) dan komitmen organisasional (X_2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen *organizational citizenship behavior* (Y).

Analisis Korelasi dan Determinasi.

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen Kepuasan Kerja (X_1) dan Komitmen Organisasi (X_2) terhadap variabel dependen *Organization Citizenship Behavior* (Y).

Tabel 9. Koefisien Determinasi

Model Summary [b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,732 [a]	0,535	0,516	0,22644

Sumber: Data Primer Diolah (2016)

Berdasar tabel 9 di atas diperoleh nilai R Square sebesar 0,535 yang berarti hubungan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan variabel terikat (Y) *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 53,5%, dan sisanya 46,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana tertera dalam tabel 13. dapat dilakukan interpretasi terhadap kuat-lemahnya hubungan (R) antar-variabel, nilai 0,732 terletak pada range 0,60–0,799 sehingga korelasinya merupakan korelasi kuat yang artinya bahwa korelasi antara variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan variabel *organizational citizenship behavior* adalah kuat.

Korelasi Antar Dimensi.

Uji korelasi ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan yang paling kuat pada dimensi yang ada pada variabel *product, price, promotion, place* dan motivasi sehat terhadap dimensi pada variabel keputusan pembelian konsumen. Keeratan hubungan ini dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi. Berikut adalah penjabaran dalam bentuk matriks dalam hubungan antar dimensi pada Tabel 10.

Tabel 10. Matriks Korelasi Dimensi Antar Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	*Organization Citizenship Behavior (Y)*				
		Altruism	*Conscientiousness*	*Sportmanship*	*Courtesy*	*Civic Virtue*
Kepuasan Kerja (X1)	Pengawasan	0,325	0,280	0,286	0,314	0,289
	Rekan Kerja	0,403	0,321	0,262	0,338	0,340
	Kondisi Kerja	0,518	0,476	0,461	0,492	0,471
	Imbalan	0,208	0,131	0,123	0,052	0,120
	Tanggung Jawab	0,264	0,395	0,384	0,594	0,403
	Pekerjaan itu sendiri	0,329	0,343	0,422	0,607	0,528
	Kenaikan Jabatan	0,225	0,490	0,278	0,553	0,382
	Keamanan	0,413	0,509	0,443	0,351	0,377
	Penghargaan	0,354	0,504	0,423	0,355	0,424
Komitmen Organisasional (X2)	Komitmen *Affective*	0,408	0,422	0,549	0,425	0,488
	Komitmen *Continuance*	0,351	0,428	0,555	0,483	0,555
	Komitmen *Normative*	0,330	0,434	0,493	0,399	0,505

Sumber: Data Primer Diolah (2016)

Pembahasan Korelasi Antar Variabel dan Dimensi Variabel

1. Korelasi Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*

Pada tabel tersebut menjelaskan bahwa hasil pengujian korelasi dimensi terkuat dengan tingkat hubungan kuat ditunjukan oleh dimensi pekerjaan itu sendiri dengan dimensi *Courtesy* sebesar 0,607 dan tingkat hungungan sedang adalah antara korelasi dimensi tanggung jawab

dengan dimensi *Courtesy* sebesar 0,594. Dimensi terlemah dengan tingkat hubungan sangat rendah ditunjukan oleh dimensi imbalan dengan dimensi *Courtesy* sebesar 0,052 dan korelasi imbalan dengan dimensi *Civic Virtue* sebesar 0,120.

2. Korelasi Komitmen Organisasional terhadap *Organization Citizenship Behavior*

Hasil korelasi antar dimensi di variabel komitmen organisasional terhadap *Organization Citizenship Behavior* adalah, korelasi dimensi terkuat dengan tingkat hubungan sedang ditunjukan oleh dimensi Komitmen *Continuance* dengan dimensi *Sportmanship* sebesar 0,555 dan korelasi dimensi Komitmen *Continuance* dengan dimensi *Civic Virtue* sebesar 0,555. Dimensi terlemah dengan tingkat hubungan rendah ditunjukan oleh dimensi Komitmen *Normative* dengan dimensi *Altruism* sebesar 0,330 dan korelasi dimensi Komitmen *Continuance* dengan dimensi *Altruism* sebesar 0,351.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan.

(1) kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* guru SMA Negeri 13 Tangerang; Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* guru SMA Negeri 13 Tangerang; (3) Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior guru SMA Negeri 13 Tangerang.*

Saran.

2. Untuk meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* guru maka kepala sekolah perlu memperhatikan dan lebih menerapkan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri dimana kepala sekolah sebagai seorang pimpinan dapat mengarahkan para guru agar meningkatkan variasi-variasi dalam mengajar serta aktifitas-aktifitas dalam kegiatan pembelajaran baik akademik maupun non akademik yang membuat para guru merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan akan lebih menyenangkan; (2) Diharapkan pihak sekolah dapat lebih memperhatikan situasi lingkungan pekerjaan agar selalu kondusif sehingga komitmen dan integritas para guru semakin meningkat, guru akan semakin menyenangi dan membutuhkan

pekerjaannya serta tidak akan meninggalkan pekerjaannya sebagai guru di SMA Negeri 13 Tangerang; (3) Diharapkan pihak sekolah dapat melakukan perbaikan pada dimensi imbalan dimana kepala sekolah sebagai pimpinan dapat lebih memperhatikan dan melakukan perbaikan terhadap pemberian imbalan yang harus memenuhi kriteria tertentu dan berdasarkan kinerja. imbalan dapat berbentuk intrinsik yaitu mencakup aspek psikologis dan sosial seperti pemberian pujian terhadap guru yang berprestasi/berkinerja baik atau dipromosikan pada suatu jabatan tertentu disekolah, dan imbalan ekstrinsik berupa finansial yaitu gaji yang diberikan berdasarkan beban kerja dan kinerja yang dicapai oleh guru tersebut; (4) Diharapkan pihak sekolah dapat lebih memperhatikan pembagian tugas baik tugas mengajar maupun tugas yang lain agar lebih proporsional sehingga komitmen normative guru lebih meningkat dan muncul suatu perasaan tentang kewajiban untuk bertahan di sekolah dan perasaan keterikatan dengan rekan kerja sesama guru.

DAFTAR PUSTAKA

Aditya, Risky. 2011, *Kepuasan Kerja Guru: Studi Deskriptif Pada Guru SLB Kota Medan*. Medan: USU Press.

Arifudin. (2014). "Kontribusi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior". *Tarbiyah Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol. 3, No.1, hal 1-8.

Arikunto, S. (2008). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*.Rineka Cipta. Jakarta.

Barusman Andala Rama Putra dan Fauzi Mihdar (2014). "The Effect of Job Satisfaction and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior with Organization Commitment as the Moderator". *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol 4, No.9; July 2014.

Belogolovsky, E & Anit Somech. (2010). "Teachers' Organizational Citizenship Behavior: Examining the Boundary Between in-role Behavior and extra-role Behavior from the Perspective of Teacher, Principals and Parents". *Teaching and Teacher Education*, 26 (2010) 914-923.

Chamundeswari, S. (2013). “Job Satisfaction and Performance of School Teachers”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. May 2013, Vol. 3, No. 5. ISSN: 2222-6990

Hair, Joseph. F; William. C. Black; Barry J. Babin; Rolph E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis.* Seventh edition. Pearson Prentice Hall.

Hassanreza Zeinabadi. (2010). “Job Satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers”. *Procedia Social and Behavioral Science* 5 (2010) 998-1003.

Herminingsih, Anik. 2012. “Spiritualitas dan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Organizational Citizenship Behavior (OCB)”. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, Jilid 1, Nomor 2, hal 126-140.

Huang, Shiuan−Ying; Ya−Ching Huang; Wen−Han Chang; Lung−Yu Chang; Peng−Hsiang Kao. (2013).” Exploring the Effects of Teacher Job Satisfaction on Teaching Effectiveness: Using ‘Teaching Quality Assurance’ as the Mediator”. *International Journal of Modern Education Forum (IJMEF)* Volume 2 Issue 1, February 2013.

Kamis, Ruslan Ade; Noermijati; Chiristin Susilowati. (2013). “The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Teacher Performance: In the Learning Organization Perspective”. *International Journal of Business and Behavioral Sciences.* Vol. 3, No.8; Augu 2013

Mehrabi, Javad; Mehdi Babaei Ahari; Shahram Hasanvand; Mohammad Hasan Tanhaei. (2012) “Comparing Teachers' Citizenship Behavior in Public and Non-Profit Schools in Dorud County”. *International Journal of Humanities and Social Science.* Vol. 2 No. 18; October 2012.

Nadimi Akram; Zohreh Abedi Kargiban; Mehdi Shariatmadari. (2015). “The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment with Organizational Citizenship Behavior among Iranian Teachers”. *International Journal of Review in Life Sciences* 5(9), 2015, 876-882. ISSN 2231-2935.

Ozdem, Guven. (2012). “The Relationship Betwen The Organizationnal Citizenship Behaviors and The Organizational and Profesional Commitments of Secondary School Teachers”. *Journal of Global Strategic Management*, 12, Desember 2012.

Rahman Ulfiani, Wan Shahrazad Wan Sulaiman, Rohany Nasir, Fatimah Omar. (2014). "The Role of Job Satisfaction as Mediator in the Relationship between Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior among Indonesian Teachers". *International Journal of Business and Social Science* Vol.5, No.9; August 2014.

Sari Niki Puspita., Thoyib Armanu., Noemijati. (2014). "The effect of perceifed organizational support and job satisfaction toward organizational citizenship behavior mediated by organizational commitment". *International Journal of Business and Behavior Sciences* Vol.4, No.2, Februari 2014.

Sesen, Harun and Nejat H. Basim. (2012). "Impact of satisfaction and commitment on teachers' organizational citizenship". *Educational Psychology* Vol. 32, No. 4, July 2012, 475 – 491

Simanulang, Mangasi Erick Parulian. (2010). *Pengaruh dimensi-dimensi organization citizenship behavior pada kinerja akademis mahasiswa*. https://eprints.uns.ac.id/5146/1/171281012201011261.pdf (diakses tanggal 16 Nopember 2015).

Solomon, C. B. (2007). *The Relationships among Middle Level Leadership, Teacher Commitment, Teacher Collective Efficacy, and Student Achievement*. University of Missouri. Columbia.

Somech, A & Drach-Zahavy, A. (2000). "Understanding extra-role Behavior in School: The Relationships between Job Satisfaction, Sense on Efficacy, and Teachers' extra-role Behavior". *Teaching and Teacher Education*. 16 (2000) 649-659

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan*. Cetakan Ke-19. Alfabeta Bandung.

Zadeh Mina Hakak; Mohammad Reza Esmail; Farshad Tojar; Ali Zarei. (2015). Relationship between Job satisfaction, Organizational commitment and Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Physical Educators. *MAGNT Research Report* (ISSN.1444-8939). Vol.3 (2). PP: 199-210

Model Hubungan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasional pada Karyawan *Credit Union* di Indonesia

Fenika Wulani
Dosen Fakultas Bisnis Unika Widya Mandala Surabaya
email: fenika@ukwms.ac.id

Elisabeth Supriharyanti
Dosen Fakultas Bisnis Unika Unika Widya Mandala Surabaya
email: elish.2003@gmail.com

Boby Agustian
Mahasiswa Jurusan Manajemen
Fakultas Bisnis Unika Unika Widya Mandala Surabaya
email: boby.agustian2608@gmail.com

Abstrak

Studi ini mengidentifikasi model hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, komitmen organisasional, dan perilaku kewarganegaraan organisasional (PKO) yang diarahkan ke rekan kerja. Responden adalah 207 karyawan non manajerial Credit Union (CU) di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan SEM. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, dan komitmen organisasional signifikan berpengaruh positif terhadap PKO. Namun kepemimpinan transaksional tidak signifikan berpengaruh terhadap PKO.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, komitmen organisasional, perilaku kewarganegaraan organisasional, credit union.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk organisasi yang dikelola sebagai nirlaba. Salah satu organisasi nirlaba adalah koperasi kredit (*credit union* /CU). CU merupakan sebuah bisnis sosial yang membutuhkan kesukarelaan dari karyawan dalam bekerja untuk bersama-sama dapat mencapai tujuan sosialnya yaitu kesejahteraan para anggota. Oleh kerena itu, kinerja berupa kesejahteraan seluruh anggota membutuhkan adanya kemauan dan perilaku saling mendukung dan membantu antar

anggotanya. Dalam berbagai literatur disebutkan bahwa perilaku ini merupakan inti penting dalam *organizational citizenship behavior* (OCB) atau yang dikenal juga sebagai perilaku kewarganegaraan organisasional (PKO) dengan target perilaku adalah memberi manfaat bagi individu lain di dalam organisasi (William & Anderson, 1991), misalnya rekan kerja. Mengacu Podsakoff et al. (2009), PKO dapat berdampak pada efektivitas organisasi dan dapat dimunculkan oleh sikap kerja karyawan. Berdasar studi-studi empiris sebelumnya, salah satu penentu terbaik PKO adalah komitmen organisasional yang merupakan bentuk sikap kerja karyawan (Podsakoff et al., 2009).

Mengacu Robins dan Judge (2011), individu yang memiliki komitmen organisasional mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu dan nilai-nilai organisasi tersebut serta berharap untuk tetap tinggal di organisasi. Salah satu dimensi komitmen adalah komitmen afektif (Allen & Meyer, 1990). Individu karyawan yang memiliki komitmen afektif tetap tinggal karena memang mereka mau melakukan itu karena keterlekatan perasaan mereka dengan organisasi (Meyer et al., 1993). Salah satu faktor penting dalam organisasi yang dapat meningkatkan komitmen organisasional adalah kepemimpinan. Mengacu Moore (2000; pada McMurray et al., 2010) pemimpin di organisasi nirlaba harus membagikan nilai dan mendukung organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa pemimpin yang dapat membagikan nilai positif yang diarahkan pada kesuksesan organisasional dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Credit Union yang dikenal dengan sebutan koperasi kredit adalah bagian dari Gerakan Keuangan Mikro yang didengungkan oleh Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) dalam upaya memperbaiki kondisi sosial dan ekonomi masyarakat. Saat ini terdapat lebih dari 921 Credit Union Primer di Indonesia sedangkan anggota individu CU diseluruh Indonesia berjumlah lebih dari 2.353.704 orang per 31 Desember 2013 (Inkopdit, 2014). Pertumbuhan Credit Union pernah mencapai puncaknya pada tahun 1995 dengan jumlah 1.601 CU Primer, namun pada akhir tahun 2013 jumlah Credit Union yang terdaftar dalam jaringan Inkopdit tinggal 921 CU Primer. Gejala-gejala masalah ini menarik untuk ditelusuri lebih lanjut apa yang menjadi akar masalah sustainibiltas atau keberlanjutan CU di Indonesia. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kondisi ini adalah terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Munaldus dan Karlena (2015) menyampaikan bahwa penyebab pertumbuhan CU yang lambat adalah persoalan kualitas sumber daya manusia khususnya adalah belum optimalnya para supervisor atau para pemangku jabatan khususnya 50% aspek *leading* dan 50% aspek *managing*. Aspek gaya kepemimpinan

menjadi penting dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional dan perilaku kewargaan organisasional.

Berdasarkan kajian tersebut, beberapa isu yang muncul adalah, gaya kepemimpinan manakah yang lebih meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi dan nantinya menghasilkan perilaku kewarganegaraan organisasional? apakah di organsiasi nirlaba seperti Credit Union meminta gaya kepemimpinan tertentu untuk meningkatkan komitmen organisasional? dan apakah komitmen organisasional dapat berdampak pada perilaku kewarganegaraan organisasional (PKO) pada karyawan CU di Indonesia. Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional pada komitmen organisasional, dan pengaruh komitmen organisasional pada PKO pada karyawan CU di Indonesia.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Kepemimpinan transformasional dijelaskan oleh Burns (1970; pada Yukl, 1989) sebagai proses dengan mana pemimpin dan pengikut saling mendorong untuk mencapai level tinggi moralitas dan motivasi. Atasan dapat melakukan transformasi bawahannya dengan menyadarkan bawahan mengenai pentingnya dan nilai kinerja, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dan tim, dan mengaktifkan kebutuhan tingkat tinggi bawahan (Yukl, 1989).

Podsakoff et al. (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan perilaku atasan yang menerapkan hubungan “memberi dan menerima” dengan bawahannya. Atasan akan memberikan penghargaan atas kinerja bawahannya (Podsakoff et al., 2006). Dilanjutkan oleh Podsakoff et al. (2006) bahwa atasan dapat memotivasi bawahannya dengan menjelaskan ekspektasinya dan mengidentifikasi penghargaan yang akan diterima bawahan jika memenuhi ekspektasi tersebut atau dengan melakukan tindakan korektif jika bawahan tidak dapat memenuhi ekspektasi atasan. Yukl (1989) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional menekankan pada nilai kejujuran, keadilan, tanggungjawab, dan hubungan timbal balik. Lebih lanjut, Pemimpin yang transaksional akan memberikan pujian pada pencapaian kinerja dan memberikan rekomendasi kenaikan jabatan dan kompensasi (Rafferty & Griffin, 2004).

Komitmen organisasional

Porter et al. (1974, pada Yang 2012), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai "kekuatan identifikasi individu dengan, dan keterlibatan dalam, suatu organisasi tertentu." Sedangkan Meyer dan Allen (1997; pada Yang, 2012) mendefinisikannya sebagai "kondisi psikologikal yang (a) mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi, (b) memiliki implikasi bagi keputusan untuk melanjutkan keanggotaan di organisasi." Selanjutnya, Allen dan Meyer (1990) mengusulkan dan menguji secara empiris dimensi komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, kontinuan, dan normatif. Komitmen afektif merujuk pada kemauan individu tinggal di organisasi karena ada keterlekatan perasaan pada organisasi, komitmen kontinuan merujuk pada kemauan tinggal di organisasi karena individu mempertimbangkan "biaya" jika meninggalkan organisasi, dan komitmen normatif merujuk pada kemauan tinggal di organisasi karena individu merasa itu adalah tanggungjawabnya (Meyer et al., 1993).

Perilaku Kewarganegaraan Organisasional/PKO

Perilaku kewarganegaraan organisasional (PKO) merupakan "kinerja yang mendukung lingkungan sosial dan psikologikal dimana kinerja tugas dilakukan" (Organ, 1997, hal. 95). Smith (1983; pada LePine et al. (2002) memperkenalkan dimensi PKO yaitu *altruism* dan *generalized compliance*. *Altrusim* merujuk pada perilaku yang bertujuan untuk membantu individu lain dalam organisasi, sedangkan *compliance* merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan untuk mengikuti norma yang berlaku sebagai karyawan yang baik (LePine et al., 2002). Lebih lanjut, pada 1988, Organ (pada LePine et al., 2002 Podsakoff et al., 2009) memperkenalkan dimensi PKO yaitu *altruism, conscientiousness* (mirip dengan *generalized compliance*), *sportsmanship* - merujuk pada kemauan karyawan untuk menerima keadaan lingkungan kerja yang kurang ideal, *courtesy* – misalnya kemauan berkonsultasi dengan orang lain sebelum bertindak, and *civic virtue* – menunjukkan perilaku aktif kepedulian pada organisasi. Dimensi yang berbeda ditawarkan oleh William dan Anderson (1991), yaitu PKO yang diarahkan pada organisasi dan individu lain dalam organisasi. Mengacu LePine et al. (2002), PKO yang diarahkan pada individu mirip dengan *altruism* dan *courtesy*. Sedangkan PKO yang diarahkan pada organisasi mirip dengan *compliance, civic virtue*, dan *sportsmanship*.

Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional

Mengacu pada Avolio et al. (2004; pada Kim, 2014), pemimpin transformasional mampu mempengaruhi komitmen afektif para pengikutnya mereka dengan meningkatkan tingkat nilai intrinsik terkait dengan pencapaian tujuan; menekankan hubungan antara upaya para pengikutnya dan pencapaian tujuan; dan menunjukkan tingkat yang lebih tinggi dari komitmen pribadi untuk membagi visi / misi dan tujuan organisasi. Studi McMurray et al. (2010) pada karyawan yang bekerja di organisasi nirlaba menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada komitmen organisasional.

H1: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen organisaional

Hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dan Komitmen Organisasional

Podsakoff et al. (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dapat berkontribusi dalam memunculkan sikap kerja. Pimpinan transaksional akan memberikan penghargaan atas pencapaian bawahannya. Meyer et al. (1993) menjelaskan bahwa pengalaman individu karyawan di pekerjaan yang bisa memberikan kesesuaiaan dengan ekspektasinya akan dapat meningkatkan komitmen organisasionalnya. Dengan demikian, dapat diargumenkan bahwa individu yang memperoleh penghargaan sesuai dengan kinerjanya akan meningkat komitmen afektifnya. Studi Podsakoff et al. (2006) menemukan bahwa kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan komitmen organisasional. Lebih lanjut, studi Tarsik et al, (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan komitmen organisasional.

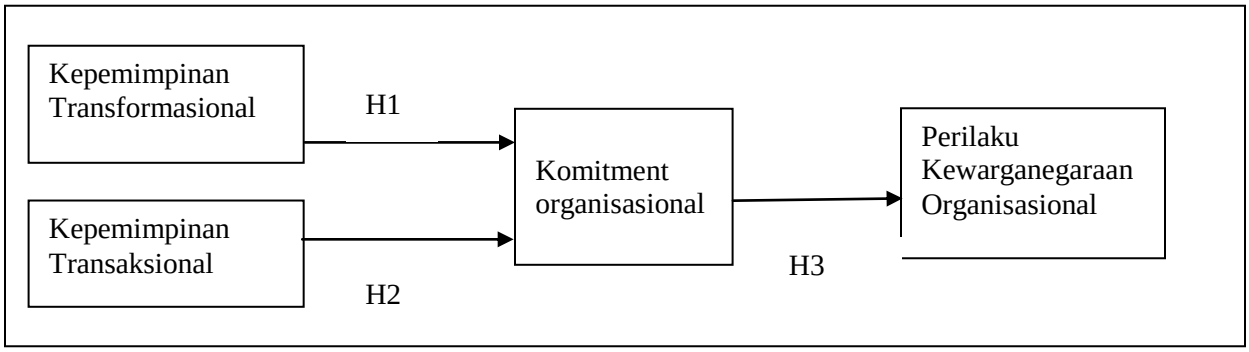
H2: Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dengan komitmen organisasional

Hubungan antara Komitmen Organisasional dan PKO

Podsakoff et la. (2009) menjelaskan bahwa PKO merupakan tanda dari adanya komitmen karyawan terhadap organisasi. MacKenzie et al. (2001, dalam Kim, 2014) secara empiris menunjukkan bahwa perilaku atau sikap yang berkaitan dengan pekerjaan mungkin terkait dengan komitmen afektif dan komitmen afektif pada gilirannya menjadi pendahulu kewarganegaraan organisasi perilaku. Studi Kim (2014) menemukan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi PKO

H3: Komitmen organisasional berhubungan positif dengan PKO

Model Penelitian



Gambar 1. Model Hubungan kepemimpinan transformasional, transaksional, komitmen organisasional, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasional

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi adalah karyawan non manajerial yang bekerja di Credit Union (CU) di bawah Pusat Koperai Kredit BKCU Kalimantan yang menyebar dari Pulau Sumatra sampai Papua. Teknik pengambilan sampel dalam studi ditentukan dengan *convenience sampling*. Mengacu pada Hair et al. (1998), dengan alat analisis Structural Equation Model (SEM), membutuhkan sampel antara 100-200 responden. Sampel minimum yang ingin dicapai dalam studi ini adalah 200 responden. Kuesioner yang didistribusikan adalah 250 berkas.

Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data responden sebanyak 250 kuesioner melalui jejaring Credit Union di Indonesia dan yang dapat diolah sebanyak 207 kuesioner. Kuesioner bersifat anonim, dan jika sudah terisi lengkap oleh responden harus dikembalikan dalam amplop tertutup dan tersegel kepada koordinator pendistribusian kuesioner.

Instrumen Penelitian

Kepemimpinan Transformasional akan menggunakan 21 indikator dari Podsakoff et al. (1990) , Kepemimpinan Transaksional akan menggunakan 6 indikator dari Mackenzie et al. (2001)yang digunakan oleh Chiang dan Wang (2011). Komitmen organisasional menggunakan

skala dengan 8 indikator komitmen afektif dari Allen dan Meyer (1990). Perilaku Kewarganegaraan Organisasional menggunakan 7 indikator OCBi (PKO yang ditujukan ke individu lain dalam organisasi) dari William dan Anderson (1990). Semua instrumen menggunakan skala respon 5 poin (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju).

Pengolahan Data dan Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan dengan Structural Equation Modelling AMOS. Software SEM yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analysis Moment of Structures (AMOS) Basic. Pengujian Validitas akan dilakukan dengan menggunakan confirmatory factor analysis (CFA). Sedangkan pengujian reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menganalisis model hubungan kepemimpinan transformasional, transaksional, komitmen organisasional, dan perilaku kewarganegaraan organisasional. Penentuan dukungan terhadap hipotesis dilakukan dengan identifikasi fit model dan signifikansi pengaruh didasarkan pada nilai Critical Ratio (CR) dengan tingkat signifikansi 5%.

HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Hasil pengumpulan data dengan kuesioner adalah 207 data yang dapat diolah untu pengujian hipotesis. Karekateristik responden wanita dan pria hampir berimbang yaitu wanita (55,4%) dan pria (51,7%), kebanyakan responden adalah berusia antara 25 sampai dengan kurang dari 35 tahun (60,9%), berpendidikan S1 (49,3%), telah bekerja di perusahaan saat ini selama 1 sampai dengan kurang dari 5 tahun (55,1%), dan memiliki status belum menikah (50,2%).

Validasi Instrumen Penelitian

Studi ini melakukan pengujian validitas untuk variabel komitmen organisasional (ka), PKO (pko), kepemimpinan transformasional (TL), dan kepemimpinan transaksional (TRL), dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Sedangkan pengujian reliabilitas akan menggunakan *Cronbach Alpha*. Hasil pengujian validitas konstruk menunjukkan bahwa semua indikator valid dengan nilai CR di atas 2,58 (α =1%). Namun demikian, pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator yang harus didrop yaitu

ka1, ka2, ka3, ka4, ka7, pko3, pko6, trl4, trl5, trl6, tl1, tl2, tl6, tl9, tl13, tl14, tl15, tl17, tl18, dan tl19 memiliki *nilai loading* pada *standardized regression weight* kurang dari 0,5 (Ghozali, 2008). Selain itu, ada beberapa indicator yang harus didrop karena terindikasi multikolinieritas (Afthanorhan, 2013), yaitu indicator tl7, tl11, dan tl17. Hasil uji reliabilitas dengan *Cronbach Alpha* menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai reliabilitas yang disyaratkan ($\alpha > 0,7$), yaitu untuk komitmen organisasional $\alpha > 0,875$, PKO $\alpha > 0,771$, kepemimpinan transformasional $\alpha > 0,881$, dan kepemimpinan transaksional $\alpha > 0,838$.

Uji Kecocokan Model

Tabel 1 menyajikan model struktural untuk hubungan kepemimpinan transformasional, transaksional, komitmen organisasional, dan perilaku kewarganegaraan organisasional. hasil pengujian CFA menunjukkan adanya good fit, CMIN/df = 2,15, RMSEA = 0,075, IFI = 0,924, TLI = 0,917, dan CFI = 0,923. Hasil ini menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini sudah sesuai dengan model penelitian.

Tabel 1. Uji Kecocokan Model Penelitian

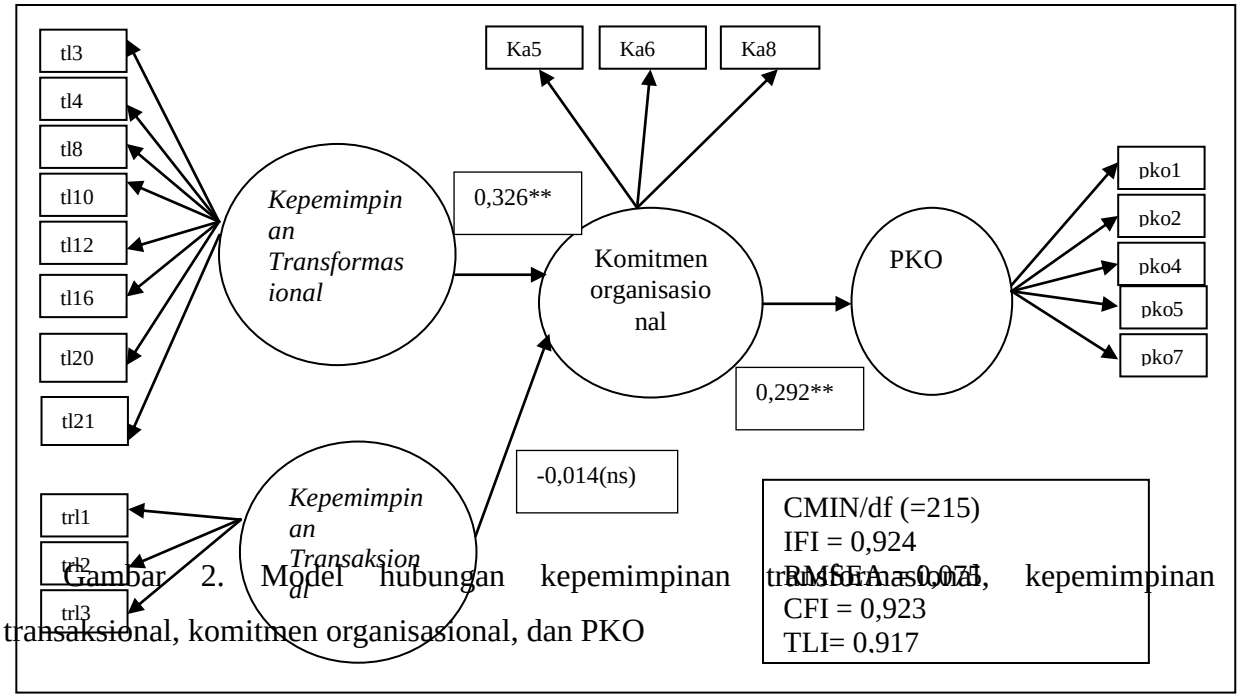
Ukuran Kecocokan	*Cut-off Value*	Hasil Uji	Evaluasi Model
CMIN/Df	< 0,5	2,15	*Good Fit*
RMSEA	<0,08	0,075	*Good Fit*
IFI	≥0,90	0,924	*Good Fit*
TLI	≥0,90	0,917	*Good Fit*
CFI	≥0,90	0,923	*Good Fit*

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan Structural Equation Modelling AMOS. Signifikansi hubungan antara dua variabel didasarkan pada nilai *Critical Ratio*/CR. Hasil pengujian ini ditunjukkan pada Tabel 2. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (β=0.326; $p < 0,01$). Hasil ini menunjukkan dukungan pada hipotesis pertama. Namun demikian kepemimpinan transaksional tidak signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasional (β=-0.014; ns.). Dengan demikian hipotesis 2 tidak terdukung. Komitmen organisasional signifikan berpengaruh positif terhadap PKO (β =0.292; $p < 0,01$). Hasil ini mendukung hipotesis 3.

Tabel 2. Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	Variabel	Koefisien	*Cut-Off*	CR	Keterangan
H1	Kepemimpinan transformasional →komitmen organisasional	0,326	>1.96	3,516	Signifikan berpengaruh
H2	Kepemimpinan transaksional → komitmen organisasional	-0,014	>1.96	-0,147	Tidak signifikan berpengaruh
H3	Komitmen organisasional → PKO	0,292	>1.96	4,385	Signifikan berpengaruh



Gambar 2. Model hubungan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, komitmen organisasional, dan PKO

Pembahasan

Studi ini memberikan hasil bahwa kepemimpinan transformasional signifikan berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Dengan demikian mendukung hipotesis pertama. Sedangkan kepemimpinan transaksional tidak signifikan berpengaruh pada komitmen organisasional, sehingga hipotesis kedua tidak terdukung. Mengacu pada McMurray et al.

(2010), dalam organisasi nirlaba, termasuk yang berbasis agama, individu akan tertarik untuk bekerja di organisasi karena memiliki kesesuaian nilai dengan misi organisasi.

Misi dalam CU adalah kesejahteraan para anggotanya. Pemimpin yang transformasional akan lebih mendorong bawahannya untuk lebih mementingkan organisasi dan kelompok (Yukl, 1989). Sedangkan individu bergabung dengan CU bertujuan untuk menikmati kesejahteraan bersama. Dengan demikian terjadi kesesuaian nilai antara individu dengan organisasi yang diwakili oleh para pemimpinnya. Oleh karena itu, atasan lebih sesuai menggunakan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan komitmen organisasional bawahannya.

Kepemimpinan transaksional tidak signifikan berpengaruh pada komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa ada sebagian bawahan yang mempersepsikan atasannya menggunakan prinsip "memberi dan menerima", meningkat komitmen afektifnya karena mereka memiliki nilai ingin dihargai oleh atasannya. Namun pada sebagian karyawan yang mempersepsikan atasannya menggunakan gaya transaksional tidak meningkat komitmen afektifnya. Mengacu McMurray et al. (2010), dalam organisasi nirlaba, termasuk yang berbasis agama, insentif berbasis sistem remunerasi tradisional menjadi kurang penting dibanding pengalaman individu dengan komunitas rekan kerjanya. Dengan demikian dapat diargumentasikan bahwa kebersamaan dengan rekan kerja adalah nilai yang lebih penting dibanding penghargaan atas hasil kinerja.

Studi ini juga menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh pada meningkatnya PKO yang diarahkan terhadap rekan kerja, sehingga mendukung hipotesis ketiga. Hasil ini konsisten dengan penemuan Kim et al. (2014). Komitmen organisasional dengan dimensi afektif merujuk pada kesesuaian nilai individu dengan organisasi. Dalam organisasi nirlaba seperti CU, kesejahteraan bersama seluruh anggota adalah hal penting. Oleh karena itu, perlu ada saling mendukung antar anggota organisasi. Dengan demikian, jika individu karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi, akan semakin mau untuk berperilaku yang memberikan manfaat bagi anggota-anggota di dalam organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. Kepemimpinan transformasional signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian hipotesis pertama didukung.
2. Kepemimpinan transaksional tidak signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian hipotesis kedua tidak didukung.
3. Komitmen organisasional signifikan berpengaruh positif terhadap PKO. Dengan demikian hipotesis ketiga didukung.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan di CU disarankan lebih mengarah pada gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional akan lebih mendorong bawahannya untuk lebih mementingkan organisasi dan kelompok, mendorong pencapaian misi organisasi. Kelembagaan CU yang berbasiskan agama saat ini dengan tokoh ataupun pemimpin dari tokoh agama hendaknya diikuti dengan peningkatan ketrampilan manajerial sehingga mampu mengarahkan karyawan pada pencapaian tujuan organisasi yakni kesejahteraan anggota CU.

2. Pemimpin atau tokoh panutan di CU hendaknya mengurangi gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional menakankan hubungan timbal balik atas capaian harapan dari atasan. Walaupun sistem renumerasi itu penting namun sistem ini hendaknya diseimbangkan dengan pengkomunikasian visi misi, dan nilai-nilai kebersamaan dan pencapaian kesejahteraan bersama.

3. Pemimpin di CU hendaknya terus mengupayakan peningkatan komitmen organisasional bawahan baik melalui gaya kempimpinan (transformasional) maupun kontrak psikolgis – dengan pemenuhan perjanjian yang tidak tertulis dengan saling memberi manfaat antara anggota dan organisasi.

4. Untuk penelitian berikutnya, model dapat mempertimbangkan pengujian variabel lain misalnya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dan PKO yang diarahkan pada organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Afthanorhan, W.M.A.W. 2013. *Moderator-mediator on motivation using structural equation modeling*. Saarbrucken: Lambert Academic Publishing.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

Chiang, C.F., & Wang, Y.Y. 2012. The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust. *J Hotel Bus Manage*,1(1): 1-11

Ghozali, Imam, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.

Inkopdit, 2014. *PICU* No. 18, Jakarta

Kim, Hougyun, 2014. "Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, andOrganizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector", *Public Organiz Rev* (2014) 14: 397–417.

LePine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. 2002. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1): 52–65

McMurray, A.J., Pirola-Merlo, A., & Sarros, J.C. 2010. Leadership, climate, psychologicalcapital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (5): 436-457

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extention and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538-551.

Munaldus, Karlena. 2015. *Credit Union Optimize People*. PT Elex Media Komputindo

Organ, D.W., 1997. Organizational citizenship Behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2): 85-97.

Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P., & MacKenzie, S.B. 2006. Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99: 113–142

Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blum, B.D. 2009. Individual- and organizational -level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1): 122-141.

Raffety, A. E., and Griffin, M. A., 2004. Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. School of management, Queensland university of technology. *The leadership quaterly*, 15: 329-354.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2011. *Organizational behavior* (14th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Tarsik, N. F., Kassim, N. A., & Nasharudin, N. 2014. Transformational, transactional or laissez-faire: what styles do University librarians practice. *Journal of organizational management studies*, DOI: 10.5171/ 2014.194100, pp. 4-9.

William, L.J. & Anderson, S.E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in –role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3): 601-617

Yang, M. L. 2012. Transformational leadership and taiwanese public relations Practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of social behaviour and personality*, 40: 1:31.

Yukl, G.A 1989. *Leadership in organization.* New Jersey: Prentice Hall, edisi dua.

PENGARUH *JOB DESIGN* TERHADAP *EMPLOYEE SATISFACTION* SERTA DAMPAKNYA PADA *EMPLOYEE PERFORMANCE* PT. KURNIA CIPTAMODA GEMILANG

Tinjung Desy Nursanti
Faizah Aliyah

Universitas Bina Nusantara Jakarta

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of job design toward employee satisfaction and its impact on employee performance at PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang. The methodology used in this study is the path analysis. Steps in path analysis method consists of formulating hypotheses and structural equation, calculate path coefficients based on the regression coefficients, calculate path coefficients simultaneously, calculate path coefficients individually, and summarize and conclude. Data collected through questionnaires and interviews. Data obtained from questionnaires distributed to all employees of PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang, to 100 people to measure the influence of job design on the employee satisfaction and impact on employee performance using a Likert scale. The results indicate that good job design increases the employee satisfaction thus has an impact on employee performance. From the data analysis it can be concluded that the job design and employee satisfaction simultaneously have significant influence on employee performance.
Keywords: Job Design, Employee satisfaction, Employee Performance

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi memiliki tujuan organisasi yang ingin dicapai, yang membutuhkan dukungan dan kerjasama yang baik di antara sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Moeljono (2005:1) mengatakan bahwa setiap perusahaan membutuhkan daya dukung dalam bentuk empat pilar utama, yaitu sumber daya manusia yang bermutu, sistem dan teknologi yang terpadu, strategi yang tepat, serta logistic yang memadai. Dari keempat pilar tersebut, sumber daya manusia yang bermutu merupakan unsur utama dalam merealisasikan tujuan organisasi. Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka setiap perusahaan berusaha untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan perusahaan. Dalam mengatasi hambatan akan kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas, perusahaan dapat menggunakan beberapa cara. Salah satunya adalah menetapkan kegiatan-kegiatan kerja karyawan secara organisasional serta memberikan tantangan pada karyawan sehingga dapat

memacu karyawan untuk bekerja secara produktif. Dari hal tersebut diharapkan kinerja karyawan dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya perusahaan memberikan kepuasaan kerja kepada karyawan mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasaan kerja karyawan.

Salah satu penyebab tercapainya kinerja yang baik dan mempengaruhi kepuasaan kerja adalah desain pekerjaan. Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam perusahaan. Desain pekerjaan merujuk pada proses dimana atasan di suatu organisasi atau perusahaan menetapkan tugas dan otoritas karyawan, sehingga berpengaruh terhadap kepuasaan kerja masing-masing individu di dalam perusahaan. Oleh karena itu, pekerjaan yang akan dilaksanakan harus dirancang dengan baik agar dapat memberikan manfaat yang baik kepada perusahaan maupun kepada karyawan, agar tercapai tujuan yang efektif dan efisien bagi perusahaan terhadap karyawan, serta dapat mengembangkan kemampuan dan rasa tanggung jawab bagi keryawan itu sendiri. Menurut Oldham & Hackman (2010), dalam merancang pekerjaan, ada beberapa usulan bahwa pekerjaan yang diperkaya akan lebih menguntungkan selama orang yang mengerjakan pekerjaan tersebut memiliki kemampuan yang dibutuhkan, mempunyai keinginan untuk mengembangkan kemampuan dirinya dan belajar, serta memiliki kepuasaan terhadap gaji, rekan kerja dan atasannya.

Sehubungan dengan beberapa poin di atas, dilakukan penelitian di salah satu perusahaan yang berasal dari Singapura yang merupakan distributor sepatu Charles and Keith yaitu PT Kurnia Ciptamoda Gemilang. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1996 dan membuka gerai pertamanya pada tahun 1998 di mall Taman Anggrek. Setelah hampir beroperasi lebih dari 10 tahun, produk yang dikelola tidak terbatas pada sepatu pria dan wanita saja melainkan juga pada *fashion accessories* seperti tas, dompet, ikat pinggang, ataupun kacamata. Perusahaan ini berkantor di Jakarta Selatan dengan visi perusahaan sebagai sebuah *Premium Retail Enterprises* atau dengan kata lain sebagai retail utama di Indonesia yang sehat dan terus bertumbuh. Charles and Keith mengoperasikan 30 sampai 32 gerai produk-produknya di pusat perbelanjaan kelas ekonomi menengah atas dengan target penjualan tumbuh 15% sampai 20% pertahun. Pengoperasian gerai di berbagai macam pusat perbelanjaan dan omzet penjualan yang terus menerus meningkat menjadikan PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang sukses sebagai distributor

tunggal sepatu Charles and Keith yang beroperasi di Indonesia. (http://industri.bisnis.com/read/20110126/257/20546/kurnia-ciptamoda-bidik-pertumbuhan-omzet-20-percent). Untuk dapat terus memberikan layanan yang terbaik, selain produk-produk yang berkualitas juga harus didukung dengan sistem layanan yang terbaik pula, salah satunya melalui pengelolaan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang berkaitan dengan manajemen, tenaga kerja, kondisi, dan lingkungan kerja yang secara profesional dan dapat terintegrasi dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Dengan demikian desain pekerjaan adalah cara tugas-tugas digabungkan untuk menciptakan pekerjaan individu, tingkat fleksibilitas serta keluwesan yang dimiliki karyawan dalam pekerjaan mereka, dan ada atau tidaknya sistem pendukung organisasi. Semuanya berpengaruh langsung pada kinerja dan kepuasan karyawan (Rivai dan Sagala, 2010)

Untuk mempertahankan prestasi yang ada, sumber daya manusia pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang perlu diperhatikan dengan baik agar dapat terus memberikan layanan yang terbaik. Adanya desain pekerjaan di dalam suatu pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja yang akan berdampak positif bagi kelangsungan hidup perusahaan. Hal demikian diharapkan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan itu sendiri sehingga perusahaan merasa diuntungkan dengan peningkatan kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan target penjualan perusahaan ini selalu menunjukkan target yang terpenuhi, akan tetapi ditinjau dari target hasil kerja yang berfluktuasi dapat diperkirakan bahwa *employee performance* di perusahaan ini sedikit mengalami permasalahan karena cenderung naik turun dan relatif kurang stabil.

Berdasarkan hasil wawancara dengan grup sumber daya manusia di perusahaan tersebut, diketahui bahwa *job design* pada karyawan di perusahaan ini relatif rendah. Untuk memastikan hal tersebut dilakukan *pre-test* dengan cara wawancara kepada karyawan di dalam perusahaan tersebut sebanyak 12 orang dan berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan maka diketahui 8 dari 12 orang karyawan mengatakan bahwa *job design* di dalam perusahaan ini rendah, dan sisanya mengatakan bahwa *job design* di perusahaan ini relatif baik. Diperkirakan terdapat indikator variabel lain yaitu *employee satisfaction* yang mempengaruhi kurang stabilnya *employee performance* di perusahaan ini. Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *job design* terhadap *employee satisfaction* dan dampaknya terhadap *employee performance* pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang.

1.2 Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Atas dasar latar belakang permasalahan yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *job design* (X) terhadap *employee satisfaction* (Y) pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang?
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *job design* (X) terhadap *employee performance* (Z) pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang?
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *employee satisfaction* (Y) terhadap *employee performance* (Z) pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang?
4. Apakah terdapat pengaruh *job design* (X) terhadap *employee satisfaction* (Y) dan dampaknya pada *employee performance* (Z) pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang?

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Job Design*

Peranan sumber daya manusia dalam mendesain pekerjaan adalah hal yang sangat dinamis, sehingga diperlukan berbagai input atau masukan juga pikiran yang tidak hanya bersumber dari perusahaan kepada karyawannya. Ada juga hak-hak karyawan untuk berperan aktif dalam merancang pekerjaannya. Oleh karena itu *job design* merupakan faktor penting dalam manajemen karena selain berhubungan dengan produktifitas juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan operasi perusahaan.

Greenberg dan Baron (2005) menyatakan desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiataan-kegiataan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan keprilakuan. Menurut Rivai dan Jauvani (2009:127), desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas ini dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam perusahaan.

Desain pekerjaan merupakan sebuah pendekatan yang menentukan tugas-tugas yang terkandung dalam suatu pekerjaan bagi seseorang atau sekelompok karyawan dalam suatu

organisasi (Dwiningsih, 2009). Desain pekerjaan dapat dijadikan suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan agar diperoleh sistem kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Hal tersebut diharapkan dapat merangsang karyawan untuk bekerja secara produktif, mengurangi timbulnya rasa bosan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Desain pekerjaan terkadang digunakan untuk menghadapi stress kerja yang dihadapi karyawan (Sullivan, 2000). Tiga metode untuk memperbaiki kondisi pekerjaan yang terlalu spesialisasi melalui perancangan kembali dengan rotasi jabatan, pemerkayaan pekerjaaan secara horizontal (*job enlargement*) dan vertikal (*job enrichment*).

2.1.2 Dimensi *Job Design*

Desain pekerjaan merupakan analisis fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional. Dessler (2004) menerangkan bahwa sebuah desain pekerjaan merupakan pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya dan bagaimana kondisi kerjanya. Dimensi pekerjaan inti merupakan karakteristik-karakteristik yang membuat pekerjaan lebih lebih memotivasi. Dimensi inti pekerjaan menurut Hackman dan Oldman:

1. *Skill Variety*

   Skill variety adalah tingkat dimana seseorang perlu menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan dengan keragaman tinggi karena dianggap lebih memberikan tantangan sehingga menghilangkan rasa monoton yang timbul dari setiap aktivitas yang berulang. Selain itu keragaman keterampilan akan menimbulkan perasaan lebih kompeten karena pekerja dapat melakukan pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda.

2. *Task Identity*

   Tingkat dimana suatu pekerjaan itu memerlukan penyelesaian yang menyeluruh dan dapat diidentifikasikan.

3. *Task Significance*

   Tingkat dimana pekerjaan itu dapat memberikan pengaruh besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, dengan kata lain seberapa jauh suatu pekerjaan berpengaruh terhadap kehidupan dari pekerjaan orang lain baik diluar maupun di dalam organisasi.

4. Otonomi

Keadaan dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk dapat merancang dan memprogramkan aktivitas kerjanya sendiri, artinya karyawan dapat menentukan strategi untuk melaksanakan pekerjaannya.

5. *Feedback*

Tingkat dimana karyawan mendapat umpan balik dari pengetahuan mengenai hasil dari pekerjaannya, mengacu pada informasi yang diberikan kepada karyawan atas prestasi yang dicapainya dalam pekerjaan. Umpan balik dapat timbul dari pekerjaan itu sendiri, pimpinan atau atasan atau rekan kerja lainnya.

2.2 *Employee Satisfaction*

2.2.1 Pengertian *Employee Satisfaction*

Definisi *Employee Satisfaction* menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009, p105) adalah suatu pernyataan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang dan apa yang anda pikirkan tentang pekerjaan anda. Hasibuan (2007:202), menyatakan bahwa kepuasaan kerja karyawan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Adapun Kreitner dan Kinicki (2008, p170) menjelaskan kepuasan kerja sebagai respon yang mempengaruhi atau emosional terhadap berbagai segi dari pekerjaan seseorang. Jadi kepuasaan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon berupa pernyataan emosi perasaan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap berbagai segi dari pekerjaannya yang menggambarkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

2.2.2 Dimensi *Employee Satisfaction*

Ada tiga dimensi dalam *employee satisfaction*, yaitu:

a. *Satisfaction with Pay*

Satisfaction with pay merupakan kepuasaan karyawan atas gaji mereka yang disesuaikan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan dan seberapa besar tanggung jawab yang mereka pegang. Pekerja yang menganggap gajinya sesuai dengan kerja yang dibebankan akan merasa senang dan akan termotivasi untuk mengerjakan tugas mereka sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan perusahaan.

b. *Satisfaction with Nature of Work*

Memuaskan kebutuhan konsumen adalah keinginan setiap perusahaan. Selain faktor penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, memuaskan kebutuhan konsumen dapat meningkatkan keunggulan dalam persaingan.

c. *Satisfaction with Supervision*

Komunikasi dengan supevision merupakan komunikasi yang terjadi antara atasan dengan karyawan di tempat kerja. *Supervisor* terlibat dalam tujuh jenis komunikasi yang positif yaitu, pemikiran yang positif dan pemikiran yang negatif, dasar rasionil, penentuan arah, pemikiran, informasi, dan *feedback*.

2.3 *Employee Performance*

2.3.1 Pengertian *Employee Performance*

Definisi kinerja menurut Kreitner dan Kinicki (2008, p36) adalah nilai dari sekelompok perilaku karyawan yang berkontribusi, baik positif atau negatif, terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Byars dan Rue (2008, p222) kinerja adalah tingkat prestasi/pencapaian dari suatu tugas yang membuat pekerjaan seorang karyawan menjadi lebih baik. Hal ini merefleksikan seberapa baik seorang karyawan memenuhi tuntutan pekerjaannya.

Mathis dan Jackson (2006:378) memaparkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Hasibuan (2009:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah segala sesuatu yang dilakukan karyawan yang memberikan kontribusi bagi organisasi baik positif atau negatif, baik hal-hal yang dilakukan ataupun tidak dilakukan, demi mencapai tujuan organisasi dan membuat pekerjaan seorang karyawan menjadi lebih baik.

2.3.2 Dimensi *Employee Performance*

Dimensi *employee performance* menurut Ali dan Rehman (2014) adalah:

1. *Task Performance*

Task Performance adalah sebuah proses yang membutuhkan kecakapan kerja antara lain mendapatkan informasi, mengolah informasi, menilai kualitas informasi, menggunakan informasi untuk sebuah tujuan, dan menggunakan informasi untuk presentasi produk.

2. *Career Performance*

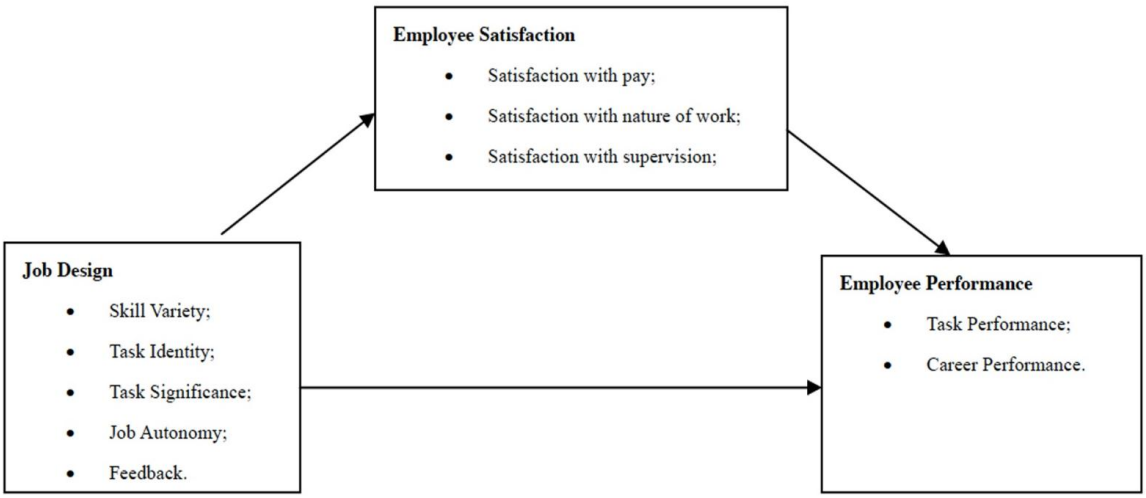
Menurut Mangkunegara (2009:67) *career performance* atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang memiliki indikator seperti kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Ali dan Rahman (2014) pada sector FMCG di Pakistan menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara *job design* dan *employee performance* dan *employee satisfaction* memiliki efek positif pada *employee performance*. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Gunawan (2014) pada PT Chandea ELC di Sidoarjo menunjukkan bahwa analisa pekerjaan dan desain pekerjaan memiliki pengaruh yang sangat besar pada karyawan di PT Chandea ELC sehingga analisa pekerjaan dan desain pekerjaan sangat dibutuhkan di perusahaan ini. Adapun penelitian lain serupa yang dilakukan oleh Liu, Norcio, dan Tu (2009) pada karyawan ekspatriat di Cina menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment,* yang menunjukkan perbedaan yang signifikan dan positif antara ekspatriat Taiwan yang tinggal di Cina dan yang tidak tinggal di Cina.

2.5. Kerangka Penelitian

Berdasarkan dukungan landasan teoritik yang diperoleh dari eksplorasi teori yang dijadikan rujukan variabel penelitian, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: penulis (2015)

Adapun kerangka penelitian tersebut akan digunakan sebagai dasar penentuan dalam memecahkan dugaan sementara atau hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Bagaimana pengaruh *job design* (X) terhadap *employee satisfaction* (Y) secara parsial maupun simultan pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang?

H2 : Bagaimana pengaruh *job design* (X) terhadap *employee performance* (Z) secara parsial pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang?

H3 : Bagaimana pengaruh *employee satisfaction* (Y) terhadap *employee performance* (Z) secara parsial pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang?

H4 : Bagaimana pengaruh *job design* (X) terhadap *employee satisfaction* (Y) dan dampaknya pada *employee performance* (Z) secara simultan pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang?

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Tabel 3.1 Desain Penelitian

Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Penelitian	Unit Analisis	*Time Horizon*
T-1	Asosiatif	Kuesioner	Individual	*Cross Section*
T-2	Asosiatif	Kuesioner	Individual	*Cross Section*
T-3	Asosiatif	Kuesioner	Individual	*Cross Section*
T-4	Asosiatif	Kuesioner	Individual	*Cross Section*

Sumber : Peneliti, 2015

Keterangan :

T-1 Untuk mengetahui pengaruh *job design* (X) terhadap *employee satisfaction* (Y) pada PT. Kurnia Cipta Moda Gemilang.

T-2 Untuk mengetahui pengaruh *job design* (X) terhadap *employee performance* (Z) pada PT. Kurnia Cipta Moda Gemilang.

T-3 Untuk mengetahui pengaruh *employee satisfaction* (Y) terhadap *employee performance* (Z) pada PT. Kurnia Cipta Moda Gemilang.

T-4 Untuk mengetahui pengaruh *job design* (X) terhadap *employee satisfaction* (Y) dan dampaknya pada *employee performance* (Z) pada PT. Kurnia Cipta Moda Gemilang.

3.2 Operasional Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel merupakan penjabaran variabel atau sub variabel kepada konsep, beserta dimensi, indikator, dan skala pengukuran yang diarahkan untuk memperoleh nilai variabel penelitian.

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
Job Design (X1)	*Skill Variety*	- Penggunaan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan - Penggunaan keahlian yang sesuai dalam pekerjaan - Penggunaan keterampilan dalam bekerja -Penggunaan kreativitas dalam menyelesaikan masalah yang ada -Menyediakan latihan untuk menambah keterampilan - Memiliki sejumlah keterampilan - Memiliki sejumlah bakat yang berbeda	Kuisioner	Likert

	Task Identity	- Dapat mengidentifikasi pekerjaan yang dilakukan. - Melibatkan diri untuk menyelesaikan pekerjaan secara utuh dari awal hingga akhir. - Ada kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara utuh dari awal hingga akhir. - Kerjasama dengan rekan kerja yang lain.	Kuisioner	Likert
	Task Significance	- Pekerjaan yang dilakukan memiliki arti penting bagi karyawan secara pribadi. - Pekerjaan yang dilakukan bermanfaat bagi perusahaan *(internal).* - Pekerjaan yang dilakukan bermanfaat bagi orang lain.	Kuisioner	Likert
	Job Autonomy	- Kebebasan untuk merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan. - Keleluasaan untuk menggunakan cara sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. - Kesempatan untuk menyelesaikan permasalahan. - Kebebasan untuk berpikir sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. - Dapat menentukan prosedur yang digunakan untuk melaksanakan tugas yang ingin dikerjakan.	Kuisioner	Likert
	Feedback	- Adanya dukungan instrumental - Adanya dukungan emosional - Adanya dukungan informatif dari rekan kerja. - Adanya umpan balik dari rekan kerja. - Adanya informasi yang diberikan secara langsung mengenai keefektifan hasil kerja yang dikerjakan. - Hubungan baik dengan rekan kerja - Hubungan baik dengan pimpinan.	Kuisioner	Likert
Employee Satisfaction (Y)	*Satisfaction with Pay*	Perasaan puas seseorang yang muncul karena kinerja yang dilakukan sesuai dengan target yang diharapkan perusahaan.	Kuisioner	Likert
	Satisfaction with Nature of Work	Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud	Kuisioner	Likert
	Satisfaction with Supervision	- Kebutuhan akan berinteraksi sosial. - Atasan terlibat dalam tujuh jenis komunikasi yang positif yaitu, pemikiran yang positif dan pemikiran yang negatif, dasar rasionil, penentuan arah, pemikiran, informasi, dan feedback.	Kuisioner	Likert
Employee performance (Z)	*Task Performance*	- Mendapatkan informasi - Mengolah informasi - Menilai efisiensi informasi -Menggunakan informasi secara efektif - Menggunakan informasi untuk presentasi produk	Kuisioner	Likert
	Career Performance	- Hasil kerja yang baik secara kualitas - Menyelesaikan tugas tepat waktu - Menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan - Mencapai target	Kuisioner	Likert

Sumber : Data Penelitian, 2015

3.3 Metode Analisis Data

Analisis merupakan tindakan mengolah data hingga menjadi informasi yang bermanfaat dalam menjawab masalah statistik. Dalam penelitian ini, metode yang akan digunakan adalah Analisis Jalur atau *Path Analysis*, yang digunakan untuk melihat pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel bebas dan variabel terikat. Dalam pengujian dengan metode *Path Analysis*, tahap yang perlu dilakukan terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, analisis korelasi, dilanjutkan dengan *Path Analysis.*

Penelitian ini menggunakan jenis kuantitatif survei, yaitu penelitian kuantitatif dari wawancara atau kuisioner, data yang diambil pada periode yang sama dari beberapa sumber yang sejenis. Sedangkan, sifat penelitiannya yaitu asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bersifat menanyakan hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih (Sugiyono 2013:37). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* yaitu pengambilan sampel dari populasi seara acak. Populasi PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang sejumlah 100 (seratus) karyawan, dan dalam pengambilan sampel menggunakan keseluruhan populasi yaitu 100 (seratus) responden. Adapun langkah-langkah guna memenuhi asumsi *path analysis* meliputi transformasi data ordinal menjadi interval dengan metode MSI, analisis validitas untuk mengetahui butir kuesioner yang valid dan dapat digunakan, analisis reliabilitas untuk mengetahui kehandalan dan konsistensi jawaban responden, uji normalitas untuk mengetahui apakah sebaran data berdistribusi normal, uji heteroskedastisitas, untuk mengetahui varians variabel sama atau tidak, uji multikorelasi untuk mengetahui hubungan antar variabel bebas, uji liniearitas serta analisis korelasi untuk mengetahui hubungan antar variabel.

3.4. Rancangan Pemecahan Masalah

Setelah semua data diolah, maka diperoleh gambaran mengenai bagaimana *job design* yang sudah diberikan oleh organisasi, bagaimana tingkat *employee satisfaction* serta bagaimana tingkat *employee performance* yang terjadi di PT. Kurnia Cipta Moda Gemilang.

Setelah itu, dilakukan analisis terhadap data yang diperoleh dari kuisioner yang disebar kepada karyawan PT. Kurnia Cipta Moda Gemilang untuk mengetahui apakah faktor *job design* berpengaruh terhadap *employee satisfaction* dan berdampak pada *employee performance.* Bila ternyata variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap rendahnya tingkat *employee*

performance, maka perlu dilakukan usaha melalui faktor yang dapat dilihat dari aspek - aspek yang merupakan indikator dari setiap variabel.

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang

4.1.1 Sejarah PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang

PT Kurnia Ciptamoda Gemilang didirikan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan sepatu wanita yang berkualitas dengan harga terjangkau di Indonesia. Gerai pertama dibuka pada tahun 1998 di mall Taman Anggrek, yaitu Gerai Sepatu Charles & Keith. Dalam perkembangannya selama 10 tahun, produk yang dipasarkan dan dikelola tidaklah terbatas pada sepatu pria dan wanita saja melainkan juga pada *fashion accessories* seperti tas, dompet, ikat pinggang, ataupun kacamata. Di tahun 2006 dibuka gerai Pedro pertama di Indonesia. Adapun Charles & Keith serta Pedro adalah *brand* untuk produk sepatu, tas dan aksesoris dari Singapura yang didirikan oleh Charles Wong dan Keith Wong pada tahun 1990 dengan toko pertamanya berada di Amara Hotel, Singapura. Saat ini Charles & Keith sudah membuka 31 gerai dan Pedro sudah membuka 19 gerai di Jabodetabek dan beberapa kota lain di Indonesia, seperti di Medan maupun Palembang.

4.1.2 Profil Responden

Dalam penelitian ini profil responden digunakan untuk mengetahui karakteristik-karakteristik dari karyawan di PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang. Kuesioner disebarkan kepada 100 orang responden. Karakteristik responden karyawan tetap pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang dilakukan melalui pembedaan jenis kelamin, usia, dan latar belakang pendidikan. Adapun hasil kuesioner menunjukkan bahwa perusahaan ini banyak didominasi karyawan perempuan sebanyak 65 orang dan sisanya karyawan laki-laki sebanyak 35 orang. Hal ini selaras dengan jenis perusahaan yang memang bergerak pada bidang retail fashion di mana segmen pasarnya memang sebagian besar ditujukan kepada para wanita. Apabila ditinjau berdasarkan usia, karyawan PT Kurnia sebagian besar berada pada kisaran 26-30 tahun sebanyak 44 orang, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT Kurnia adalah karyawan dengan usia produktif sehingga diharapkan dapat memberikan pengaruh besar terhadap produktivitas perusahaan.

Dilihat dari lama bekerja di perusahaan, dapat diketahui bahwa sebanyak 65 orang sudah bekerja selama 1-5 tahun, dapat dikatakan sebagian besar karyawan perusahaan merasa betah bekerja di sini. Adapun berdasarkan pendidikan terakhir yang dijalani para karyawan, dapat diketahui bahwa 84 karyawan memiliki latar belakang pendidikan sarjana, artinya perusahaan menerapkan standar umum pendidikan untuk mempekerjakan karyawan.

4.2 Analisis dan Pembahasan

Hasil analisis sub-struktur 1 (*Job Design* dan *Employee Satisfaction*)

1. *Job design* memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap *employee satisfaction* pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang. Demikian pula secara parsial, semua sub-variabel diterima, karena berdasarkan pengujian koefisien jalur sub-struktur 1, koefisien jalur variabel *job design* terhadap *employee satisfaction* secara statistik adalah signifikan. Variabel *job design* berpengaruh langsung terhadap *employee performance* sebesar $(0,556)^2$ atau 30,9 % dan sisanya sebesar 69,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini, seperti kedudukan, gaji, umur, jaminan finansial, jaminan sosial, kondisi kerja, lingkungan, komunikasi serta fasilitas.

2. *Job design* (X) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee satisfaction* (Y) sebesar 0,556 yang berarti apabila *job design* perusahaan semakin baik atau menunjukkan peningkatan, maka *employee satisafaction* juga akan meningkat.

Hasil analisis sub-struktur 2 (*Job Design*, *Employee Satisafaction*, dan *EmployeePerformance*)

1. *Job design* dan *employee satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang bahwa secara simultan berdasarkan pengujian sub-struktur 2, *job design* dan *employee satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance* PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang sebesar $(0,944)^2$ atau 89,11% dan sisanya 10,89% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.
2. *Employee satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang bahwa secara parsial berdasarkan pengujian jalur sub-struktur 2, koefisien jalur *job design* terhadap *employee performance* signifikan yang berarti variabel *job design* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* walau hanya sebesar 1,56% dan sisanya 98,44% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Akan tetapi

variabel *job design* secara langsung mempengaruhi variabel *employee performance* melalui *employee satisfaction* sebesar $(0,608)^2$ atau sebesar 36,96 %, artinya dengan peningkatan job design, employee satisfaction karyawan ikut meningkat, demikian pula dengan kinerja karyawan juga akan semakin mengalami peningkatan.

3. *Employee Satisfaction* (Y) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance* (Z) sebesar 0,831, yang artinya jika *employee satisfaction* karyawan meningkat, maka *employee performance* juga akan mengalami peningkatan.

Tabel 4.25 Sifat Hubungan Berdasarkan Korelasi Pearson antara X, Y dan Z

Hubungan antara	**Korelasi**	**Sifat Hubungan**
X dengan Y	0,556	Cukup kuat, searah, dan signifikan
X dengan Z	0,608	Kuat, searah, dan signifikan
Y dengan Z	0,938	Sangat kuat, searah, dan signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

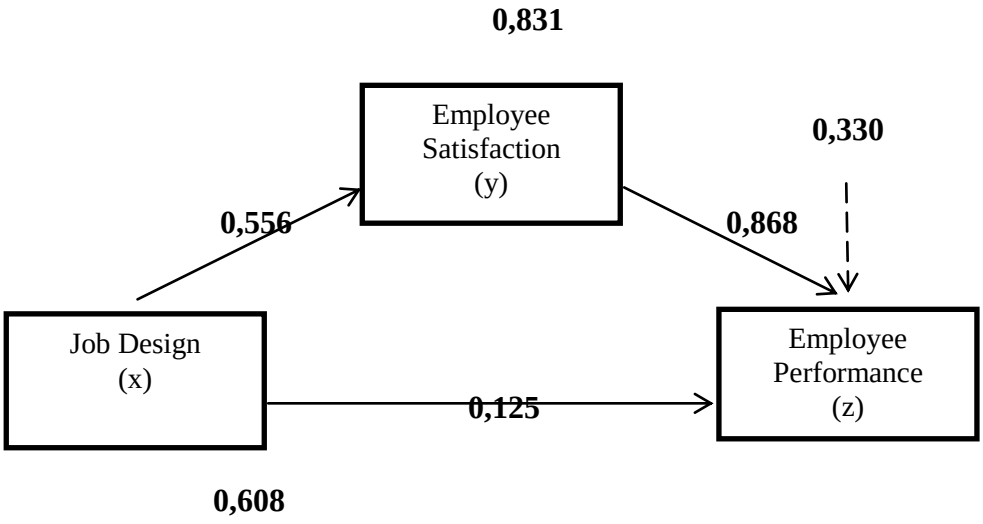
Berikut ini adalah rangkuman hasil pengaruh berdasarkan koefisien jalur yang diperoleh:

Tabel 3 Rangkuman Hasil Pengaruh Berdasarkan Koefisien Jalur

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		
		Langsung	Tidak Langsung	Total
X terhadap Y	0,556	0,556	-	0,556
X terhadap Z	0,125	0,125	0,556 x 0,868 = 0,483	0,608
Yterhadap Z	0,868	0,868	-	0,868
ε_1	0,831	0,831	-	0,831
ε_2	0,330	0,330	-	0,330

Sumber : Pengolahan Data, 2015

Penggambaran hasil koefisien jalur secara keseluruhan yang diperoleh adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Pembahasan Diagram Jalur Keseluruhan Struktur Penelitian

Sumber: Pengolahan Data (2015)

PEMBAHASAN

Job design memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap *employee satisfaction* pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang. Demikian pula secara parsial, semua sub-variabel diterima, karena berdasarkan pengujian koefisien jalur sub-struktur 1, koefisien jalur variabel *job design* terhadap *employee satisfaction* secara statistik adalah signifikan. Variabel *job design* berpengaruh langsung terhadap *employee performance* sebesar $(0,556)^2$ atau 30,9 % dan sisanya sebesar 69,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini, seperti kedudukan, gaji, umur, jaminan finansial, jaminan sosial, kondisi kerja, lingkungan, komunikasi serta fasilitas.

Employee satisfaction memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang bahwa secara parsial berdasarkan pengujian jalur sub-struktur 2, koefisien jalur *job design* terhadap *employee performance* signifikan yang berarti variabel *job design* memiliki pengaruh terhadap *employee performance.* Variabel *job design* secara langsung mempengaruhi variabel *employee performance* karyawan PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang sebesar $(0,125)^2$ atau sebesar 1,56% dan sisanya 98,44% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Variabel selain *job design* yang mempengaruhi *employee performance* diluar penelitian ini seperti sebagaimana dikemukakan oleh Gie dan Ibrahim (1999) motivasi kerja, kemampuan kerja, perlengkapan dan fasilitas, lingkungan eksternal, *leadership,* misi strategi, fasilitas kerja, kinerja individu dan organisasi, praktik manajemen, struktur dan iklim

kerja. Selain itu menurut Shermerhorn (1996) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *employee performance* yaitu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan perilaku.

Dan yang terakhir menurut Peter Ducker (dalam Handoko,1997) pendidikan dan program pelatihan, gizi, nutrisi, dan kesehatan, motivasi, kesempatan kerja, kebijakan ekstern, dan pengembangan secara terpadu adalah beberapa faktor yang mempengaruhi *employee performance*. Dan variabel *job design* secara langsung mempengaruhi variabel *employee performance* melalui *employee satisfaction* sebesar $(0,608)^2$ atau sebesar 36,96 %. *Employee satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang bahwa secara parsial berdasarkan pengujian jalur sub-struktur 2, koefisien jalur Y terhadap Z signifikan yang berarti variabel *employee satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *employee performance.*

Variabel *employee satisfaction* secara langsung mempengaruhi variabel *employee performance* karyawan PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang sebesar $(0,868)^2$ atau sebesar 75,3% dan sisanya 24,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. *Job design* dan *employee satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang bahwa secara simultan berdasarkan pengujian sub-struktur 2, *job design* dan *employee satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance* PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang sebesar $(0,944)^2$ atau 89,11% dan sisanya 10,89% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *job design* terhadap *employee satisfaction* pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang.
2. Terdapat pengaruh *job design* terhadap *employee performance* pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang.
3. Terdapat pengaruh *employee satisfaction* terhadap *employee performance* pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang.
4. Terdapat pengaruh *job design* terhadap *employee satisfaction* dan dampaknya pada *employee performance* pada PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang.

Adapun saran-saran yang dapat diberikan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Menimbang bahwa *job design* sudah berjalan dengan baik di dalam perusahaan, maka perusahaan harus dapat mempertahankan dan melakukan sedikit penyesuakan dengan karyawan, karena *job design* mempengaruhi keefektifan karyawan dalam bekerja. Selain itu, karyawan sangat membutuhkan dukungan informatif dari rekan kerja, seperti pemberian saran, pengetahuan, maupun informasi serta petunjuk yang dibutuhkan oleh masing-masing karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dengan lancarnya aliran informasi, karyawan perusahaan merasa lebih diarahkan dan akan lebih mudah dalam melakukan pekerjaan.

2. PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang perlu memberikan karyawan kesempatan untuk dapat menyelesaikan permasalahan dan meningkatkan kemampuan untuk membuat keputusan yang baik dalam keadaan apapun sehingga karyawan merasa diakui dan dihargai atas kemampuan dan keahliannya.

3. PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang juga perlu mempertahankan komunikasi internal antar karyawan dengan karyawan atau karyawan dengan atasan dan menerima saran atau tanggapan dari karyawan agar atasan mengerti akan kebutuhan karyawan dan memberikan kebijakan yang sesuai tanpa merugikan perusahaan ataupun karyawan. Karena atasan memiliki peranan penting dalam memberikan pengarahan, memotivasi, membantu bawahannya dan dapat mengerti arah perubahan.

4. Karyawan di PT. Kurnia Ciptamoda Gemilang sebagian besar merasa bahwa upah yang diberikan lebih penting daripada prestasi kerja, sehingga perlu memberikan arahan kepada karyawan jika prestasi kerja juga memegang peranan penting untuk mempertahankan perusahaan. Diharapkan pada akhirnya perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, bahkan mampu meningkatkan profitabilitas dan terus mengembangkan usahanya. Jika sistem gaji dirasakan adil dan kompetitif oleh pekerja, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik pekerja yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi agar lebih

meningkatkan kinerjanya sehingga produktivitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif.

Daftar Pustaka

Dessler, Gary, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT INDEX Kelompok Gramedia

Garg, Pooja dan Rastogi, Renu. (2006). New Model of Job Design : Motivating Employees Performance. *Journal of Management Development*, Vol. 25 No. 6.

Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE Press.

Hariandja, Marihot T.E. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai).* Jakarta : Grasindo.

Hasibuan, S.P. Malayu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

http://industri.bisnis.com/read/20110126/257/20546/kurnia-ciptamoda-bidik-pertumbuhan-omzet-20-percent

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan pertama, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Marciano, Paul L. 2010. *Carrots and Sticks Don't Work Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT.* Mexico : McGraw Hill

Mathis, Robert L & Jackson, John H. 2011. *Human Resource Management* (edisi 10). Jakarta: Salemba Empat

Sarjono, Haryadi., Julianita, Winda. 2011. *SPSS vs LISREL Sebuah Pengantar, Aplikas Untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat

STUDI VARIABEL ANTASEDEN KINERJA FLIGHT ATTENDANTDI LION AIR: AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT DAN KEPUASAN KERJA DENGAN MODERASI GENDER

Anis Eliyana, Nurtjahja Moeghni
Universitas Airlangga

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja pada*affective organizational commitment* dan kinerjayang dimoderasi oleh *gender*.Fokus penelitian ini ditujukan pada *flight attendant* Lion Air.
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 48 orang *flight attendants* Lion Air yang sedang off atau transit di Surabaya di penerbangan domestik selama 30 hari kerja. Data yang diporeleh berasal dari kuesioner dan diolah dengan teknik analisis Partial Least Square (PLS).
Hasil penelitian menyebutkan kepuasan kerja *flight attendant* memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap *affective organizational commitment flight attendants* yang juga variabel tersebut memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja yang dirasakan oleh *flight attendant*terhadap kinerja. Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *affective organizational commitmentflight attendant* dengan dimoderatori oleh gender. Selanjutnya, tingkat kepuasan yang dimoderasi oleh *affective organizational commitment* dan gender di Lion Airtidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kinerja *flight attendant* di Lion Air.

Kata kunci: *affective organizational commitment*, kepuasan kerja, kinerja, *flight attendants*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Seorang *flight attendant* pada maskapai penerbangan dianggap sebagai lini depan dalam setiap perusahaan maskapai penerbangan karena merupakan pembangun citra utama pada setiap maskapai penerbangan dengan memberikan jasa pelayanan terbaik kepada penumpang. Tentunya seorang *flight attendant* harus memiliki kinerja yang bagus dan menanamkan rasa komitmen secara emosional terhadap maskapai penerbangan tempat *flight* dengan jalan aspek kepuasan yang dingiinkan haruslah terpenuhi.

Fokus pada penelitian ini adalah melakukan penelitian kinerja, kepuasan kerja dan *affective organizational commitment* pada *flight attendant*. Penelitian dititik beratkan untuk meneliti kinerja karena *flight attendant* yang memiliki kinerja baik memiliki konstribusi pada

keamanan penerbangan. Sebelum penerbangan, biasanya flight attendant akan memberikan demo mengenai prosedur untuk kondisi darurat. Saat kondisi darurat, maka flight attendant harus dapat mengarahkan penumpang agar dapat mengikuti prosedur keselamatan (http://www.ilmuterbang.com/artikel-mainmenu-29). *Affective organizational commitment* pada *flight attendant* menjadi perhatian berikutnya dalam penelitian ini karena *affective organizational commitment* merupakan aspek utama dalam memberikan ikatan emosional pada *flight attendant* untuk mau berdedikasi penuh dengan organisasi secara emosional (Johnson *et al.*,1987:29-38). Untuk menciptakan *affective organizational commitment*pada *flight attendant*, pada penelitian sebelumnya aspek yang harus dipenuhi oleh organisasi sebelum membuat *flight attendant* untuk berkomitmen adalah aspek kepuasan kerja. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan untuk menciptakan kepuasan kerja pada *flight attendant* melibatkan aspek-aspek seperti (1) kompensasi atau gaji yang diterima, (2) kepuasan kerja hubungan dengan pelanggan, (3) kesempatan untuk promosi, (4) hubungan dengan pegawai lainnya, (5) jenis pekerjaan, (6) kebijakan organisasi perusahaan dan (7) mutu pengawas (Johnson and Johnson et al., 2000:537), juga memasukan variabel *gender* sebagai moderator untuk melihat perbedaan atribut, sifat dan sikologis dasar antara *flight attendant* laki-laki dan perempuan(Siguaw dan Honeycut,1995:45-42).

Lion Air dipilih sebagai objek penelitian karena maskapai penerbangan tersebut sedang banyak beredar isu tentang gaji *flight attendant yang* dibawah standar, isu *Lion Air* merupakan pesawat yang paling rawan terjadi kecelakan dan banyaknya komplain oleh para penumpang terhadap pelayanan yang selalu dibawah standar pelayanan penerbangan, dan isu dari jadwal *Flight Attendant* sendiri yang jadwal terbangnya lebih sedikit dari maskapai penerbangan lokal lainya. Selain dari isu-isu tersebut yang mendukung dilakukan riset ini adalah sistem kerja *flight attendant* sendiri yang diketahui adalah memiliki tempat kerja yang dinamis, jam kerja yang padat dan yang paling mencolok adalah *flight attendant* adalah pekerjaan yang menuntut untuk jauh dari keluarga. Penelitian ini digunakan untuk melihat apakah *flight attendant* dengan segala isu-isu yang beredar tetap memiliki komitmen secara afektif terhadap organisasi, memiliki *work satisfaction* yang tinggi dengan segala aspeknya dan yang terpenting apakah *fligh attendant Lion Air* baik laki-laki maupun perempuan memiliki atribut dan pandangan yang mencolok terhadap pekerjaan sesuai dengan gender mereka, tentunya menarik untuk dilakukan riset penelitian.

Dari isu dan latar belakang seorang *flight attendant* tersebut kiranya tepat untuk dilakukan sebuah penelitian untuk melihat pengaruh pada kinerja, *affective organizational commitment, work satisfaction* dan *gender* dengan judul penelitian ‘‘Studi faktor-faktor Kepuasan kerja *flight attendant* terhadap *affective organizational commitment* dengan *gender* sebagai variabel moderator di Lion Air”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan teori di atas maka penelitian ini akan menitik beratkan pada rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja flight attendant berpengaruh *terhadap affective organizational commitment flight attendants* di Lion Air?
2. Apakah *affective organizational commitment* berpengaruh terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *affective organizational commitmentflight attendant* yang dimoderatori oleh gender di Lion Air?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja *flight attendant* dengan moderasi *affective organizational commitment* dan gender di Lion Air?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganilisis:

1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *affective organizational commitment flight attendant* di Lion Air
2. Pengaruh *affective organizational commitment* terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air.
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *affective organizational commitmen*t *flight attendant* yang dimoderatori oleh gender di Lion Air.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja *flight attendant* dengan moderasi *affective organizational commitment* dan gender di Lion Air

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Memberi gambaran informasi dan masukan secara detail yang dapat dijadikan pedoman dan pertimbangan baru, terutama bagi departemen *Human Resources Departement* (HRD) pada *Lion Air*
2. .Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian lebih lanjut.

Tinjauan Pustaka, Kerangka Konseptual dan Hipotesis

2.1 Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab. Hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik / mental maupun non fisik / non mental. Eliyana dan A. Firmansyah (2012) menguraikan kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005:14). Menurut Gomes (2003: 195) bahwa kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Karena itu, kinerja yang tinggi dapat diwujudkan apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya, setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja karena seringkali orang membuat kesalahan yang mengira bahwa mengevaluasi kinerja adalah sama halnya dengan manajemen kinerja. Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Sedarmayanti (2001:50) bahwa *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja.Menurut August W. Smith dalam Sedarmayanti (2001: 51) bahwa kinerja atau *performance* adalah "…. o*utput drive from processes, human or otherwise*". Menurut Bernardin *and* Rusel(1993:378) bahwa *performance* adalah *performance is defined as the record of autcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*, sedangkan menurut Sturman (2001:610) bahwa kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks,

dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi (Eliyana dan A. Firmansyah, 2012).

Kinerja atau *performance* merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya (King, 1993:19).Pendapat Bufford dalam Werther *and* Davis (1996:225) bahwa untuk menjadi efektif, standar kinerja seharusnya dikaitkan dengan hasil yang diinginkan dari masing-masing pekerjaan. Menurut Lathams *and* Wexley dalam Werther *and* Davis (1996:225) bahwa idealnya penilaian didasarkan pada kinerja aktual dari identifikasi elemen-elemen kritis melalui analisis pekerjaan, sedangkan Miner (1998) mengemukakan 4 (empat) dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu : (1) kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan, (2) kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan, (3) penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang, dan (4) kerja sama dengan orang lain dalam bekerja. Berbeda dengan pandangan Martin *and* Barton dalam Bohlander *et al*. (2001:214) bahwa standar kinerja seharusnya didasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan (Eliyana dan A. Firmansyah, 2012).

Terkait dengan ukuran dan standar kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Grote (1996:245) bahwa dalam pengukuran atau penilaian kinerja ada tiga pendekatan, yaitu : (1) penilaian atau pengukuran kinerja berbasis pelaku, (2) penilaian atau pengukuran kinerja berbasis perilaku, dan (3) penilaian atau pengukuran kinerja berbasis hasil, sedangkan menurut Sudarmanto (2009:11) bahwa standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur 4 (empat) hal, yaitu : (1) pengkuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, (2) pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat/karakter pribadi (*trait*), (3) pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai, dan (4) pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil(Eliyana dan A. Firmansyah, 2012).

Secara teknis penilaian kinerja secara umum sedikit berbeda dengan penilaian kinerja di dalam bidang penerbangan, bahwa penilaian atau evaluasi *flight attendant* merupakan penilaian kemampuan *flight attendant* mengarahkan dan membantu mengevakuasi penumpang pesawat

dalam keadaan bahaya dan mengumumkan pada penumpang bagaimana cara menggunakan peralatan keselamatan sesuai dengan peraturan penerbangan secara internasional. Disamping penilaian yang berkenaan dengan keselamatan penumpang, penilaian lainnya pada kemampuan memenuhi kebutuhan penumpang selama dalam perjalanan termasuk membagi makanan, minuman dan penjualan di pesawat selama perjalanan berlangsung

2.2 *Affective Organizational Commitment*

Affective commitment refers to strength of a person desire to continue working for an organization (because he or she agrees with it, wants to) (Meyer *et al* .,1993:539-540).*Affective commitment* adalah komiten yang timbul dari keinginan dirinya sendiri untuk melanjutkan pekerjaan pada organisasi. Dalam hal ini lebih ditekankan pada kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan seorang terhadap organisasi.Karyawan dengan *affective commitment* kuat tetap bertahan dengan pekerjaanya karena mereka menginginkanya (*because they want to*).Komitmen terhadap pekerjaan dapat bersifat *affective,* artinya *flight attendant* mempunyai komitmen terhadap pekerjaanya karena dia menginginkanya (*want*).

Greenberg dan Baron (1993:175) mengatakan bahwa "komitmen afektif hampir sama dengan pendekatan orientasi kesamaan tujuan individual-organisasional yang menunjukan kuatnya keinginan seseorang untuk terus berkerja bagi organisasi karena merasa sejalan dan berkeinginan untuk melakukanya".

2.3. *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan *intrinsic* atau *extrinsic* pada suatu pekerjaan (Bhuian and Menguc, 2002:1-11). Davis dan Newston (1996:105) menjelaskan bahwa "kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka". Menurut Hoppock (2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kombinasi sikologis, fisik dan kondisi lingkungan yang menyebabkan seseorang berkata "Aku puas dengan pekerjaan ku". Di dalam mengukur tingkat kepuasan kerja pada *salesperson* Johnson and Johnson *et al* (2000:537) mengemukakan beberapa unsur penting dalam mengukur kepuasan kerja pada *salesperson* diantaranya:

1. *Satisfaction with job* (kepuasan kerja dengan pekerjaan itu sendiri)

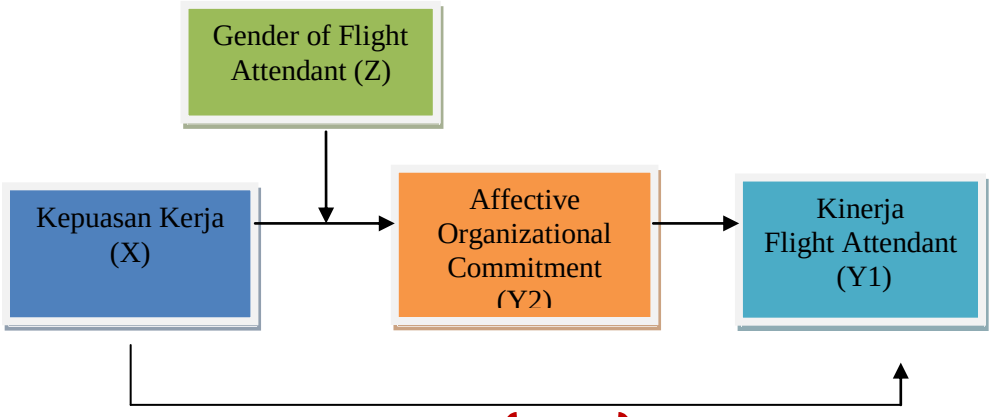
2. *Satisfaction with pay* (Kepuasan kerja dengan gaji yang diberikan)
3. *Satisfaction with promotion opportunities* (Kepuasan kerja dengan kesempatan promosi)
4. *Satisfaction with supervisor* (Kepuasan kerja dengan pengawas)
5. *Satisfaction with Co-worker* (kepuasan kerja dengan rekan kerja)
6. *Satisfaction with company policy* (Kepuasan kerja dengan kebijakan perusahaan)
7. *Satisfaction with costumer* (Kepuasan kerja dengan pelanggan)

2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Affective Organizational Commitment* yang Dimoderatori oleh *Gender*

Ada sebuah penjelasan yang melibatkan adanya berbagai peran sosiologis dan ekspektasi sosial secara berbeda mempengaruhi pekerjaan pada laki-laki dan perempuan (Boles *et al*.,2003:99-113). Pada peneltian yang dilakukan oleh Russ dan McNeilly (1995:57) menyatakan bahwa perempuan memiliki peran penting dalam hal bersosialisasi daripada laki-laki, karena ada perbedaan peran sosiologis dari laki-laki dan perempuan kita dapat menduga bahwa *co-worker, supervisior* dan *company policy* yang merupakan faktor kepuasan kerja akan mendemonstrasikan pengaruh secara berbeda dan kuat pada *organizational commitment*karyawan pada perempuan dibanding laki-laki.

Secara keseluruhan, pada penemuan-penemuan yang ada mengatakan bahwa adanya perbedaan struktural antara laki-laki dan perempuan untuk pekerjaan yang terkait dan hasil kerja tidak selalu linear (Jackson *et al*., 2002:16-78). Demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dengan faktor-faktornya seperti: *customer, co-worker, supervisor, promotion, pay, company policy* dan *job* memiliki hubungan yang kuat dengan *affective organizational commitment* pada laki-laki maupun perempuan.

2.5 Kerangka Konseptual



2.6 Hipoptesis

H1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan *terhadap affective organizational commitment flight attendants* di Lion Air.

H2. *Affective organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air.

H3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air.

H4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *affective organizational commitmentflight attendant* yang dimoderatori oleh gender di Lion Air.

H5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendant* dengan moderasi *affective organizational commitment* dan gender di Lion Air.

3. Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian populasi karena semua obyek penelitian diobservasi. Penelitian ini didesain untuk menjelaskan pengaruh antar variabel atau hubungan mempengaruhi (kausalitas) antar variabel melalui pengujian hipotesis atau mengkonfirmasi hubungan pengaruh antar variabel atau konstruk atau dikatakan sebagai penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan membuktikan ada tidaknya hubungan antara satu variabel dengan variabel lain atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel-variabel lain yang diteliti.

3.2. Data dan Sampel

Data dalam penilitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer berupa hasil kuesioner penelitian yang meliputi variabel yang diteliti: kinerja, *affective organizational commitment*, kepuasan kerja dan gender *flight attendants* dan karakteristik biografi yang diperoleh dari instrumen kuesioner. Data sekunder, berkenaan dengan teori, jurnal empiris, sejarah lion airdan data lain yang dibutuhkan berkenaan dengan *flight attendants* lain air. Sampel penelitian menggunakan seluruh populasi *flight attendants* yang sedang off atau transit di Surabaya di penerbangan domestik selama 30 hari kerja sejumlah 42 orang.

3.3 Identifikasi Variabel

Berdasarkan uraian permasalahan dan hipotesis yang diajukan maka variabel-variabel yang dianalisis dikelompokan sebagai berikut:

1. Variabel Endogen (Y_1)

   Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja untuk *flight attendant* di Lion Air.

2. Variabel Endogen Intervening (Y_2)

   Variabel endogen intervening dalam penelitian ini *Affective commitment organizational* untuk *flight attendant* di Lion Air.

3. Variabel Eksogen (X)

   Variabel bebas dalam penelitian ini adalah faktor-faktor kepuasan kerja yang terdiri dari:

   (X_1) *Satisfaction with pay* (kepuasan kerja dengan gaji).

   (X_2) *Satisfaction with costumer* (kepuasan kerja dengan pelanggan).

   (X_3) *Satisfaction with promotion* (kepuasan kerja dengan peluang promosi).

   (X_4) *Satisfaction with company policy* (kepuasan kerja dengan kebijakan perusahaan).

   (X_5) *Satisfaction with job/work* (kepuasan kerja dengan pekerjaan).

   (X_6) *Satisfaction with supervisor* (kepuasan kerja dengan pengawas).

   (X_7) *Satisfaction with co-worker* (kepuasan kerja dengan rekan kerja).

4. Variabel moderator (Z)

   Variabel moderator pada penelitian ini adalah *Gender* (jenis kelamin) *flight attendant* di Lion Air.

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Kinerja (Y_1)

Kinerja *flight attendant* merupakan keseluruhan hasil kerja *flight attendant* Lion Air dalam pelaksanaan tugasnya, mengarakan dan membantu penumpang dalam keadaan darurat mengumumkan pada penumpang bagaimana cara menggunakan peralatan keselamatan sesuai dengan peraturan penerbangan secara internasional. Juga hasil kerja lainnya *flight attendant* Lion Air terhadap kemampuan memberikan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan penumpang selama dalam perjalanan termasuk membagi makanan, minuman dan penjualan di pesawat selama perjalanan berlangsung. Untuk mengukur kinerja *flight attendant* menggunakan acuan Gomes (2000) yang dimodifikasi.

2. Affective Organizational Commitment (Y_2)

Affective organizational commitment adalah komiten yang timbul dari keinginan dirinya sendiri untuk melanjutkan pekerjaan pada organisasi. Dalam hal ini lebih ditekankan pada kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan seorang. Untuk mengungkap komitmen afektif pada *salesperson* digunakan alat ukur yang bernama *Organizational Commitment Questionaire* (OCQ) yang mengacu pada Porter *et al*., (1974); Mowday *et al*., (1979).

3. Kepuasan Kerja (X)

Kepuasan kerja merupakan tanggapan responden mengenai kepuasan kerja yang dirasakan terhadap pekerjaanya. Untuk pengukuranya menggunakan *INDSALESscale* yang mengacu pada Corner *et al*., 1989; Lagace *et al*., 1993. Faktor berdasarkan dari pendapat Johnson and Johnson *et al*., (2000:537) mengemukakan 7 faktor yang diukur untuk kepuasan kerja *salesperson* yaitu: *Satisfaction with pay* (kepuasan kerja dengan kompensasi atau gaji yang diterima/$\mathbf{X_1}$), *Satisfaction with customer* (kepuasan kerja hubungan dengan pelanggan/$\mathbf{X_2}$), *Satisfaction with promotion* (kepuasan kerja dengan kesempatan untuk promosi/$\mathbf{X_3}$), *Satisfaction with co-worker* (kepuasan kerja hubungan dengan pegawai lainnya/$\mathbf{X_4}$), *Satisfaction with job* (kepuasan kerja dengan pekerjaan/$\mathbf{X_5}$), *Satisfaction with company policy* (kepuasan kerja dengan kebijakan organisasi perusahaan/$\mathbf{X_6}$) dan *Satisfaction with supervisor* (kepuasan kerja dengan mutu pengawas/$\mathbf{X_7}$).

4. Gender (Z)

Variabel modertator pada penelitian ini adalah *gender*, yang mempunyai tujuan untuk dapat melihat apakah jenis kelamin mampu memperkuat dan memperlemah antara hubungan kepuasan kerja dengan *affective organizational commitment,* dan memberikan suatu pandangan berbeda mengenai komitmen afektif pada masing-masing *salesperson* berdasarkan *gender*

5. Teknik Analisis

Menurut Sugiyono (2003), "dalam penelitian kuantitatif, kriteria utama terhadap data hasil penelitian adalah valid, reliabel dan objektif". Sehingga untuk menguji data yang ada digunakan dua macam uji kualitas data yaitu, uji validitas dan reliabilitas. Sedangkan untuk melihat hubungan antara faktor-faktor kepuasan kerja dengan *affective organizational*

commitment yang dimoderatori oleh *gender* dibutuhkan suatu taknik analisis. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

4.1.1 Validitas

Tabel 4.1

Hasil Uji *Convergent Validity* (Nilai *Outer Loading*)

Variabel	Indikator	*Loading Factor*	*t statistic*
Kepuasan Kerja (X)	X_1	0,8334	16,5825
	X_2	0,8263	16,5045
	X_3	0,8258	13,6475
	X_4	0,8608	19,1323
	X_5	0,8803	22,6722
	X_6	0,8654	18,6039
	X_7	0,8779	27,1943
Affective Organizational Commitment (Y_2)	$Y_{2.1}$	0,7419	8,3591
	$Y_{2.2}$	0,8191	12,3857
	$Y_{2.3}$	0,8578	22,156
	$Y_{2.4}$	0,8958	36,2251
Kinerja (Y_1)	$Y_{1.1}$	0,8218	11,3998
	$Y_{1.2}$	0,9129	32,9547
	$Y_{1.3}$	0,8678	24,3043
	$Y_{1.4}$	0,8654	21,0618
	$Y_{1.5}$	0,9024	24,074
	$Y_{1.6}$	0,8894	25,0856
	$Y_{1.7}$	0,9055	27,1782
	$Y_{1.8}$	0,8885	28,4919

Sumber: Hasil Analisis PLS (*Outer Loading*)

Hasil analisis *convergent validity* menunjukkan bahwa semua *loading factor* masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,7 dan nilai *t statistic* yang lebih besar dari 1,96 (tingkat signifikansi 5%).Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator variabel penelitian telah memenuhi kriteria *convergent validity*.

4.1.2 Reliabilitas

Tabel 4.2

Hasil Analisis *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	*Composite Reliability*	*Cronbach Alpha*
Kepuasaan Kerja(X)	0,9493	0,9376
Kinerja (Y_1)	0,9656	0,9591
Affective Organizational Commitment (Y_2)	0,8986	0,8482

Sumber: Hasil Analisis PLS

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* untuk masing-masing variabel kepuasan kerja (X),*affective organizational commitment* (Y_2), dan kinerja (Y_1) menunjukkan nilai di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan bahwa konstruk masing-masing variabel memiliki reliabilitas yang baik.

4.2 Pengujian Hipotesis

4.2.1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan *terhadap affective organizational commitment flight attendants* di Lion Air.Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa nilai t statistik adalah bernilai positif sebesar 2,3959> nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap *affective organizational commitment* (Y_2). Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan *terhadap affective organizational commitment flight attendants* di Lion Air, **diterima**.

4.2.2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air.Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa nilai t statistik adalah bernilai positif sebesar 2,2992> nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini

menunjukkan bahwa variabel *affective organizational commitment* (Y_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y_1). Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air, **diterima**.

4.2.3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air.Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa nilai t statistik adalah bernilai positif sebesar 0,7058< nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y_1). Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air, **tidakditerima**.

4.2.4. Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *affective organizational commitmentflight attendant* yang dimoderatori oleh gender di Lion Air.Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa nilai t statistik untuk interaksi kepuasan kerja dengan gender (X*Z) adalah bernilai positif sebesar 0,1740< nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa variabel interaksi kepuasan kerja dengan gender (X*Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap *affective organizational commitment* (Y_2). Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *affective organizational commitmentflight attendant* yang dimoderatori oleh gender di Lion Air, **tidakditerima**.

4.2.5. Pengujian Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendant* dengan moderasi *affective organizational commitment* dan gender di Lion Air.Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa nilai t statistik untuk interaksi kepuasan kerja dengan gender (X*Z) adalah bernilai negatifsebesar 0,0682< nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa variabel interaksi kepuasan kerja dengan gender (X*Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y_1). Untuk interaksi kepuasan kerja dengan *affective organizational*

commitment ($X*Y_2$), nilai t statistik bernilai sebesar 0,9683 < nilai t tabel sebesar 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa variabel interaksi kepuasan kerja dengan *affective organizational commitment* ($X*Y_2$) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y_1).Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendant* dengan moderasi *affective organizational commitment* dan gender di Lion Air, **tidakditerima**.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap *affective organizational commitment flight attendants* di Lion Air

Hipotesis pertama menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *affective organizational commitment flight attendants* di Lion Air, diterima. Makna dari hipotesis pertama adalah bahwa tingkat kepuasan kerja *flight attendant* memberikan pengaruh pada *affective organizational commitment flight attendant.* Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh *flight attendant* maka *affective organizational commitment flight attendants* makin meningkat.

4.3.2 Pengaruh *affective organizational commitment* terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air

Hipotesis kedua menyatakan bahwa *Affective organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air, diterima. Makna dari hipotesis kedua diterima adalah *Affective organizational commitment* berpengaruh pada kinerja *flight attendants* di Lion Air. Semakin tinggi tingkat *Affective organizational commitment flight attendant* maka kinerja yang diberikan oleh *flight attendant* juga akan semakin meningkat.

4.3.3 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air

Hipotesis kegita menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air, diterima. Makna dari hipotesis ketiga diterima adalah bahwa tingkat kepuasan kerja *flight attendant* memberikan pengaruh pada kinerja *flight attendant.* Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh *flight attendant* maka kinerja *flight attendants* makin meningkat.

4.3.4 Pengaruh kepuasan kerja terhadap *affective organizational commitmentflight attendant* yang dimoderatori oleh gender di Lion Air

Hipotesis keempat menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *affective organizational commitmentflight attendant* yang dimoderatori oleh gender di Lion Air, tidak diterima. Makna hipotesis keempat tidak diterima adalah kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *affective organizational commitmentflight attendant* dengan dimoderatori oleh gender di Lion Air. Hal tersebut diartikan bahwa gender tidak memiliki pengaruh yang cukup signifikan untuk memengaruhi hubungan atau pengaruh antara kepuasan kerja yang dirasakan oleh *flight attendant* terhadap *affective organisational commitment* yang dimiliki oleh *flight attendant* di Lion Air.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja *flight attendant* dengan moderasi *affective organizational commitment* dan gender di Lion Air

Hipotesis kelima menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendant* dengan moderasi *affective organizational commitment* dan gender di Lion Air tidak diterima. Makna hipotesis kelima tidak diterima adalah bahwa tingkat kepuasan yang dimoderasi oleh *affective organizational commitment* dan gender di Lion Airtidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kinerja *flight attendant* di Lion Air.

Berdasarkan uji hipotesis, ditemukan adanya pengaruh yang tidak signifikan dari kepuasan kerja terhadap *affective organizational commitmentflight attendant.* Sementara itu untuk ketiga hipotesis lainnya menunujukkan adanya pengaruh yang signifikan. Melalui hasil tersebut dapat diketahui bahwa gender tidak terbukti dapat memoderatori pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *affective organizational commitmentflight attendant*. Artinya, gender memiliki peranan yang rendah dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh *flight attendant* Lion Air.

5. Simpulan dan Saran

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka simpulan dari penelitian ini adalah:

1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan *terhadap affective organizational commitment flight*

attendants di Lion Air,

2. *Affective organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air.
3. Kepuasan kerja tidak berpengaruhsignifikan terhadap kinerja *flight attendants* di Lion Air.
4. Kepuasan kerja tidak berpengaruhsignifikan terhadap *affective organizational commitment flight attendant* yang dimoderatori oleh gender di Lion Air
5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja *flight attendant* dengan moderasi *affective organizational commitment* dan gender di Lion Air.

5.2 Saran

Pengaruh disetiap hipotesis dengan melihat *loading factor* pada uji validitas maka sebaiknya perusahaan meningkatkan *affective organisational commitment* yang dimiliki karyawa. Berdasarkan hasil pnelitian, *affective organisational commitment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja serta terbukti dapat menjadi intervening *job satisfaction* terhadap *performance.* Artinya apabila perusahaan dapat mengobtimalkan *affective organisational commitment* yang dirasakan oleh karyawan, perusahaan dapat melakukan usaha memuaskan karyawan sekaligus membuat karyawan senantiasa memberika *performance* terbaiknya bagi perusahaan.

Sedangkan pada hasil penelitian berikutnya, variabel interaksi kepuasan kerja dengan *gender* tidak secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Oleh sebab itu kebijakan praktik-praktik terkait sumber daya manusia yang dibuat oleh perusahaan sebaiknya difokuskan pada faktor yang memediasi antara *job satisfaction* dengan kinerja karyawan, yaitu *affective organisational commitment.*

DAFTAR PUSTAKA

Boyatzis, Richard (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Eliyana, Anis dan A. Firmansyah (2012), "Studi Kinerja Guru SMPN Bersertifikasi di Tulungagung, dengan Variabel Antaseden Kompetensi, Organisasi Pembelajar dan Locus of Control Internal", Laporan Hasil Penelitian Research Grand Kompetisi Departemen Manajemen

Hornby. D. *and*Thomas R. (1989). Towards a better standard of management, *Personnel Management.* Vol.21 No.1. pp.52-55, Pan, London.

Johnson, G.J. and Johnson, W.R. 2000. Perceived overqualification and dimensions of job satisfaction: a longitudinal analysis. *Journal of Psychology*, Vol. 134 No. 5, pp. 537-55.

Johnston, M.W. and Varadarajan. 1987. The relationship between organizational commitment, job satisfaction, and turnover among newsalespeople. Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 7 No. 3, pp. 29-38.

Lopez, S.P., Jose M. Peon, *and* Camilo Jose Vazquez Ordas (2005), Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance, *The Learning Organization*, Vol.12 No.3, pp.227-145.

Luthans, Fred (2006). *Organization Behavior*, Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. 2006. Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Meyer, J.P. and Allen, N.J. 1971. Commitment in the Workplace, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Meyer, J.P. and Allen, N.J. 1980. "A three component conceptualization of organizational commitment".*Human Resource Management Review,* Vol. 1, pp. 539-540.

Mitchell, T.R., Smyser, C.M., *and* Weed, S.E. (1997). Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 18, 628-30.

O'Keefe, T. (2002), Organizational Learning: a new perspective. *Journal of European Industrial Training* , 26 (2), pp. Organisasi Belajar: perspektif baru. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2), pp. 130-141. 130-141.

Rivai, Veithzal (2005). *Human Resource Management for the Company*. London: King, Inc.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2006). *Organizational Behavior*. Books 1 and 2, New Jersey: Prencite Hall, Inc.

Spencer, M. Lyle and Spencer, Signe M. (1993). *Competence at Work: Models for Performance Superrior*. New York, USA: John Wily and Son, Inc.

Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., Gerhart, B. (2007). Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay. *Personnel Psychology*, 56 (4), pp.997-1035.

Vathanophas Vichita *and* Jintawee Thaingam (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Tai Public Sector. Contemporary Management Research, Vol. 3, No.1,pp. 45-70, March.

Wang, Y. *and* H. Lo (2003). Sustomer-focused Performance and the Dynamic Model for Competence Building and Leveraging: A Resource-Based View. *Journal of Management Development*, Vol.22,No.6,pp.483-526.

Pengaruh *Social Network*, *Shared Goals*, dan *Self-Worth* terhadap Sikap dan Norma Subyektif dalam *Knowledge Sharing* serta Implikasinya terhadap Niat dan Perilaku Knowledge Sharing di Perusahaan "X"

Dwi Ratmawati dan Pratista Hariyanto
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga
dwiratma_feunair@yahoo.com / dwiratma.febunair@gmail.com

Abstract

Knowledge sharing is an important factor for the company because it involves a series of behaviors that help mutual acquisition of knowledge. Related to the theory of reasoned action, attitude and subjective norm in knowledge sharing can be affected by factors of social capital, namely social interactions and shared goals. Besides that an increased sense of self-worth within employees will also affect the attitude and subjective norms in knowledge sharing. Attitude toward behavior and subjective norms are factors that strengthen intention to share knowledge, and intentions are the main elements that have a direct impact on the real behavior of knowledge sharing. The research objective was to examine the effect of social interactions, shared goals, and self-worth on attitude toward knowledge sharing and subjective norms about knowledge sharing, and the effect of attitude toward knowledge sharing and subjective norms about knowledge sharing on intention to share knowledge, and also the effect of intention to share knowledge on knowledge sharing behavior. Respondents were employees of PT "X" (agriculture based business) from four branch offices. The Partial Least Square (PLS) analysis used to test the research hypothesis. The results showed that social interactions, shared goals, and self-worth have positive significant effect on attitude toward knowledge sharing and subjective norms about knowledge sharing, and attitude toward knowledge sharing and subjective norms about knowledge sharing also have positive significant effect on intention to share knowledge. Moreover intention to share knowledge also has positive significant effect on knowledge sharing behavior.

Keywords: social interactions, shared goals, self-worth, theory of reasoned action, knowledge sharing behavior

Pendahuluan

"*Knowledge*" merupakan komponen utama bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Davenport dan Prusak, 2000). *Knowledge Management* (KM) telah menjadi hal sangat penting bagi seluruh perusahaan (Chang *et al*., 2012). Perusahaan-perusahaan yang berfokus pada pengelolaan dan pemanfaatan *knowledge* memiliki peluang lebih besar untuk membangun keunggulan kompetitif (Gray, 2001). Elemen fundamental program *knowledge*

management adalah *Knowledge Sharing*, karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dapat berinteraksi dengan yang lainnya, yang menjadi kunci dalam mentransfer dan menciptakan *knowledge* yang baru.

Salah satu faktor yang berkontribusi pada *knowledge sharing* adalah modal sosial (*social capital*), dimana perilaku ini didasarkan atas kemauan karyawan untuk berbagi dan tekanan sosial dari organisasi. Modal sosial terjadi dalam hubungan antara seseorang dengan orang lain. Dua faktor yang termasuk dalam modal sosial adalah *social network* dan *shared goals*. Karyawan yang memiliki *social network* yang lebih ekstensif dengan kolega merasakan tekanan sosial yang lebih besar untuk melakukan *knowledge sharing*, karena ekspektasi tinggi dari kolega.Individu yang membangun *social network* cenderung untuk melakukan *knowledge sharing*.Faktor modal sosial lainnya yang juga berperan adalah *shared goals.Shared goals* dianggap sebagai kekuatan yang memperkuat kebersamaan individu dan memudahkan berbagi tentang apa yang diketahui, sehingga semakin kuat *shared goals*akan memperkuat perilaku *knowledge sharing*.

Karyawan yang mendapatkan umpan balik atas tindakan *knowledge sharing* cenderung lebih memahami bagaimana tindakan tersebut berkontribusi kepada pekerjaan orang lain dan/atau meningkatkan kinerja organisasional, sehinggaakan meningkatkan rasa berharga (*self-worth*). Sebagai timbal baliknya karyawan cenderung mengembangkan perilaku yang mendukung *knowledge sharing.*

Pada *theory of reasoned action* (TRA), sikap merupakan prediktor niat untuk terlibat dalam perilaku,sehingga niat melakukan *knowledge sharing* ditentukan oleh sikap individu atas *knowledge sharing*. Apabila sikapnya positif, maka akan semakin kuat niatnya untuk melakukan *knowledge sharing*. Selain itu, norma subyektif juga merupakan faktor penting dalam mempengaruhi niat (*behavioral intention*). Pengaruh norma subyektif pada niat untuk melakukan *knowledge sharing* juga merupakan faktor yang berpengaruh penting dalam *knowledge sharing*. Semakin tinggi norma subyektif di antara anggota organisasi, maka akan semakin kuat pula niat untuk *knowledge sharing*. Niat adalah atribut yang mempengaruhi perilaku individu dalam melaksanakan sebuah tindakan.Niat adalah elemen paling penting yang memiliki dampak langsung terhadap perilaku individu dalam *knowledge sharing*. Oleh karena itu, niat melakukan*knowledge sharing*akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam melakukan *knowledge sharing*.

Landasan Teori

Social Network

Social network merupakan dimensi struktural dari modal sosial (*social capital*) (Granovetter (1992), dalam Mu *et al.* (2008)), yang menggambarkan konfigurasi hubungan antara orang atau unit. Salah satu bagian paling penting dari dimensi ini adalah ada atau tidaknya keterikatan jaringan (*network ties*) antar individu, konfigurasi jaringan atau morfologi yang menggambarkan pola hubungan yang dibangun untuk satu tujuan yang dapat digunakan oleh yang lainnya (Nahapiet dan Ghoshal (1998), dalam Inkpen dan Tsang (2005)). Inkpen dan Tsang (2005) juga menyatakan bahwa *social network* melibatkan pola hubungan antara individu dalam jaringan, dan dapat dianalisa melalui perspektif ikatan dalam jaringan (*network ties*), konfigurasi jaringan, dan stabilitas jaringan (*network stability*). Ikatan dalam jaringan berkaitan dengan cara spesifik indvidu-individu saling berhubungan.

Chua (2002) berpendapat bahwa interaksi sosial meningkatkan kualitas pengetahuan yang dibentuk dalam sebuah organisasi. Proses *knowledge sharing* lebih sering bila anggota jaringan saling mengenal dengan baik dan saling berinteraksi (Bolino *et al*, 2002). Tsai dan Ghoshal (1998) menyatakan bahwa interaksi sosial terkait dengan pertukaran sumber daya.Chiu *et al*. (2006) mengungkapkan bahwa hubungan interaksi sosial terdiri dari hubungan, waktu yang dihabiskan, frekuensi interaksi antara anggota jejaring sosial.Chiu *et al*. (2006) menyatakan bahwa hubungan interaksi sosial berkaitan dengan *knowledge sharing*. Sementara itu, Mu *et al*. (2008) juga mengungkapkan bahwa hubungan interaksi yang kuat akan memfasilitasi *knowledge sharing*.Chow dan Chan (2008) menyatakan bahwa *social network* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap sikap dan norma subyektif dalam *knowledge sharing*.

Shared Goals

Shared goals merepresentasikan tingkatan dimana anggota organisasi berbagi pemahaman dan pendekatan yang sama untuk pencapaian tugas-tugas dan hasil dalam suatu organisasi. Karyawan dari suatu perusahaan umumnya bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh kantor pusat, walaupun harus memenuhi tujuan kedua yang berkaitan dengan tugasnya sendiri. Supaya kerjasama karyawan dapat efektif, tujuan dan peran karyawan harus secara jelas didefinisikan, disetujui, dan dipahami.Suatu tujuan bersama dapat bertindak sebagai mekanisme perekat (*bonding*) yang membantu karyawan berinteraksi atau mengkombinasikan

sumberdaya.Jejaring sosial yang dibangun atas tujuan bersama secara signifikan berkontribusi pada keinginan individu untuk melakukan *knowledge sharing* dalam kelompok (Chow dan Chan, 2008). Setiap karyawan dalam organisasi harus berkomitmen pada *shared goals* yang sejalan dengan tujuan organisasi, yang dapat dilihat sebagai sesuatu hal yang penting bagi kerjasama antar karyawan, karena memberikan fokus yang mengarahkan proses kerja karyawan dan menyediakan suatu referensi bagi aturan *self-regulation* di antara karyawan (Kozlowski dan Bell, 2003). Pendeknya, *shared goals*akan meminimalkan dominasi salah satu atau beberapa karyawan dan memperkuat kerjasama di antara karyawan dalam organisasi.

Sense of *Self-Worth*

Sense of self-worth menilai sejauh mana anggota organisasi memandang dirinya dalam berkontribusi kepada perusahaannya melalui *knowledge sharing* (Bock *et al*., 2005).*Self-worth* dianggap sebagai citra diri individu atas perasaan kompetensi, efektivitas, status dan moral terkait dengan perilaku di mata kolega-kolega individu (Bock *et al*., 2005). Ketika orang lain bereaksi sesuai dengan harapan individu, individu merasakan bahwa pemikiran dan perilakunya telah dianggap sesuai, dan perannya akan ditingkatkan dengan memberikan timbal balik informasi/pengetahuan yang berkelanjutan (Bock *et al*., 2005). Konfirmasi penilaian tersebut akan menghasilkan peningkatan perasaan berharga (Teh dan Yong, 2011). Karyawan yang memiliki *self-worth* yang tinggi melalui *knowledge sharing* cenderung untuk mengembangkan sikap yang mendukung *knowledge sharing*. Peningkatan reputasi atau pengakuan merupakan salah satu motivasi individu untuk berkontribusi pada komunitas.Wasko dan Faraj (2005) juga menyatakan bahwa individu berkontribusi pengetahuan dalam suatu organisasi dengan harapan untuk meningkatkan status dan reputasinya.

Theory of Reasoned Action

Theory of Reasoned Action (TRA) adalah sebuah teori yang menyatakan bahwa keputusan untuk melakukan tingkah laku tertentu adalah hasil dari sebuah proses rasional dimana pilihan tingkah laku dipertimbangkan, konsekuensi dan hasil dari setiap tingkah laku dievaluasi dan sebuah keputusan sudah dibuat, apakah akan bertingkah laku tertentu atau tidak. Kemudian keputusan ini direfleksikan dalam tujuan tingkah laku, yang sangat berpengaruh terhadap tingkah laku yang tampil (Baron dan Byrne, 2005). Pada TRA adalah evaluasi positif atau negatif dari

tingkah laku yang ditampilkan (apakah seseorang berpikir tindakan itu akan menimbulkan konsekuensi positif atau negatif). Sikap seseorang terhadap suatu obyek adalah perasaan mendukung atau memihak.Semakin kuat sikap seseorang, semakin kuat pula dampaknya pada tingkah laku (Baron dan Byrne, 2005). *Subjective norms* adalah suatu pengukuran dari persepsi individu terhadap reaksi sosial atas perilaku. Persepsi orang apakah orang lain akan menyetujui atau menolak tingkah laku tersebut. *Normative belief* adalah pemahaman tentang sesuatu yang signifikan "*preferences about whether one should or should not engage in the behavior* (Corner dan Armitage, 1998). Persepsi tentang penilaian orang lain dipengaruhi oleh suatu motivasi untuk memenuhi/mengikuti yang dipengaruhi oleh penilaian tersebut. *Attitudes* dan *subjective norms* adalah dua pemikiran tentang penggunaan pengaruh atau tidak ketika seseorang meniatkan suatu kegiatan.A*ttitudes* adalah prediksi yang lebih baik untuk membuat niatan suatu tindakan daripada *subjective norms* (Ajzen, 2001). TRA menyatakan bahwa seseorang mempertimbangkan *attitudes* dan *subjective norms* sebagai alat untuk memutuskan apakah dirinya akan melaksanakan suatu tindakan atau tidak. *Attitudes* dan *subjective norms* adalah faktor yang menentukan dari niat akan suatu kegiatan.

Knowledge Sharing

Menurut Van den Hooff dan De Ridder (2004), *knowledge sharing* adalah proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan (solusi) baru. Salah satu tujuan *knowledge sharing* adalah memberikan dan mengumpulkan *knowledge*, dimana memberikan *knowledge* dengan cara mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain apa yang dimiliki dari personal *intellectual capital* seseorang, dan mengumpulkan pengetahuan merujuk pada berkonsultasi dengan rekan kerja dengan membagi informasi atau *intellectual capital* yang mereka miliki. *Knowledge sharing* terdiri dari pemahaman yang disebarkan yang berhubungan dengan pengadaan akses informasi yang relevan dan membangun serta menggunakan jaringan knowledge melalui organisasi (Hogel *et al*., 2003).*Knowledge sharing* sangat penting karena hal ini memungkinkan organisasi untuk meningkatkan performa inovasi dan mengurangi usaha pembelajaran yang berlebihan. Setiap perilaku *knowledge sharing* terdiri atas *bringing* (*knowledge donating*) dan *getting* (*knowledge collecting*) (Van den Hoff dan De Ridder, 2004).*Knowledge donating* yaitu perilaku mengkomunikasikan modal intelektual (*intellectual capital*) yang dimiliki seseorang

kepada yang lainnya, dan *knowledge collecting* yaitu perilaku individu untuk berkonsultasi dengan individu lainnya mengenai modal intelektual yang dimiliki.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Social Network* Terhadap Sikap dan Norma Subyektif dalam *Knowledge Sharing*

Melalui *social network*, kesempatan untuk melakukan kontak inpersonal akan semakin meningkat. Karyawan akan lebih merasakan perasaan yang positif tentang berbagi ide dan sumberdaya apabila karyawan memiliki hubungan dekat yang dikembangkan dengan rekan kerjanya. Maka semakin ekstensif jejaring sosial yang dibangun di antara karyawan, maka sikap karyawan untuk berbagi pengetahuan juga akan semakin baik(Chow dan Chan, 2008). Anggota organisasi yang memiliki *social network* yang lebih ekstensif dengan rekan-rekan kerjanya akan mengalami tekanan sosial yang lebih besar untuk berbagi pengetahuannya, karena hubungan yang baik menghasilkan ekspektasi yang tinggi pada rekan-rekan kerjanya, termasuk tindakan yang diharapkan (Chow dan Chan, 2008). Semakin ekstensif jejaring sosial antara anggota organisasi, akan semakin kuat pula norma subyektif yang berkaitan dengan *knowledge sharing*.

H_1 : *Social network* berpengaruh positif terhadap sikap dalam *knowledge sharing*

H_2 : *Social network* berpengaruh positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing*

Pengaruh *Shared Goals* terhadap Sikap dan Norma Subyektif dalam *Knowledge Sharing*

Shared goals akan membangun pemahaman yang saling melengkapi dan pertukaran ide. *Shared goals* dapat dianggap sebagai kekuatan untuk menyatukan kebersamaan karyawan dan membuat karyawan berbagi pengetahuan yang dimiliki. *Shared goals* dapat dicapai melalui kerjasama dan *knowledge sharing*. Semakin kuat tujuan bersama di antara karyawan maka sikap karyawan dalam *knowledge sharing*akan semakin baik (Inkpen dan Tsang, 2005).

Melalui tujuan kolektif, karyawan cenderung percaya bahwa kepentingan pribadi karyawan lainnya tidak akan berpengaruh terhadap mereka dan seluruh karyawan akan berkontribusi pengetahuannya untuk membantu mereka mencapai *shared goals* (Chow dan

Chan, 2008). Maka semakin kuat *shared goals* di antara karyawan, semakin kuat pula norma subyektif yang terkait dengan *knowledge sharing*.

H_3 : *Shared goals* berpengaruh positif terhadap sikap atas *knowledge sharing*

H_4 : *Shared goals* berpengaruh positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing*

Pengaruh *Self-Worth* terhadap Sikap dan Norma Subyektif dalam *Knowledge Sharing*

Bock *et al*.(2005) menyatakan bahwaproses penilaian refleksi ini berkontribusi pada pembentukan perasaan berharga, yang dipengaruhi kuat oleh perasaan kompetensi dan terkait erat dengan kinerja yang efektif. Karyawan yang mendapatkan umpan balik pada peristiwa knowledge sharing di masa lalu akan memahami bagaimana tindakan tersebut telah berkontribusi kepada pekerjaan karyawan lainnya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pemahaman karyawan tersebut akan dapat meningkatkan perasaan berharganya (*sense of self-worth*), sehingga sebagai timbal baliknya akan membuat karyawan cenderung mengembangkan sikap dalam *knowledge sharing* yang lebih baik. Maka semakin tinggi *self-worth* melalui perilaku *knowledge sharing*, sikap karyawan dalam *knowledge sharing* juga akan semakin baik pula.

Self-worth dapat mempengaruhi perilaku individu sesuai dengan kelompoknya dan norma-norma organisasional (Huber, 2001).Norma-norma kelompok referensi menjadi standar internalisasi dimana individu menilai dirinya. Individu yang memiliki ciri-ciri perasaan berharga yang tinggi melalui *knowledge sharing*akan cenderung lebih memahami ekspektasi individu-individu lainnya terkait dengan perilaku *knowledge sharing* dan memenuhi harapan tersebut. Semakin tinggi *self-worth* melalui perilaku berbagi pengetahuan, akan semakin kuat norma subyektif untuk melakukan *knowledge sharing*.

H_5 : *Self-worth* berpengaruh positif terhadap sikap atas *knowledge sharing*

H_6 : *Self-worth* berpengaruh positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing*

Pengaruh Sikap atas *Knowledge Sharing* terhadap Niat dalam *Knowledge Sharing*

Sikap personal atas perilaku merupakan prediktor penting dari niat untuk terlibat dalam perilaku tersebut, dan niat berperilaku untuk melakukan *knowledge sharing* ditentukan oleh sikap individu atas *knowledge sharing* (Chow dan Chan, 2008).Semakin baik sikap karyawan dalam organisasi atas *knowledge sharing*, semakin kuat niat karyawan untuk melakukan *knowledge sharing*. Menurut Ajzen dan Fishbein (1980), dalam Bock *et al*. (2005), niat untuk terlibat dalam suatu perilaku ditentukan oleh sikap individu atas perilaku tersebut. Perilaku *knowledge sharing* didefinisikan melalui tingkatan perasaan positif karyawan tentang knowledge sharing yang dilakukan. Semakin kuat sikap atas *knowledge sharing*, akan semakin kuat pula niat untuk melakukan *knowledge sharing*.

H_7 : Sikap dalam berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap niat untuk melakukan *knowledge sharing*

Pengaruh Norma Subyektif terhadap Niat untuk *Knowledge Sharing*

Oleh karena *knowledge sharing* merupakan tindakan kolektif, maka niat individu untuk melakukan *knowledge sharing* secara kuat dipengaruhi oleh pengaruh sosial seperti norma subyektif (Lin dan Lee, 2004). Pengaruh langsung norma subyektif dapat terjadi melalui proses penyesuaian, dimana individu mengambil tindakan tertentu yang sesuai untuk memenuhi rujukan individu-individu lainnya untuk mendapatkan penghargaan sosial atau menghindari pertidaksetujuan sosial (Malhotra dan Galleta, 2005).

Chow dan Chan (2008) juga menyatakan bahwa norma subyektif memiliki pengaruh positif yang kuat pada niat untuk berperilaku. Pengaruh norma subyektif pada niat untuk melakukan *knowledge sharing* juga merupakan faktor signifikan dalam *knowledge sharing*. Semakin kuat norma subyektif anggota organisasi terkait dengan *knowledge sharing*, akan semakin tinggi pula niat untuk melakukan *knowledge sharing*.

Kankanhalli *et al*. (2005) juga mengungkapkan bahwa norma-norma yang mendukung kepada berbagi mendefinisikan konteks bagi *knowledge sharing*, ketika *knowledge sharing* terjadi dalam konteks sosial, norma-norma akan mempengaruhi niat individu untuk berbagi.

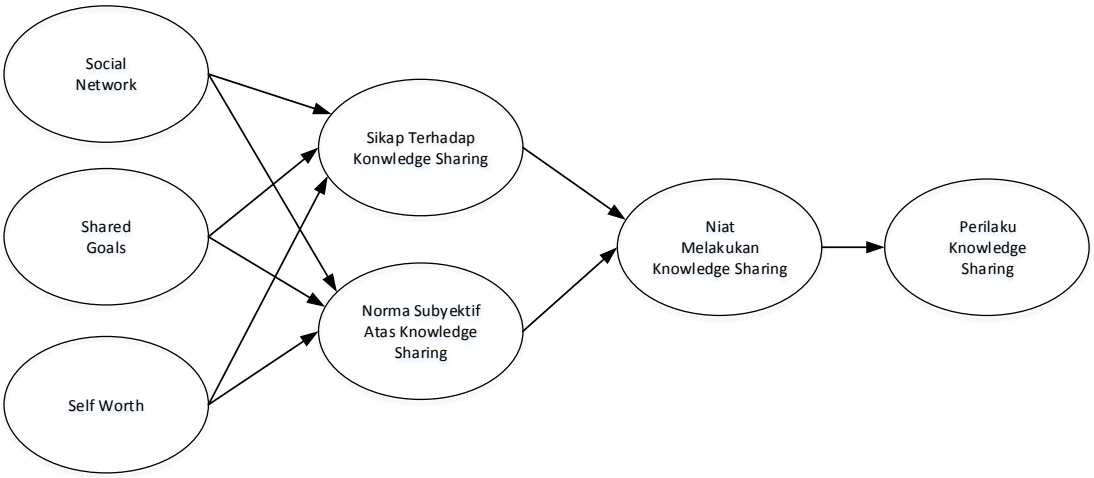
H_8 : Norma subyektif dalam berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap niat untuk berbagi pengetahuan

Pengaruh Niat untuk *Knowledge Sharing* terhadap Perilaku *Knowledge Sharing*

Niat dapat menggambarkan faktor motivasional yang mempengaruhi perilaku, hal tersebut merupakan indikasi bagaimana seseorang mau untuk mencoba, dan seberapa banyak usaha yang dikerahkan yang direncanakan untuk melakukan suatu perilaku.Bock dan Kim (2002) menyatakan bahwa niat adalah elemen paling penting yang memiliki dampak langsung terhadap perilaku karyawan dalam melakukan *knowledge sharing*. Semakin kuat niat seseorang untuk melakukan *knowledge sharing* maka semakin besar orang tersebut membagi pengetahuannya dengan orang lain.

H_9 : Niat untuk melakukan *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap perilaku *knowledge sharing*

Gambar Kerangka Konseptual Penelitian



Metode Penelitian

Dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, responden penelitian adalah 37 karyawan dari empat cabang PT. "X", dengan metode pengambilan sampel sensus atau *complete*

enumeration. Data dikumpulkan melalui pembagian kuesioner secara langsung.Untuk mengukur variabel *social network* (X_1) digunakan 3 indikator item pernyataan yang dikembangkan oleh Chow dan Chan (2008). Variabel *shared goals* (X_2) menggunakan 3 indikator pernyataan yang dikembangkan oleh Chow dan Chan (2008). Self-worth (X_3) menggunakan 5 indikator pernyataan yang dikembangkan oleh Bock *et al*. (2005). Untuk sikap atas knowledge sharing (Z_1) menggunakan 5 indikator pernyataan yang dikembangkan oleh Chow dan Chan (2008). Sedangkan variabel norma subyektif (Z_2) dalam knowledge sharing menggunakan 3 indikator pernyataan yang dikembangkan oleh Chow dan Chan (2008). Variabel niat melakukan *knowledge sharing* (Y_1) menggunakan 5 indikator pernyataan yang dikembangkan oleh Chow dan Chan (2008). Adapun variabel perilaku *knowledge sharing* (Y2) diukur dengan 4 indikator pernyataan yang dikembangkan oleh Yu *et al*. (2010). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan 5 tingkatan skala.Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS), yang merupakan *component based predictive model* dengan pendekatan *variance based* atau *componend based*, dimana data yang akan dianalisis tidak harus memenuhi kriteria ideal, yang tidak mendasarkan pada asumsi skala pengukuran, distribusi data dan jumlah sampel.

Hasil Penelitian

Berdasarkan karakteristik responden penelitian, jumlah 37 responden seluruhnya (100%) adalah laki-laki dan didominasi usia antara 36 tahun sampai dengan 40 tahun (15 orang atau 41%). Untuk tingkat pendidikan, responden didominasi dengan tingkat pendidikan D3 yaitu berjumlah 20 orang (54%). Adapun menurut masa kerja, responden dengan masa kerja lebih dari 4 tahun sampai dengan 6 tahun merupakan responden yang dominan (jumlah 12 orang atau 32%). Dari hasil analisis *convergent validity* menunjukkan bahwa semua item pernyataan untuk masing-masing variabel dinyatakan valid, karena memiliki *loading factor* di atas 0,7.

Hasil pengujian *discriminant validity* dengan membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model juga menunjukkan hasil yang konsisten dengan uji *convergent validity* yang telah dilakukan sebelumnya.Akar AVE konstruk suatu variabel menunjukkan nilai yang lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk variabel tersebut dengan variabel lainnya.Hasilnya dapat dilihat pada Tabel berikut.

Matriks Perbandingan Akar AVE dengan *Latent Variable Correlations*

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Z1	Z2
Social Network (X_1)	**0,8697**	0	0	0	0	0	0
Shared Goals (X2)	0,5396	**0,8710**	0	0	0	0	0
Self-Worth (X3)	0,3804	0,442	**0,8157**	0	0	0	0
Niat melakukan *Knowledge Sharing* (Y_1)	0,5978	0,6278	0,4938	**0,8212**	0	0	0
Perilaku *Knowledge Sharing* (Y_2)	0,4668	0,4353	0,2588	0,7832	**0,8359**	0	0
Sikap atas *Knowledge Sharing* (Z_1)	0,6728	0,6928	0,5752	0,8156	0,5926	**0,8241**	0
Norma Subyektif dalam *Knowledge Sharing* (Z_2)	0,6496	0,6691	0,5998	0,8011	0,5317	0,6341	**0,8494**

Discriminant validity juga dapat dilihat pada nilai *crossloading* antara indikator dengan konstruknya. Dari hasil uji terlihat bahwa korelasi konstruk *social network* (X_1) dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator social network (X_1) dengan konstruk *shared goals* (X_2), *self-worth* (X_3), sikap atas *knowledge sharing* (Z_1), norma subyektif dalam *knowledge sharing* (Z_2), niat melakukan *knowledge sharing* (Y_1) dan perilaku knowledge sharing (Y_2). Hal ini juga berlaku untuk keenam variabel lainnya, yang menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator bloknya lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya.

Hasil uji Reliabilitas dengan analisis *Composite Realiability* memperlihatkan bahwa masing-masing variabel penelitian menunjukkan nilai *composite reliability* di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan bahwa konstruk masing-masing variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil Analisis *Composite Reliability* dan Cronbach Alpha

Variabel	*Composite Reliability*	*Cronbach Alpha*
Social Network (X_1)	0,9030	0,8389
Shared Goals (X2)	0,9041	0,8420
Self-Worth (X3)	0,9086	0,8746
Niat melakukan *Knowledge*	0,9117	0,8787

Sharing (Y_1)		
Perilaku *Knowledge Sharing* (Y_2)	0,9026	0,8567
Sikap atas *Knowledge Sharing* (Z_1)	0,9136	0,8821
Norma Subyektif dalam *Knowledge Sharing* (Z_2)	0,8859	0,8075

Sebelum melakukan penilaian hasil model struktural, dilakukan pengujian kolinearitas atas model struktural. Hal ini dikarenakan estimasi koefisien jalur (*path*) pada variabel latent endogen yang diprediksi oleh konstruk prediktor dalam model struktural didasarkan pada regresi OLS (*Ordinary Least Squares*) (Hair *et al*., 2014).

Hasil pengujian kolinearitas pada konstruk prediktor untuk variabel endogen sikap atas knowledge sharing (Z_1), norma subyektif dalam knowledge sharing (Z_2), dan niat melakukan knowledge sharing (Y_1) menunjukkan bahwa nilai VIF seluruh konstruk prediktor masih dibawah nilai batas sebesar 5,00, maka dapat disimpulkan tidak terjadi kolinearitas diantara konstruk prediktor dalam model struktural.

Tabel Pengujian Kolinearitas

Variabel Endogen	Konstruk	VIF
Sikap atas *knowledge sharing* (Z_1)	*Social network* (X_1)	1,462
	Shared goals (X_2)	1,555
	Self-worth (X_3)	1,288
Norma subyektif dalam *knowledge sharing* (Z_2)	*Social network* (X_1)	1,462
	Shared goals (X_2)	1,555
	Self-worth (X_3)	1,288
Niat melakukan *knowledge sharing* (Y_1)	Sikap atas *knowledge sharing* (Z_1)	1,673
	Norma subyektif *knowledge sharing* (Z_1)	1,673

Hasil analisis model struktural dapat dilihat pada Tabel berikut. Pengujian signifikansi koefisien jalur (*path*) dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t *statistics* dengan nilai t tabel pada tingkat signifikansi 5%, yaitu sebesar 1,96.Apabila nilai t *statistics* lebih besar daripada nilai t tabel 1,96, maka koefisien jalur (*path*) dianggap signifikan pengaruhnya. Berdasarkan hasil pengujian model struktural dapat disimpulkan bahwa social network (X_1),

shared goals (X_2), dan *self-worth* (X3) berpengaruh signifikan positif terhadap sikap (Z_1) dan norma subyektif (Z_2) dalam knowledge sharing, sedangkan sikap (Z_1) dan norma subyektif (Z_2) dalam knowledge sharing berpengaruh signifikan positif terhadap niat melakukan knowledge sharing (Y_1). Adapun niat melakukan knowledge sharing (Y_1) berpengaruh signifikan positif terhadap perilaku knowledge sharing (Y_2).Hasil analisis model struktural atau *inner model* dengan metode PLS dapat dilihat pada Gambar hasil pengujian analisis jalur.

Hasil Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur (*Path*) Model Struktural

Hubungan	Koefisien Jalur (*Path*)	*t statistics*	Keterangan
$X_1 \rightarrow Z_1$	0,3678	2,5518	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z_1$	0,3752	2,2739	Signifikan
$X_3 \rightarrow Z_1$	0,2695	2,1267	Signifikan
$X_1 \rightarrow Z_2$	0,3436	2,4207	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z_2$	0,3434	2,3195	Signifikan
$X_3 \rightarrow Z_2$	0,3174	2,6000	Signifikan
$Z_1 \rightarrow Y_1$	0,5144	3,9036	Signifikan
$Z_2 \rightarrow Y_1$	0,4749	3,6908	Signifikan
$Y_1 \rightarrow Y_2$	0,7832	11,1751	Signifikan

Nilai *R Square* (R^2) dan Stone-Geiser (Q^2) untuk masing-masing konstruk endogen dapat dilihat pada Tabel berikut.

Nilai Koefisien Determinasi atau *R Square* (R^2) dan Stone-Geisser (Q^2)

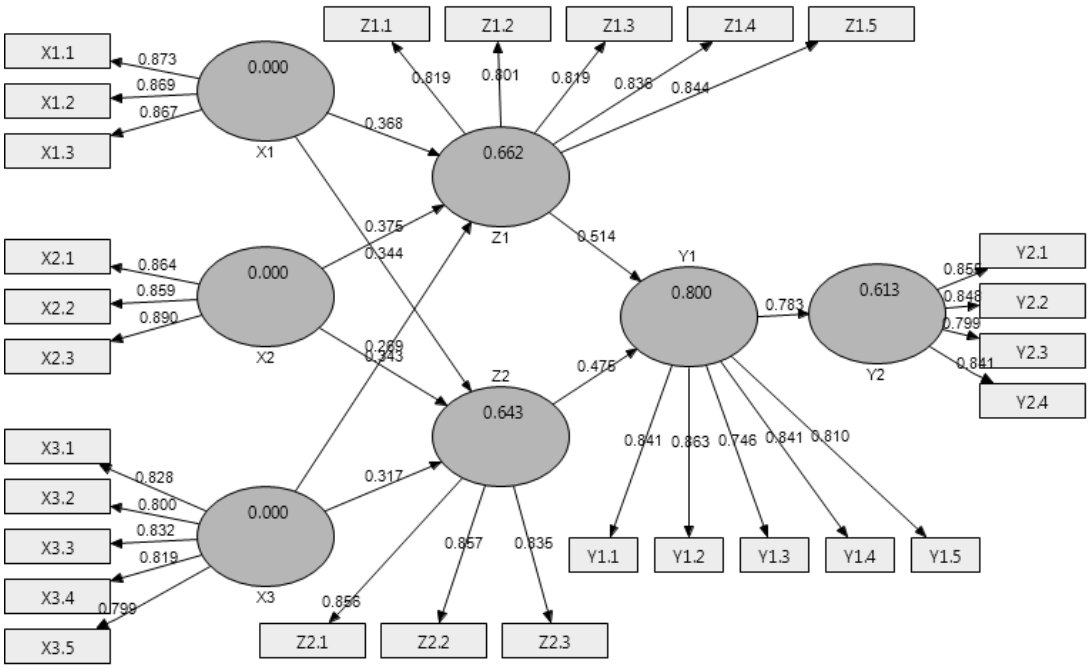
Variabel Endogen	Nilai R^2	Nilai Q^2
Sikap atas *knowledge sharing* (Z_1)	0,6624	0,4462
Norma subyektif dalam *knowledge sharing* (Z_2)	0,6433	0,4608
Niat melakukan *knowledge sharing* (Y_1)	0,8000	0,5395
Perilaku *knowledge sharing* (Y_2)	0,6134	0,4243

Menurut Hair *et al*. (2014), secara umum nilai R^2 sebesar 0,75; 0,50; atau 0,25 untuk konstruk endogen dapat dideskripsikan secara respektif sebagai pengaruh yang substansial, moderat, dan lemah. Nilai R^2 untuk variabel sikap atas knowledge sharing (Z_1), norma subyektif dalam

knowledge sharing (Z_2) dan perilaku knowledge sharing (Y_2) masing-masing sebesar 0,6624; 0,6433 dan 0,6134, yang menunjukkan pengaruh yang moderat, sedangkan perilaku niat melakukan knowledge sharing memiliki nilai sebesar 0,8000, menunjukkan pengaruh yang substansial.

Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 (nol) mengindikasikan relevansi prediktif model *path* untuk konstruk tersebut. Nilai Stone-Geisser (Q^2) untuk sikap atas knowledge sharing (Z_1), norma subyektif dalam knowledge sharing (Z_2), niat melakukan knowledge sharing (Y_1), dan perilaku knowledge sharing (Y_2)masing-masing adalah sebesar 0,4462; 0,4608; 0,5395; dan 0,4243. Karena kedua nilai Stone-Geisser (Q^2) tersebut lebih besar dari 0 (nol) maka model memiliki relevansi prediktif bagi masing-masing konstruk.

Berikut adalah sajian Gambar hasil pengujian analisis jalur menunjukkan koefisien masing-masing hubungan antar variable penelitian.



Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pengujian Hipotesis Pertama

Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai t statistik sebesar 2,5518> nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa *social network* (X_1) berpengaruh signifikan positif terhadap sikap atas *knowledge sharing* (Z_1). Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *social network* berpengaruh positif terhadap sikap atas *knowledge sharing*, **diterima**.

Interaksi sosial yang dijalin baik antara karyawan akan menumbuhkan sikap yang lebih positif atas *knowledge sharing*. Interaksi sosial yang kuat akan lebih memudahkan pertukaran *knowledge* antar karyawan karena mereka saling memfasilitasi akses ke sumber *knowledge* dari anggota lain. Interaksi sosial yang terjalin akan meningkatkan kualitas *knowledge* yang dibentuk dalam organisasi, dan proses berbagi (*sharing*) pengetahuan cenderung lebih sering bila antar karyawan saling mengenal dengan baik dan saling berinteraksi.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Chow dan Chan (2008) bahwa *social network* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap sikap atas *knowledge sharing*, karena melalui *social network*, kesempatan untuk melakukan kontak inpersonal akan semakin meningkat dan karyawan akan merasakan perasaan yang positif tentang berbagi ide dan sumberdaya, sehingga dengan semakin ekstensif jejaring sosial yang dibangun di antara karyawan, maka sikap karyawan untuk berbagi *knowledge* juga akan semakin baik.

Pengujian Hipotesis Kedua

Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai t statistik sebesar 2,4207> nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa *social network* (X_1) berpengaruh signifikan positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing* (Z_2). Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *social network* berpengaruh positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing*, **diterima**.

Melalui hubungan baik yang dijalin dengan kuat maka akan tumbuh norma-norma subyektif dalam *knowledge sharing*, sehingga karyawan didorong untuk lebih banyak berkontribusi

pengetahuan terhadap organisasi. Interaksi sosial akan membentuk norma-norma umum yang mengarah pada *sharing* norma-norma tersebut ke seluruh organisasi. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Chow dan Chan (2008) bahwa *social network* berpengaruh positif terhadap sikap atas *knowledge sharing*, dimana karyawan yang memiliki *social network* yang lebih ekstensif dengan rekan-rekan kerjanya akan mengalami tekanan sosial yang lebih besar untuk melakukan *knowledge sharing*, karena hubungan yang baik menghasilkan ekspektasi yang tinggi pada rekan-rekan kerjanya.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai t statistik sebesar 2,2739> nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa *shared goals* (X_2) berpengaruh signifikan positif terhadap sikap atas *knowledge sharing* (Z_1). Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *shared goals* berpengaruh positif terhadap sikap atas *knowledge sharing*, **diterima**.

*Shared goals*akan membantu karyawan menyamakan tujuannnya dengan karyawan lainnya sehingga dapat selaras dalam mencapai tujuan organisasi. *Shared goals* juga bertindak sebagai mekanisme perekat (*bonding*) yang membantu karyawan berinteraksi sehingga berkontribusi pada keinginan karyawan untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi. Hasil penelitian konsisten dengan penelitian Chow dan Chan (2008) bahwa semakin kuat *shared goals* di antara karyawan, semakin baik pula sikap karyawan yang terkait dengan *knowledge sharing*. Tujuan bersama dianggap sebagai kekuatan untuk menyatukan kebersamaan karyawan dan mendorong karyawan berbagi pengetahuan yang dimiliki.

Pengujian Hipotesis Keempat

Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai t statistik sebesar 2,3195> nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa *shared goals* (X_2) berpengaruh signifikan positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing* (Z_2). Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *shared goals* berpengaruh positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing*, **diterima**.

Adanya komitmen pada *shared goals* yang kuat di antara karyawan akan memberikan fokus yang mengarahkan proses kerja karyawan dan menyediakan suatu referensi bagi aturan *self-regulation* di antara karyawan sendiri, sehingga norma subyektif akan semakin kuat di antara karyawan, dan bisa meminimalkan friksi yang terjadi dalam komunikasi antar karyawan. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Chow dan Chan (2008), bahwa *shared goals* berpengaruh positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing*. Melalui tujuan kolektif, karyawan cenderung percaya bahwa kepentingan pribadi karyawan lainnya tidak akan berpengaruh dan seluruh karyawan akan berkontribusi pengetahuannya untuk membantu mencapai *shared goals.*

Pengujian Hipotesis Kelima

Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai t statistik sebesar 2,1267> nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa *self-worth* (X_3) berpengaruh signifikan positif terhadap sikap atas *knowledge sharing* (Z_1). Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *self-worth* berpengaruh positif terhadap sikap atas *knowledge sharing*, **diterima**.

Dalam lingkungan kerja, *knowledge sharing* melibatkan interaksi yang berkelanjutan, sehingga ketika karyawan lain bereaksi sesuai dengan harapan karyawan, karyawan akan merasakan bahwa pemikiran dan perilakunya telah sesuai, dan peran serta kontribusinya akan ditingkatkan dengan memberikan timbal balik informasi/pengetahuan yang berkelanjutan kepada organisasi. Hasil penelitian konsisten dengan hasil penelitian Bock *et al*. (2005) bahwa *self-worth* berpengaruh signifikan positif terhadap sikap atas *knowledge sharing*, dimana karyawan yang mendapatkan umpan balik pada peristiwa *knowledge sharing* di masa lalu akan cenderung memahami bagaimana tindakan tersebut telah berkontribusi kepada pekerjaan karyawan lainnya untuk meningkatkan kinerja. Pemahaman karyawan tersebut akan dapat meningkatkan perasaan berharga (*sense of self-worth*), sehingga sebagai timbal baliknya akan mengembangkan sikap dalam *knowledge sharing* yang lebih baik.

Pengujian Hipotesis Keenam

Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai t statistik sebesar 2,6000> nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa *self-worth*

(X_3) berpengaruh signifikan positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing* (Z_2). Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa *self-worth* berpengaruh positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing*, **diterima**.

Apabila karyawan sadar bahwa pengetahuan yang dibagikan berkontribusi pada peningkatan proses kerja, maka tuntutan untuk berbagi pengetahuan akan semakin tinggi karena sangat berkontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Karyawan akan berkontribusi pengetahuan dalam suatu organisasi dengan harapan untuk meningkatkan status dan reputasinya di dalam perusahaan, sehingga kondisi ini akan membuat karyawan dituntut semakin aktif dalam kegiatan *knowledge sharing*. Hasil penelitian konsisten dengan penelitian Bock *et al*. (2005) bahwa *self-worth* berpengaruh positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing*. *Self-worth* dapat mempengaruhi perilaku karyawan sesuai norma-norma organisasional.Norma-norma kelompok referensi menjadi standar internalisasi karyawan menilai dirinya. Karyawan yang memiliki perasaan berharga yang tinggi melalui berbagi pengetahuan akan cenderung lebih memahami ekspektasi karyawan-karyawan lainnya dan berusaha memenuhi harapan tersebut.

Pengujian Hipotesis Ketujuh

Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai t statistik sebesar 3,9036> nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa sikap atas *knowledge sharing* (Z_1) berpengaruh signifikan positif terhadap niat melakukan *knowledge sharing* (Y_1). Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa sikap dalam berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap niat untuk melakukan *knowledge sharing*, **diterima**.

Karena dengan berbagi pengetahuan karyawan akan merasakan manfaat terhadap pencapaian tugas-tugas kerjanya, karena mempermudah karyawan untuk mencari solusi atas permasalahan kerja yang sedang dialami atau terjadi. Ketika keyakinan karyawan semakin tinggi bahwa kegiatan *knowledge sharing* merupakan hal yang berguna maka sikapnya atas kegiatan *knowledge sharing* akan semakin positif. Hasil penelitian konsisten dengan penelitian Chow dan Chan (2008) dan Bock *et al.* (2005), bahwa sikap atas *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap niat melakukan *knowledge sharing*. Perilaku personal atas sikap merupakan prediktor penting dari niat untuk terlibat dalam perilaku tersebut dan niat berperilaku untuk berbagi

pengetahuan ditentukan oleh sikap karyawan dalam berbagi pengetahuan.Semakin baik sikap karyawan dalam organisasi atas *knowledge sharing*, semakin kuat niat karyawan untuk melakukan *knowledge sharing*.

Pengujian Hipotesis Kedelapan

Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai t statistik sebesar 3,6908> nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa norma subyektif dalam *knowledge sharing* (Z_2) berpengaruh signifikan positif terhadap niat melakukan *knowledge sharing* (Y_1). Oleh karena itu, hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa norma subyektif dalam *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap niat melakukan *knowledge sharing*, **diterima**.

Indikator norma subyektif yang utama terkait dengan pemikiran supervisor bahwa karyawan seharusnya berbagi pengetahuan dengan anggota lainnya dalam organisasi. Apabila tuntutan supervisor semakin tinggi maka karyawan akan menguatkan niatnya untuk melakukan kegiatan *knowledge sharing* dengan anggota organisasi lainnya. Karyawan akan cenderung patuh untuk melakukan hal yang dituntut langsung oleh atasannya, dalam hal ini supervisor. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Chow dan Chan (2008) dan Bock *et al*. (2005), bahwa norma subyektif berpengaruh positif terhadap niat melakukan *knowledge sharing*, karena norma subyektif merupakan tekanan sosial untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku, dan merupakan anteseden penting dalam niat, sehingga semakin kuat norma subyektif untuk melakukan *knowledge sharing*, akan semakin kuat pula niat untuk melakukan *knowledge sharing*.

Pengujian Hipotesis Kesembilan

Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai t statistik sebesar 11,1751> nilai t tabel sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa niat melakukan *knowledge sharing* (Y_1) berpengaruh signifikan positif terhadap perilaku *knowledge sharing* (Y_2). Oleh karena itu, hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa niat untuk melakukan *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap perilaku *knowledge sharing*, **diterima**. Melalui niat yang kuat untuk berbagi pengetahuan maka perilaku karyawan untuk

membagikan pengetahuan akan semakin intens, sehingga akan membudayakan perilaku *knowledge sharing* dalam organisasi yang menguntungkan bagi kelangsungan organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Bock dan Kim (2002) dan Assegaff (2014), bahwa niat melakukan *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap perilaku *knowledge sharing*, dimana niat adalah elemen paling penting yang memiliki dampak langsung terhadap perilaku karyawan dalam melakukan *knowledge sharing*. Semakin kuat niat seseorang untuk melakukan *knowledge sharing* maka semakin besar orang tersebut membagi pengetahuannya dengan orang lain.

Simpulan

Dari hasil penelitian dapat disampaikan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. *Social network* berpengaruh signifikan positif terhadap sikap atas *knowledge sharing*, yang menunjukkan bahwa melalui *social network* yang semakin meningkat karyawan akan merasakan perasaan yang positif tentang berbagi pengetahuan, sehingga dengan semakin ekstensif *social network* yang dibangun di antara karyawan, maka sikap karyawan untuk berbagi *knowledge* juga akan semakin baik.
2. *Social network* berpengaruh sigfnikan positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing*, dimana karyawan yang memiliki *social network* yang lebih ekstensif akan mengalami tekanan sosial yang lebih besar untuk melakukan *knowledge sharing*, karena ekspektasi yang tinggi dari rekan-rekan kerja akan membuat norma subyektif yang berkaitan dengan *knowledge sharing* juga akan semakin kuat.
3. *Shared goals* berpengaruh signifikan positif terhadap sikap atas *knowledge sharing*, dimana semakin kuat *shared goals* di antara karyawan akan semakin baik pula sikap karyawan atas *knowledge sharing*, karena *shared goals* dianggap sebagai kekuatan untuk menyatukan kebersamaan karyawan dan mendorong karyawan berbagi pengetahuan yang dimiliki.
4. *Shared goals* berpengaruh signifikan positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing*, dimana melalui tujuan kolektif kepentingan pribadi karyawan lainnya tidak akan berpengaruh dan seluruh karyawan akan berkontribusi pengetahuan untuk membantu mencapai *shared goals*, sehingga semakin kuat *shared goals* akan semakin kuat pula norma subyektif yang terkait dengan *knowledge sharing*.

5. *Self-worth* berpengaruh signifikan positif terhadap sikap atas *knowledge sharing*, dimana karyawan yang mendapatkan umpan balik pada kegiatan *knowledge sharing* di masa lalu akan memahami bagaimana tindakan tersebut telah berkontribusi kepada pekerjaan karyawan lainnya, sehingga pemahaman tersebut akan meningkatkan *sense of self-worth*, dan sebagai timbal baliknya karyawan akan mengembangkan sikap atas *knowledge sharing* yang lebih baik.
6. *Self-worth* berpengaruh signifikan positif terhadap norma subyektif dalam *knowledge sharing*, dimana karyawan yang memiliki perasaan berharga yang tinggi melalui *knowledge sharing* akan lebih memahami ekspektasi karyawan-karyawan lainnya dan berusaha memenuhi harapan tersebut, sehingga semakin tinggi *self-worth* akan semakin kuat norma subyektif untuk melakukan *knowledge sharing*.
7. Sikap atas *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap niat melakukan *knowledge sharing*, dimana sikap merupakan prediktor kuat dari niat untuk terlibat dalam perilaku, dan niat untuk berbagi pengetahuan ditentukan oleh sikap karyawan dalam berbagi pengetahuan, maka semakin baik sikap karyawan dalam organisasi atas *knowledge sharing*, semakin kuat pula niat karyawan untuk melakukan *knowledge sharing*.
8. Norma subyektif dalam *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap niat melakukan *knowledge sharing*, dimana norma subyektif merupakan tekanan sosial untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku, dan merupakan anteseden penting dari niat, sehingga semakin kuat norma subyektif untuk melakukan *knowledge sharing*, akan semakin kuat pula niat melakukan *knowledge sharing*.
9. Niat melakukan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap perilaku *knowledge sharing*, dimana niat adalah elemen paling penting yang memiliki dampak langsung terhadap perilaku karyawan dalam melakukan *knowledge sharing*, sehingga semakin kuat niat karyawan untuk melakukan *knowledge sharing* maka semakin banyak pula karyawan membagi pengetahuannya dengan anggota organisasi lainnya.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah disimpulkan di atas, beberapa rekomendasi dapat diberikan sebagai berikut:

1. Perlu adanya upaya perusahaan untuk meningkatkan motivasi dan keyakinan positif karyawan terhadap perilaku *knowledge sharing*, dengan melakukan penambahan frekuensi kegiatan yang memicu pertukaran pengetahuan diantara karyawan, serta meningkatkan dukungan atasan untuk lebih mengoptimalkan budaya *knowledge sharing* di dalam perusahaan, sehingga dapat mewujudkan proses kerja yang lebih efektif dan efisien.
2. Perusahaan perlu meningkatkan dukungan faktor teknologi supaya dapat mempermudah perilaku *knowledge sharing*, dengan menyediakan fasilitas teknologi sebagai media untuk melakukan *knowledge sharing* serta merancang dan membuat sebuah *Knowledge Management System*.
3. Karyawan yang teridentifikasi sebagai karyawan yang kompeten, yang memiliki *knowledge* dan menjadi referensi *knowledge* bagi karyawan lainnya, harus segera dikelola dengan baik *knowledge* yang dimilikinya sehingga menjadi *knowledge* organisasi dan dapat diakses atau dipelajari oleh karyawan lainnya (dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*). Hal ini akan memberikan efek yang positif bagi perusahaan, jika karyawan tersebut meninggalkan perusahaan, karena *knowledge* yang dimilikinya tetap berada di perusahaan, tidak ikut hilang ketika karyawan tersebut meninggalkan perusahaan.
4. Pihak manajemen perusahaan harus mengembangkan misi dan tujuan yang jelas dan terarah sehingga semua anggota organisasi dapat mengapresiasi dan berkontribusi pengetahuan kepada organisasi, dan ikatan sosial antara karyawan merupakan hal penting dan perlu dipelihara dengan kegiatan-kegiatan formal maupun informal yang mengedepankan kerjasama, karena hubungan yang baik di antara karyawan akan meningkatkan perilaku *knowledge sharing*.
5. Perusahaan secara aktif harus mendukung formasi dan kelangsungan komunitas di dalam lingkungan kerja, memastikan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan yang terlibat atau tidak terlibat dalam *knowledge sharing*. Hal ini penting untuk dilakukan karena dapat meningkatkan *self-worth* karyawan, sehingga karyawan akan berkontribusi lebih besar kepada perusahaan melalui perilaku *knowledge sharing* yang lebih baik.
6. Secara praktikal hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi perusahaan yang membutuhkan pengembangan strategi dan kebijakan yang mendukung terciptanya lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk mensukseskan kegiatan *knowledge sharing* di dalam perusahaan.

7. Menggunakan prinsip “The Right Man On The Right Place” agar individu yang bersangkutan (dalam hal ini karyawan), bisa menonjolkan kemampuan dan meningkatkan kompetensinya untuk menghasilkan kinerja yang baik serta menimbulkan *self-worth* sehingga karyawan akan berkontribusi lebih baik kepada perusahaan melalui perilaku *knowledge sharing* yang lebih besar.

Daftar Referensi

Adler, P.S. and Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospect for A New Concept. *Academy of Management Review*, 27: 17-40.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior.*Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211.

Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes.*Annual Review Psychology*, 52: 27-58.

Ajzen, I. (2011). The Theory of Planned Behaviour: Reactions and Reflections. *Psychology and Health*, Vol. 26(9): 1113-1127.

Anderson, N.R. and West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3): 235–258.

Ardichvili, A., Page, V., and Wentling, T. (2003). Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice.*Journal of Knowledge Management*, *7*(1): 64-77.

Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., and Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *82*(1): 1-8.

Assegaff, S. (2014).Pengaruh Finansial dan Non-Finansial Reward Terhadap Niat dan Perilaku Karyawan dalam Knowledge Sharing.*Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol. 13(3): 290-303.

Axelrod, R. (2002). Making Teams Work. *The Journal for Quality and Participation*, 25(1): 10-11.

Baharim, S.B. (2008). *The Influence of Knowledge Sharing on Motivation to Transfer Training: A Malaysian Public Sector Context*. Australia: Victoria University.

Bang, H., Ellinger, A.E., Hadimarcou, J., and Traichal, P.A. (2000). Consumer Concern, Knowledge, Belief and Attitude Toward Renewable Energy: An Application of The Reasoned Action Theory. *Psychology & Marketing*, 17(6): 449-468.

Baron, R.A., and Byrne, D. (2005).Psikologi Sosial Jilid 2. *Terjemahan.* Jakarta: Penerbit Erlangga.

Biddle, B.J. (1986). Recent development in role theory.*Annual Review of Sociology* (12): 67-92.

Bock, G.W. and Kim, Y.G. (2002). Breaking Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2): 14-21.

Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., and Lee, J.N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining The Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, Vol. 29(1): 87-111.

Bolino, M.C., Turnley, W.H., and Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review*, 505-522.

Buckman, R.H. (1998). Knowledge Sharing at Buckman Labs.*Journal of Business Strategy*, 19(1): 11-15.

Burt, R.S. (1992). Structural Holes: *The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chang, C.W., Chan, M.L., and Tseng, C.P. (2012). Human Factors of Knowledge Sharing Intention Among Taiwanesse Enterprises: A Model of Hypotheses. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 22(4): 362-371.

\Chen, S. X., Cheung, F. M., Bond, M. H., and Leung, J. P. (2006). Going Beyond Self-esteem to Predict Life Satisfaction: The Chinese Case. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1): 24-35.

Chiu, C.M., Hsu, M.H. and Wang, E.T.G. (2006). Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories. *Decision Support Systems*, 42(3): 1872-1888.

Chow, W.S. and Chan, L.S. (2008). Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing. *Information & Management*, 45: 458-465.

Chua, A. (2002). The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation.*Journal of Intellectual Capital*, 3(4): 375-392.

Conner, M. and Armitage, C.J. (1998). Extending The Theory of Planned Behavior: A Review and Avenues for Further Research. *Journal of Applied Psychology*, 28: 1429-1464.

Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

Easterby-Smith, M. dan Lyles, M.A. (2007).*Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press.

Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Granovetter, M.S. (1992). Problems of Explanation in Economic Sociology. In N. Nohria & R. Ecles (Eds.). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*: 25-26. Boston: Harvard Business School Press.

Gray, P.H. (2001). The Impact of Knowledge Repositories On Power and Control in The Workplace.*Information Technology & People*, 14(4): 368-384.

Hogel, M., Parboteeah, K.P., and Munson, C.L. (2003).Team-Level Antecedents of Individuals' Knowledge Networks.*Decision Sciences*, 34(4):741-770.

Inkpen, A.C. and Tsang, E.W.K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, Vol. 30(1): 146-165.

Jacobson, C. (2008). Knowledge Sharing Between Individual.In Jennex, Murray E. (Ed).*Knowledge Management: Concept, Methodologies, Tools, and Application*. Vol. 3:1633-1641. Hershey: Information Science Reference.

Kankanhalli, A., Tan, B.Y.C., and Wei, K.K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Respositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29(1):113-143.

Kerlinger, F.N. and Lee, H.B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. 4th Edition. Florida: Harcourt, Inc.

Kollock, P. (1999). The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace. in*Communities in Cyberspace*. M. Smith and P. Kollock (eds). London: Routledge: 220-239.

Kozlowski SWJ and Bell BS (2003) Work groups and teams in organizations. In: Borman, W.C. and Ilgen, D.R. (Eds.). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12). New York: Wiley, 333–375.

Krosnick, J.A., and Petty, R.E. (1995). Attitude strength: An overview. *Attitude strength: Antecedents and consequences*, 1: 1-24.

Lee, C. and Green, R.T. (1991). Cross-Cultural Examination of The Fishbein Behavioral Intention Model.*Journal of International Business Studies*, 22(2): 289-305.

Lin, H.F. (2007). Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions.*Journal of Information Science*, 33(2): 135-149.

Lin, H.F. and Lee, G.G. (2004). Perceptions of Senior Managers Toward Knowledge-Sharing Behaviour.*Management Decision*, 42(1): 108-125.

Mu, J., Peng, G., and Love, E. (2008). Interfirm Networks, Social Capital, and Knowledge Flow. *Journal of Knowledge Management*, 12(4): 86-100.

Munir, N. (2008).*Knowledge Management Audit: Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*. Jakarta: Penerbit PPM.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Sciences*, Vol. 5(1): 14-37.

Saenz, J., Aramburu, N., Rivera, O. (2010). Exploring The Links Between Structural Capital, Knowledge Sharing, Innovation Capability, and Business Competitiveness: An Empirical Study. In Harorimana, Deogratius (Ed).*Cultural Implications of Knowledge Sharing, Management and Transfer*:321-354. Pensylvania: Information Science Reference.

Santoso, S., dan Tjiptono, F. (2001). *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Sasanti, N.M. (2000). Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perusahaan di Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 1(2): 1-13.

Seniati, L., Yulianto, A. dan Setiadi, B.N. (2005). *Psikologi Eksperimen*. Jakarta: Gramedia.

Teh, P.L. and Yong, C.C. (2011). Knowledge Sharing in IS Personnel: Organizational Behavior's Perspective. *Journal of Computer Information System*, 11-21.

Tobing, L.P. (2007). *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 464-476.

Turban, E., McLean, E. and Wetherbe, J. (2002).*Information Technology for Management: Transforming Business in The Digital Economic*. John Wiley & Sons.

Van Den Hoof, B. and De Ridder, J.A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6):117-130.

Van Knippenberg, D. (1999). Social identity and persuasion: Reconsidering the role of group membership. In: Abrams D and Hogg MA (eds). *Social Identity and Social Cognition*. Oxford: Blackwell, 315-331.

Wasko, M. M., and Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*, 29(1): 35-57.

Yan, A. and Zeng, M. (1999). International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Direction for Future Research. *Journal of International Business Studies*, 30: 397-414.

Yu, T.K., Lu, L.C., and Liu, T.F. (2010). Exploring Factors That Influence Knowledge Sharing Behavior Via Weblogs. *Computers in Human Behavior*, 26: 32-41.

Zhang, R. (2008). Knowledge Management On The Web. In Jennex, Murray E., (Ed) *Knowledge Management: Concept, Methodologies, Tools, and Application*. Vol. 1:81-90. Hershey: Information Science Reference.

PENGARUH *PROACTIVE PERSONALITY* TERHADAP *CREATIVITY*: PERAN *INFORMATION EXCHANGE* DAN *TRUST*SEBAGAI MODERATING VARIABEL

Nuri Herachwati, Sri Gunawan dan Aulia Rahman Fahrobbi
Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga
Kampus B Jalan Airlangga 4 Surabaya
herachwati@yahoo.com

Abstract

In this new era of globalization, when digital media has evolved rapidly, there are large numbers of media printing companies went bankrupt. Those media printing companies have closed due to lack of creativity for providing good information which became a hallmark in the print media. Proactive personality, information exchange and trust are variables that could affect and lead the development of creativity in a company. If these 3 variables have a great exsistence, it could impact on the increasing creativity of employees in their office.

This research study was conduct on the editorial staff of PT Jawa Pos. The aims of this study is to determine direct effect of proactive personality towards creativity as well as the indirect effect of proactive personality towards creativity by using information exchange and trust as a mediating variable. This study uses a quantitative approach. The samples of this study are editorial employees of media printing company. This research uses Partial Least Square (PLS) as the technique analysis.

The results indicated that proactive employees engage more in information exchange, proactive employees build trust relationships and do so partially through information exchange, and proactive personality enhances creativity through information echange and trust.

Keywords : Proactive Personality, Information Exchange, Trust and Creativity.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam era global saat ini persaingan di dunia bisnis menjadi sangat ketat. Perusahaan dituntut untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan dari pada yang dilakukan para pesaing.Sehingga inovasi menjadi kebutuhan vital bagi perusahaan untuk memenuhi tuntutan tersebut.

Kinerja individu yang kreatif menjadi kebutuhan organisasi saat ini. Kreativitas karyawan menjadi penting karena merupakan *starting point* atau permulaan dari munculnya inovasi (Amabile, 1997; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron 1996). Kreativitas karyawan

menjadi kunci dalam meningkatkan keunggulan bersaing dengan memberikan kontribusi fundamental terhadap keefektifan dan kelangsungan hidup organisasi (Shalley, Zhou, &Oldham, 2004). Maka dari itu para manajer berlomba-lomba untuk menstimulus para karyawan agar dapat mengoptimalkan pemikiran kreatif mereka. Banyak variabel yang dapat mempengaruhi kreativitas (creativity) karyawan salah satunya adalah kepercayaan (trust).Adanya kepercayaan (trust) bahwa koleganya mendukung upaya-upaya kreatif, akan membuat karyawan tidak takut untuk gagal dan justru akan lebih fokus untuk melakukan hal-hal kreatif.Selain kepercayaan (trust), pertukaran informasi (information exchange) juga merupakan variabel yang mempengaruhi kreativitas (creativity). Karyawan bertukar informasi dengan berinteraksi dengan orang di dalam unit ataupun di luar unitnya, dan dari interaksi tersebut karyawan akan dihadapkan pada cara berpikir dan ide-ide yang berbeda. Hal ini akan mendorong karyawan untuk lebih berpikir secara *divergent*, dan kemudian akan meningkatkan kreativitas.Variabel terakhir yang dapat mempengaruhi kreativitas (creativity) dalam penelitian ini adalah kepribadian proaktif (proactive personality). Karyawan proaktif cenderung menyarankan cara baru mencapai tujuan dan mengusulkan ide baru untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian, karyawan dengan kepribadian proaktif cenderung untuk menjadi kreatif.Berdasarkan hal tersebut diatas maka didalam penelitian ini *information exchange* dan *trust* digunakansebagai mediating variabel dengan tujuan untuk mengetahui peran kedua variabel tersebut terhadap pengaruh *proactive personality* terhadap *creativity*. Dimana peran sebagai mediating variabel dari keduanya masih belum banyak diteliti pada penelitian sebelumnya.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan di industri media cetak, mengingat industrimedia cetak merupakan salah satu industri bisnis yang membutuhkan karyawan kreatif sebagai modal dalam bersaing. Penelitian ini menggunakan media cetak harian terbesar di Jawa Timur, dan merupakan salah satu harian dengan oplah terbesar di Indonesiasebagai objek penelitian yaitu PT Jawa Pos sehingga tuntutan pada karyawan untuk kreatif adalah yang mutlak. Lebih jauh, penelitian ini berfokus pada karyawan bagian redaksi PT Jawa Pos, karena disetiap pekerjaannya dibutuhkan dan diwajibkan untuk menciptakan ide-ide yang baru, unik dan berbeda dengan yang lainnya, sehingga kreativitas menjadi faktor yang sangat vital.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah kepribadian proaktif *(Proactive Personality)* memiliki pengaruh terhadap kreativitas *(Creativity)*?
2. Apakah pertukaran informasi *(information exchange)* memiliki pengaruh terhadap kreativitas *(Creativity)*?
3. Apakah kepercayaan *(Trust)* memiliki pengaruh terhadap kreativitas *(Creativity)*?
4. Apakah kepribadian proaktif *(Proactive Personality)* memiliki pengaruh terhadap pertukaran informasi *(information exchange)*?
5. Apakah kepribadian proaktif *(Proactive Personality)* memiliki pengaruh terhadap kepercayaan *(Trust)*?
6. Apakah pertukaran informasi *(information exchange)* memiliki perngaruh terhadap kepercayaan *(Trust)*?

2. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Pada landasan teori ini akan dijabarkan berbagai teori yang menunjang pembentukan hipotesis, yaitu: kepribadian proaktif (*proactive personality)*, pertukaran informasi *(information exchange)*, kepercayaan (*trust)*, dan kreativitas *(creativity)*.

2.1. Kepribadian Proaktif (*Proactive Personality*)

Bateman dan Crant (1993) mendefinisikan kepribadian proaktif sebagai seseorang yang relatif tidak didesak oleh keadaan situasional dan seseorang yang dapat mempengaruhi perubahan lingkungan. Sehingga, orang yang proaktif dapat mengenali peluang dan bertindak atas peluang tersebut, serta menunjukan inisiatif dan gigih memperjuangkan perubahan yang berarti.Tidak jauh berbeda dengan penelitian Seibert, Kraimer dan Crant (2001) menjelaskan kepribadian proaktif (*proactive personality)* sebagai seseorang yang menciptakan perubahan pada lingkungannya, dapat tidak memperdulikan situasi meskipun pada keadaan yang yang dibatasi.

Sehingga dapat disimpulkan, individu yang memiliki kepribadian proaktif (*proactive personality)* bertindak secara ikhlas dan bertekad untuk mengejar perkembangan yang ada, serta memiliki ciri khas menjadi pusat model pengembangan diri di lingkungannya (Antonacopoulou, 2000 dalam Major, 2006).

2.2. Pertukaran Informasi (*Information Exchange*)

Pertukaran informasi mengacu pada upaya sadar dan terencana untuk bertukar informasi, pengetahuan, dan ide-ide yang berhubungan dengan pekerjaan (Bunderson & Sutcliffe, 2002; Johnson, Hollenbeck, Humphrey, Ilgen, Jundt, & Meyer, 2006). Hal ini senada dengan yang diungkapkan Chen (2001) yang mendefinisikan pertukaran informasi sebagai sarana untuk menciptakan pengetahuan baru yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Organisasi yang mendukung budaya untuk saling bertukar informasi ditandai dengan informalitas, kekayaan komunikasi, dan keterbukaan terhadap transfer pembelajaran dan pengetahuan (McDermott dan O'Dell, 2001, dalam Lee dan Yu, 2011).

Sedangkan Nancy (2000) dalam Lee dan Yu (2011), menjelaskan tentang tujuan pertukaran informasi yakni memungkinkan karyawan untuk memberikan pengetahuan kepada karyawan lain dan akhirnya memiliki pengetahuan umum yang mengarah pada kemampuan seluruh anggota organisasi untuk memperoleh pengetahuan.

2.3. Kepercayaan *(Trust)*

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan kepercayaan sebagai sebuah harapan positif bahwa yang lain tidak akan bertindak mengambil keuntungan pribadi.Ketika seorang percaya pada rekan kerjanya maka dia tidak akan ragu untuk mengutarakan kekurangannya dengan harapan mendapat bantuan dan bukan dijadikan bahan untuk menjatuhkan dirinya. Hal ini sama dengan yang diungkapkan oleh Kreitner dan Kinicki (2010) yang mendefinisikan kepercayaan sebagai timbal balik (memberi dan menerima) keyakinan dalam niat dan perilaku. Disini kata timbal balik menunjukan saling memberi kepercayaan dimana hanya bisa terjadi jika kedua belah pihak bersikap yang sama.

Lebih jauh McAllister (1995) mengembangkan dua bentuk dari kepercayan yaitu *affect-based trust* dan *cognition-based trust*. *Affect-based trust* yaitu kecenderungan untuk percaya akan ketulusan atau niat baik seseorang. Didasarkan atas ketulusan, kepercayaan dari hati, ikatan berdasarkan empati, perasaan dan kedekatan emosional. Sedangkan *cognition-based trust* adalah kecenderungan untuk percaya dan menghormati orang lain karena adanya alasan dan bukti dari kompetensi, tanggungjawab, kehandalan sebagai kriteria yang digunakan untuk menilai

kepercayaan. Pada penelitian ini kepercayaan lebih dinilai dari kedekatan hubungan antar individu dan hal tersebut sesuai dengan teori *Affect-based trust*yang dikemukakan oleh McAllister (1995).

2.4. Kreativitas *(Creativity)*

Kreativitas merupakan salah satu kebutuhan manusia yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri, dimana kebutuhan aktualisasi sendiri merupakan kebutuhan paling tinggi bagi manusia menurut teori Abraham Maslow (1954). Sedangkan Oldham dan Cummings (1996) mendefinisikan kreativitas sebagai hasil, ide, cara yang memenuhi dua kondisi yaitu yang pertama adalah baru atau asli dan yang kedua memiliki potensi untuk dapat digunakan dalam organisasi. Mereka juga menyebutkan bahwa kreativitas adalah hasil, ide dan sebagainya yang dihasilkan pada level individual. Hal ini diperjelas oleh pendapat Amabile (1997) yang menyebutkan pada dasarnya kreativitas adalah penciptaan ide-ide baru yang bermanfaat pada semua aspek dalam aktivitas manusia dan dalam kehidupan sehari-hari.Ide tersebut harus bermanfaat untuk dapat memecahkan masalah dan menciptakan peluang.

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Kepribadian Proaktif *(Proactive Personality)* dan Kreativitas (*Creativity)*

Karyawan dengan kepribadian proaktif akan aktif mencari peluang, memperlihatkan inisiatif, dan gigih sampai membawa perubahan yang bermakna (Bateman & Crant, 1993). Lebih jauh, karyawan proaktif cenderung menyarankan cara baru mencapai tujuan dan mengusulkan ide baru untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian, karyawan dengan kepribadian proaktif cenderung untuk menjadi kreatif (Kim et al., 2009).

Hipotesis 1: Kepribadian Proaktif *(Proactive Personality)* memiliki pengaruh pada Kreativitas (*Creativity)*

2.5.2. Pertukaran Informasi *(Information Exchange)* dan Kreativitas *(Creativity)*

Karyawan mengumpulkan informasi melalui interaksi dengan orang lain di tempat kerja. Aliran informasi dalam interaksi ini memungkinakan adanya kreativitas (Ancona dan Caldwell, 1992; Perry-smith, 2006). Ketika karyawan berinteraksi dengan karyawan lain, mereka akan mendapatkan informasi baru dan memungkinkan untuk memunculkan kreativitas karyawan

dengan mengkombinasikan informasi baru tersebut dengan informasi yang sudah mereka miliki sebelumnya, yang pada akhirnya akan memunculkan informasi dan pengetahuan baru. Pertukaran informasi juga memungkinakan untuk meningkatkan kemampuan terkait kreativitas, contohnya seperti berpikir *divergent* (berbeda). Ketika karyawan berinteraksi dengan orang di dalam unit ataupun di luar unitnya, karyawan akan dihadapkan pada cara berpikir dan ide-ide yang berbeda. Hal ini akan mendorong karyawan untuk lebih berpikir secara *divergent* (Kanter, 1988).

Hipotesis 2: Pertukaran Informasi *(Information Exchange)* memiliki pengaruh pada Kreativitas *(Creativity)*.

2.5.3. Kepercayaan *(Trust)* dan Kreativitas (*Creativity)*

Ketika tidak ada kepercayaan, karyawan mungkin akan berpikir bahwa tempat kerjanya tidak mendukung dalam upaya-upaya kreatif. Namun, dengan adanya kepercayaan di tempat kerja, karyawan akan merasa dipercaya untuk melakukan hal-hal kreatif yang mungkin saja memiliki resiko untuk gagal (Edmondson, 1999; Leana & Van Buren, 1999). Dengan dilandasi harapan positif bahwa rekan kerja tidak akan menyalahkan jika karyawan gagal, karyawan tidak akan takut dan justru akan lebih fokus untuk melakukan hal-hal kreatif.

Hipotesis 3: Kepercayaan *(Trust)* memiliki pengaruh pada Kreativitas (*Creativity)*.

2.5.4. Kepribadian Proaktif *(Proactive Personality)* dan Pertukaran Informasi *(Information Exchange)*

Karyawan proaktif berinteraksi dengan orang lain untuk saling bertukar informasi dalam rangka untuk dapat mengidentifikasi peluang (Crant, 1995). Melalui pertukaran informasi dengan orang lain, karyawan proaktif mengumpulkan sumber informasi, meningkatkan dasar pengetahuan, mengembangkan ide-ide baru, dan menyempurnakan maupun menguji ide-ide untuk menyelesaikan masalah ataupun untuk mengidentifikasi peluang (Grant & Ashford, 2008).

Hipotesis 4: Kepribadian Proaktif *(Proactive personality)* memiliki pengaruh pada pertukaran informasi *(information exchange)*.

2.5.5. Kepribadian Proaktif *(Proactive Personality)* dan Kepercayaan *(Trust)*

Karyawan dengan kepribadian proaktif memiliki inisiatif yang tinggi, mereka akan mencari peluang, menindak lanjuti dan menekuninya hingga memberikan perubahan yang bermanfaat. Hubungan saling percaya antar rekan kerja diperlukan agar rekan kerja tidak mengambil keuntungan maupun menyalahkan ketika terdapat kegagalan atau kesalahan dalam pekerjaannya. Karyawan proaktif akan mendasari setiap tindakan inisiatif yang dilakukan dengan kepercayaan bahwa rekan kerja mendukungnya dan menerima kesalahan sebagai pengalaman bila inisiatif tersebut gagal (Costigan, Ilter, & Berman, 1998). Kepercayaan rekan kerja tersebut akan mendorong karyawan proaktif untuk mencoba hal-hal di luar tugas-tugas inti dan meningkatkan tindakan inisiatif.

Hipotesis 5: Kepribadian proaktif *(proactive personality)* memiliki pengaruh pada kepercayaan *(trust)*.

2.5.6. Pertukaran informasi *(Information Exchange)* dan Kepercayaan *(Trust)*

Karyawan yang memiliki informasi mungkin tidak akan membagi pengetahuan yang dimiliki, kecuali jika mereka merasakan manfaat yang potensial. Dengan adanya pertukaran informasi, karyawan akan merasakan manfaat yang potensial yaitu saling mendapatkan informasi satu sama lain (Davenport dan Prusak, 1998; Wasko dan Faraj, 2005). Ketika didalam organisasi karyawan mulai dapat saling bertukar informasi, maka mereka menjadi lebih percaya satu sama lain terutama dalam hal membagikan sumber daya atau *expertise*-nya tanpa khawatir pihak lain akan mengambil keuntungan darinya (Hsu, Wu, Lin dan Yeh, 2009).

Hipotesis 6: Pertukaran informasi *(information exchange)* memiliki pengaruh pada kepercayaan *(trust)*.

3. Metode Penelitian

3.1. Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data menggunakan metode survei dengan cara pembagian kuesioner pada karyawan bagian redaksiPT Jawa Po. Teknik sampling yang digunakan adalah metode sensus, dimana seluruh populasi bagian redaksi PT Jawa Pos dijadikan sampel penelitian, sehingga setiap data yang kembali dan memenuhi syarat akan digunakan sebagai sampel. Hal ini digunakan untuk membuat generalisasi kesalahan yang kecil. Sebanyak 112 kuesioner yang

disebar kepada responden hanya kembali 87 kuesioner dan 12 kuesioner tidak diisi dengan baik dan total dari kuesioner yang kembali dan akan digunakan sebagai sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 75 kuesioner. Aplikasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS).

3.2. Pengukuran dan Definisi Operasional Variabel

3.2.1. Kepribadian Proaktif *(Proactive Personality)*

Kepribadian proaktif di definisikan sebagai peran aktif karyawan di tempat kerja seperti berinisiatif, tidak menyia-nyiakan peluang, bertindak cepat dan juga bekerja melebihi tuntutan pekerjaannya sehingga dapat menciptakan perubahan positif pada lingkungannya.

Penelitian ini menggunakan indikator-indikator kepribadian proaktif yang telah digunakan oleh Seibert, Crant, dan Kraimer (1999). Indikator tersebut yaitu,"Selalu terpacu untuk maju", "Selalu berusaha untuk melakukan perubahan yang bermanfaat", "Selalu berusaha merealisasikan ide yang dimiliki", "Segera memperbaiki sesuatu yang tidak disukai", "Selalu ingin mewujudkan hal yang berguna", "Selalu memperjuangkan ide yang dimiliki", "Cepat mengetahui peluang", "Selalu mencari jalan terbaik dalam melakukan sesuatu".

3.2.2. Pertukaran Informasi *(Information Exchange)*

Pertukaran informasi di definisikan sebagai interaksi antar karyawan untuk bertukar informasi, ide-ide, pengetahuan, maupun pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan. Pada penelitian ini digunakan empat indikator yang digunakan oleh Subramaniam dan Youndt (2005). Indikator-indikator tersebut yaitu, "Karyawan bekerja sama dengan yang lain untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah", "Karyawan berbagi informasi satu sama lain terkait dengan pekerjaan mereka", "Karyawan bertukar pikiran dengan orang-orang dari berbagai unit di dalam perusahaan", "Karyawan menerapkan informasi maupun ilmu dari unit lain di perusahaan pada masalah dan peluang yang muncul".

3.3.3. Kepercayaan *(Trust)*

Kepercayaan*(Trust)*di definisikan sebagai hubungan interpersonal antara karyawan dengan kolega untuk cenderung percaya, memberikan keyakinan ataupun harapan yang baik

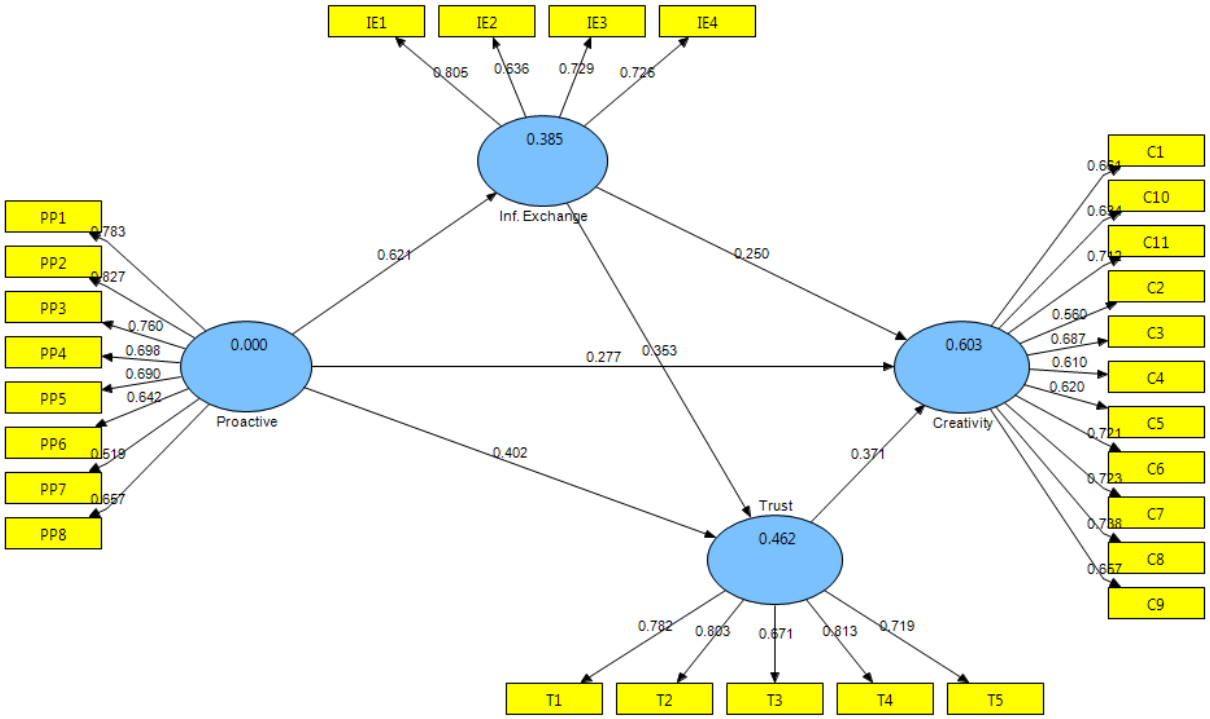
terhadap karyawan tersebut. Indikator *Trust*mengacupadateori *affect-based trust* yang dikemukakan oleh McAllister (1995). Indikator tersebut yaitu, “Karyawan dapat dengan bebas berbagi ide, pendapat, dan harapan dengan kolega”, “Karyawan dapat berbicara dengan bebas pada kolega tentang kesulitan yang dialami ditempat kerja”, “Karyawan merasa kehilangan apabila kolega dipindahkan dan tidak dapat bekerja sama lagi”, “Karyawan mendapat tanggapan dengan penuh kepedulian apabila berbagi masalah dengan kolega”, “Karyawan memiliki hubungan emosional yang cukup besar dalam hubungan kerja dengan kolega”.

3.3.1. Kreativitas (*Creativity*)

Kreativitasmerupakankemampuandalammenciptakansuatu ide, konsep& cara yang baru dan memiliki potensi untuk dapat digunakan dalam organisasi. Pengukuranvariabel kreativitasmenggunakan instrument dari George dan Zhou (2001). Indikator tersebut yaitu, “Menggunakan cara-cara baru untuk mencapai tujuan atau sasaran”, “Menggunakan ide-ide baru yang berguna untuk meningkatkan kinerja”, “Mencari tahu teknologi, proses, teknik, maupun ide-ide terbaru”, “Karyawan merupakan sumber yang baik dari ide-ide kreatif”, “Tidak takut untuk mengambil risiko”, “Menyarankan ide pada orang lain”, “Menunjukan kreativitas ketika terdapat kesempatan”, “Merencanakan implementasi ide-ide baru”, “Sering mendapatkan ide-ide baru dan inovatif”, “Menyelesaikan masalah dengan solusi yang kreatif”, “Mengusulkan cara-cara baru untuk melakukan tugas pekerjaan”.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil Penelitian



Gambar 1.

Hasil Estimasi PL

Tabel 1.

Nilai *Outer Loading*

Indikator	Nilai *Outer Loading*	Ketetapan
C1	0.661	0.500
C2	0.560	0.500
C3	0.687	0.500
C4	0.610	0.500
C5	0.620	0.500
C6	0.721	0.500
C7	0.723	0.500
C8	0.738	0.500

Indikator	Nilai *Outer Loading*	Ketetapan
C9	0.657	0.500
C10	0.634	0.500
C11	0.712	0.500
IE1	0.805	0.500
IE2	0.636	0.500
IE3	0.729	0.500
IE4	0.726	0.500
PP1	0.783	0.500
PP2	0.827	0.500
PP3	0.760	0.500
PP4	0.698	0.500
PP5	0.690	0.500
PP6	0.642	0.500
PP7	0.519	0.500
PP8	0.657	0.500
T1	0.782	0.500
T2	0.803	0.500
T3	0.671	0.500
T4	0.813	0.500
T5	0.719	0.500

Sumber: Hasil Output SmartPLS

Berdasarkan tabel 1.diketahui bahwa nilai *Outer Loading* masing-masing indikator pada semua variabel dalam penelitian telah lebih besar dari 0,50. Dengan demikian indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variable sudah memenuhi *convergent validity*.

Tabel 2.

Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability
Creativity	0.898073
Information Exchange	0.816253
Proactive	0.884828
Trust	0.871328

Sumber: Hasil Output SmartPLS

Tabel 4.2. menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel *Proactive Personality*, *Information Exchange*, *Trust* dan *Creativity* semuanya telah lebih besar dari 0,70. Dengan demikian dalam model penelitian, masing-masing variabel penelitian dan dimensi telah memenuhi *composite reliability*.

Tabel 3

Pengaruh Langsung

	Koefisien Path	**Standard Error**	**T–Statistics**	**Keterangan**	**Diterima / Tidak Diterima**
Proactive Personality → Creativity	0.277	0.140	1.981	Signifikan	Diterima
Inf. Exchange → Creativity	0.250	0.107	2.337	Signifikan	Diterima
Trust → Creativity	0.371	0.128	2.906	Signifikan	Diterima
Proactive Personality → Inf. Exchange	0.621	0.084	7.409	Signifikan	Diterima
Proactive Personality → Trust	0.402	0.096	4.166	Signifikan	Diterima
Inf. Exchange → Trust	0.353	0.098	3.609	Signifikan	Diterima

Sumber: Hasil Output SmartPLS

Berdasarkan Tabel 3. nilai t-statistic *Proactive personality* terhadap *Creativity* memiliki nilai lebih dari 1,96 yaitu 1,981 maka dapat disimpulkan **hipotesis 1 terbukti.***Information Exchange*terhadap *Creativity* memiliki nilai lebih dari 1,96 yaitu 2,337 maka dapat disimpulkan **hipotesis 2 terbukti.***Trust* terhadap *Creativity* memiliki nilai lebih dari 1,96 yaitu 2,906 maka dapat disimpulkan **hipotesis 3 terbukti.***Proactive Personality* terhadap*Information Exchange*memiliki nilai lebih dari 1,96 yaitu 7,409 maka dapat disimpulkan **hipotesis 4 terbukti.***Proactive Personality*terhadap *Trust* memiliki nilai lebih dari 1,96 yaitu 4,166 maka dapat disimpulkan **hipotesis 5 terbukti.**Dan yang terakhir, *Information Exchange*terhadap *Trust* memiliki nilai lebih dari 1,96 yaitu 3,609 maka dapat disimpulkan **hipotesis 6 terbukti.**

4.2. Pembahasan

4.2.1. Kepribadian Proaktif *(Proactive Personality)*terhadap Kreativitas *(Creativity)*

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini, Kepribadian Proaktif *(Proactive Personality)* terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kreativitas *(Creativity).* Semakin besar kepribadian proaktif yang dimiliki oleh karyawan maka semakin besar peluang untuk menghasilkan kreativitas. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian Kim, Hon, dan Crant (2009) yang meneliti tentang hubungan kepribadian proaktif dengan kreativitas pekerja. Hasil dari penelitian tersebut menunjukan bahwa terdapat hubungan positif antara kepribadian proaktif dengan kreativitas. Semakin proaktif kepribadian karyawan maka semakin besar kemungkinan kreativitas yang dihasilkan karyawan tersebut. Karyawan proaktif akan menggunakan cara-cara baru dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan mereka dan akan menunjukan ide-ide baru yang dihasilkan dalam rangka meningkatkan kinerja. Karyawan proaktif juga cenderung memanfaatkan semua kesempatan yang ada untuk melampaui tuntutan pekerjaannya. Inisiatif yang biasanya dijalankan oleh karyawan proaktif tersebut ternyata berefek positif pada kreativitas karyawan tersebut.

4.2.2. Pengaruh Pertukaran Informasi *(Information Exchange) terhadap* Kreativitas *(Creativity)*

Ketika karyawan redaksi PT Jawa Pos berinteraksi dengan karyawan lain, mereka akan mendapatkan informasi baru dan memungkinkan untuk memunculkan kreativitas karyawan dengan mengkombinasikan informasi baru tersebut dengan informasi yang sudah mereka miliki sebelumnya, yang pada akhirnya akan memunculkan informasi dan pengetahuan baru.Selain itu, karyawan yang berinteraksi dengan orang di luar unitnya, akan dihadapkan pada cara berpikir dan ide-ide yang berbeda. Hal ini akan mendorong karyawan untuk lebih berpikir secara *divergent,* dimana berpikir secara *divergent* merupakan kemampuan terkait kreativitas. Hasil dari penelitian ini mendukung pernyataan bahwa karyawan mengumpulkan informasi melalui interaksi dengan orang lain di tempat kerja dimana aliran informasi dalam interaksi ini memungkinakan adanya kreativitas (Ancona dan Caldwell, 1992).

4.2.3. Pengaruh Kepercayaan *(Trust)* terhadap Kreativitas *(Creativity)*

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini, karyawan bagian redaksi PT Jawa Pos memiliki kepercayaan yang tinggi pada rekan kerja nya. Tingginya kepercayaan pada rekan kerja tersebut berdampak positif pada individu karyawan, karena ketika terdapat kepercayaan pada rekan kerja, karyawan akan berpikir bahwa lingkungan kerjanya mendukung dalam upaya-upaya kreatif. Dengan dilandasi harapan positif bahwa kolega tidak akan menyalahkan jika gagal, karyawan tidak akan takut dan justru akan lebih fokus untuk melakukan hal-hal kreatif. Selain itu dengan tingginya kepercayaan di lingkungan kerja juga akan mengurangi resiko terjadinya konflik antar karyawan dan rendahnya konflik dalam lingkungan kerja akan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk lebih mencermati masalah dan mendorong perkembangan wawasan yang baru dan kreatif.

Hasil dari penelitian ini mendukung pernyataan dari Edmonson (1999) dan Leana & Van Buren (1999) bahwa dengan adanya kepercayaan di tempat kerja, karyawan akan merasa dipercaya untuk melakukan hal-hal kreatif yang mungkin saja memiliki resiko untuk gagal.

4.2.4. Pengaruh Kepribadian Proaktif *(Proactive personality)* terhadap pertukaran informasi *(information exchange)*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa karyawan bagian redaksi PT Jawa Pos memiliki keinginan yang tinggi untuk selalu mewujudkan hal yang berguna. sehingga hal tersebut membuat karyawan akan lebih giat untuk berinteraksi dengan saling bertukar informasi dengan karyawan lain untuk mengumpulkan sumber informasi, mengembangkan ide-ide baru, dan meningkatkan dasar pengetahuan untuk menyelesaikan masalah ataupun mengidentifikasi peluang.Karyawan proaktif tidak hanya mengumpulkan informasi dari dalam unit mereka saja, namun juga dari luar unit mereka. Informasi dan pengetahuan yang didapat tersebut menginspirasi karyawan proaktif untuk menyelesaikan masalah dari sudut pandang yang berbeda. Hasil dari penelitian ini mendukung pernyataan dari Crant (1995) yang menyebutkan bahwa karyawan proaktif berinteraksi dengan orang lain untuk saling bertukar informasi dalam rangka untuk dapat mengidentifikasi peluang.

4.2.5. Pengaruh Kepribadian proaktif *(proactive personality)* terhadap Kepercayaan *(trust)*

Karyawan dengan kepribadian proaktif akan cenderung untuk mewujudkan hal yang berguna, dan akan selalu berusaha memberikan dampak positifbagi lingkungannya. Dengan integritas dan kemampuan yang di tunjukan karyawan proaktif tersebut makaakan meningkatkan kepercayaan rekan kerja. Kepercayaan rekan kerja tersebut di tunjukan dengan dukungan dan harapan positif pada setiap tindakan inisiatif yang ditunjukan oleh karyawan berkepribadian proaktif. Selain itu, rekan kerja tidak akan mengucilkan ataupun mencemooh bila pada akhirnya inisiatif dan ide-ide tidak memenuhi ekspektasi yang diharapkan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Scheufele dan Shah (2000) dimana dalam penelitiannya menyatakan bahwa individu proaktif dapat mempengaruhi orang lain untuk dapat percaya dan menerapkan inisiatif yang karyawan proaktif munculkan.

4.2.6. Pengaruh Pertukaran Informasi *(Information Exchange)* terhadap Kepercayaan *(Trust)*

Karyawan bagian redaksi PT Jawa Pos terbiasa untuk saling bertukar pikiran dan informasi baik dengan rekan kerja dalam satu unit ataupun dengan rekan kerja diluar unitnya. Interaksi untuk saling bertukar informasi antar karyawan akan memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak, baik itu pemberi informasi maupun penerima informasi, dan hubungan timbal balik tersebut akan menumbuhkan rasa kepercayaan antar karyawan. Dari hasil tersebut terbukti bahwa tingginya pertukaran informasi antar karyawan PT Jawa Pos dapat meningkatkan kepercayaan pada rekan kerja, hasil tersebut sekaligus mendukung pernyataan McAllister (1995) yang menyatakan bahwa pertukaran informasi cenderung akan membangun kepercayaan.

Dengan adanya hubungan yang signifikan dari pertukaran informasi terhadap kreativitas dan juga kepercayaan terhadap kreativitas, maka dapat disimpulkan bahwa dua variabel tersebut, pertukaran informasi dan kepercayaan memediasi secara sebagian hubungan antara kepribadian proaktif dengan kreativitas karyawan PT Jawa Pos. Karyawan dengan kepribadian proaktif akan lebih sering berinterkasi dengan karyawan lain untuk saling bertukar informasi. Dimana interaksi untuk saling bertukar informasi akan menciptakan kepercayaan diantara individu. Adanya kepercayaan diantara rekan kerja pada akhirnya akan mendorong dan meningkatkan kreativitas dalam diri karyawan PT Jawa Pos.

5. Implikasi Penelitian

Mengacu pada hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa memilih dan mengembangkan individu dengan kepribadian proaktif akan menjadi strategi yang bermanfaat bagi PT Jawa Pos. Individu dengan kepribadian proaktif selalu terpacu untuk maju, cepat dalam mengetahui peluang, selalu ingin mewujudkan hal yang berguna, menentang status quo dan menyarankan cara baru mencapai tujuan. Karakteristik tersebut sangat berguna bagi organisasi yang membutuhkan hadirnya kreativitas kerja yang tinggi seperti PT Jawa Pos yang bersaing di industri media cetak. Oleh karena itu, organisasi dapat menggunakan kuesioner kepribadian proaktif dalam proses seleksi dan perekrutan karyawan.

Organisasi sebaiknya tidak berhenti pada proses perekrutan individu proaktif saja, organisasi juga harus memperhatikan bagaimana individu proaktif akan lebih tinggi kreativitas kerjanya. Individu proaktif mengumpulkan informasi melalui pertukaran informasi dengan individu lain. Melalui interaksi dengan orang lain untuk bertukar informasi tersebut, karyawan proaktif juga dapat membangun kepercayaan antar kolega agar nantinya dapat menumbuhkan lingkungan yang mendukung secara sosial yang aman untuk kegiatan kreativitas yang berisiko akan kegagalan. Ketika lingkungan secara sosial mendukung kreativitas, individu proaktif akan terpacu untuk memunculkan kreativitas-kreativitas mereka di tempat kerja. menurut penelitian ini, organisasi diharapkan memfasilitasi karyawan agar efektif menghasilkan kreativitas kerja.Organisasi harus memacu dan memotivasi karyawan untuk lebih sering berinteraksi satu sama lain dan bekerja secara kolektif sehingga pertukaran informasi dan kepercayaan diantara rekan kerja meningkat dan pada akhirnya dapat meningkatkan kreativitas kerja individu.

Daftar Referensi

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.

Amabile, T. M. 1997. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40: 39-58.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. 1992. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37: 634-665.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and corre-lates. **Journal of Organizational Behavior,** ***14: 103-118.***

Bunderson, S. J., & Sutcliffe, K. M. 2002. Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. **Academy of Management Journal,** ***45: 875-893.***

Crant, J. M. 1995. The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80: 532-537.

Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.

George, J. M., & Zhou, J. 2007. Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50: 605-622.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28: 3-34.

Johnson, M. D., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., Jundt, D., & Meyer, C. J. 2006. Cutthroat coop-eration: Asymmetrical adaptation of team reward structures. *Academy of Management Journal*, 49: 103-119.

Kanter, R. M. 1988. When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10: 169-211.

Kim, T. Y., Hon, A. H. Y., & Crant, M. J. 2009. Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24: 93-103.

Leana, C. R., & Van Buren, H. J., III. 1999. Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24: 538-555.

Lin, H, F. 2007. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science*, 33: 135-149.

McAllister, D. J. 1995. Affect and cognitive-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24-59.

Perry-Smith, J. E. 2006. Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. **Academy of Management Journal,** ***49: 85-102.***

Scheufele. D. A., & Shah, D, V. 2000. Personality strength and social capital the role of dispositional and informational variables in the production of civic participation**.** **Communication Research,** ***27: 107-131.***

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. 2001. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. **Personnel Psychology,** ***54: 845-874.***

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? **Journal of Management,** ***30: 933-958.***

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal,** ***48: 450-463.***

MEMBANGUN EMPLOYEE ENGAGEMENT: MELALUI TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT DAN AFFECTIVE COMMITMENT

Praptini Yulianti dan Nida Hamidah
Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

Abstract

Employee engagement in the work place is very important, especially for the organizational competive advantage. Employee engagement in the workplace can be built through transformational leadership. Psychological empowerment and affective commitment. This research is an explanatory research that will explain the causal relationship between variables or through hypothesis testing. The sample in this study was collected through 132 respondents. The sampling technique in this study used Partial Least Square. The result of this study supports that the transformational leadership is positively related to employee engagement, psychological empowerment and affective commitment are partially mediating the relationship transformational leadership to employee engagement.

Keywords : Transformational Leadership, Psychological Empoworment, Affective Commitment and Employee Engagement.

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Penelitian

Ketika terjadi resesi ekonomi pada tahun 2008, banyak perusahaan di dunia mulai menyadari pentingnya peran manusia dalam organisasi. Kebangkrutan yang dialami perusahaan dari segi finansial telah membuat perusahaan mulai menfokuskan perhatian pada manusia sebagai *human capital* yang perlu dikelola secara lebih serius. *Employee Engagement* digunakan sebagai cara untuk mencapai kinerja perusahaan serta meraih keunggulan kompetitif.Perusahan tidak hanya merekruit dan mempertahankan karyawan yang memiliki talenta akan tetapi juga mengharapkan mereka memiliki keterikatan emosional baik pada perusahaan maupun pada pekerjaan mereka. Pengukuran *Employee Engagement* telah dilakukan oleh banyak perusahaan di dunia. Hasil pengukuran *Employee Engagement* pada level dunia menunjukan kecenderungan yang meningkat, akan tetapi untuk level Asia Pasifik masih rendah. (Hewitt, Download, per Maret, 2015). *Employee Engagement* di Indonesia masih pada level terendah di Asia Pasifik, walaupun pada level Asia Tenggara, Indonesia masih lebih baik daripada Malaysia (Hewitt, Download, per Maret, 2015).

*Employee Eng*agement memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam kinerja karyawan dibandingkan dengan dengan motivasi intrinsik, keterlibatan dan kepuasan kerja.(Richman, 2006) serta dalam perkembangannya cerminan dari *happy worker* lebih pada *Employee Engagement* daripada kepuasan kerja. *Employee Engagement* yang tinggi ditunjukkan dengan *Say, Stay* dan *Strive* oleh karyawan. (Hewitt, Download, per Maret, 2015).*Say* merupakan perkataan positif karyawan tentang organisasi pada rekan kerja, karyawan potensial maupun konsumen. *Stay* diwujudkan dengan sikap memiliki organisasi yang kuat dan keinginan menjadi bagian dari organisasi serta *Strive* merupakan perilaku karyawan selalu termotivasi dan berusaha untuk meraih kesuksesan baik dalam pekerjaan maupun untuk organisasi. Selanjutnya *Employee Engagement* tidak sekedar kehadiran secara fisik dalam organisasi, akan tetapi lebih penting adalah keterikatan emosional yang ditunjukkan dengan perhatian serta fokus pada kinerja. Schaufeli *et al*. (2004)menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *Engagemen*t pada pekerjaan akan energik, antutias serta bahagia dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang*Engagemen*t pada pekerjaan akan memiliki inisiatif dalam bekerja dan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan inovasi dalam unit kerja (Hakanen *et al.*, 2008).

Kepemimpinan transformasional dapat menfasilitasi karyawan untuk mengambil inisiatif, berani mengambil resiko, menstimulasi inovasi dan mengatasi ketidakpastian (Spreitzer,1995). Kepemimpinan transformational dapat menstimuli intelektual pengikutnya sehingga mereka akan bersedia belajar dengan cara yang baru dalam pekerjaan, sehingga akan membangun kepercayaan diri dalam mencapai kinerja (Bass dan Avolio, 1994). Kepemimpinan transformational mendorong dan memotivasi para pengikutnya untuk tetap fokus kepada pencapaian visi dan tujuan organisasi sehingga karyawan merasa secara psikologis (psychological *empowerment*).*Psychological empowerment*akan membuat karyawan merasa bahwa mereka dilibatkan dan merasa memiliki organisasi (Bell dan Staw, 1989). *Psychological empowerment* yang dimiliki karyawan akan memberikan motivasi secara intrinsik sehingga berdampak kepada kinerja dan akan memunculkan perasaan positif terhadap pekerjaan tersebut. Perasaan positif yang timbul dari *psychological empowerment* ini akan menimbulkan *engagement* dari karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Kepemimpinan transformational dapat meningkatkan *Psychological empowerment* karena karyawan merasa memiliki motivasi intrinsik pada pekerjaannya. Kepemimpinan transformational selanjutnya

akan meningkatkan kepercayaan diri serta kebermaknaan tugas bagi karyawan (Bass dan Avolio, 1994).

Kepemimpinan transformational juga dapat menumbuhkan*affective commitment.* dan Meyer dan Alen(1990) menyatakan bahwa *Affective commitment* merupakan keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi berdasarkan keinginannya sendiri *(want to)*. Kepemimpinan transformational akan mengkomunikasikan harapan-harapan kinerja organisasi di masa depan sehingga kan memberikan motivasi bagi karyawan untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi.

PT. Bank Rakyat Indonesia adalah salah satu lembaga perbankan milik Pemerintah yang berfungsi untuk menghimpun dana dari masyarakat dan sebagai penyalur kredit yang diharapkan dapat menjadi penggerak ekonomi masyarakat. PT. Bank Rakyat Indonesia sebagai salahsatu Bank pemerintah yang berkinerja bagus untuk menghadapi tantangan dan ketidakpastian lingkungan telah menerapkan kepemimpinan transformational.BRI yang awalnya hanya berfokus dalam menyediakan pelayanan perbankan di pedesaan dan kredit mikro akan tetapi dengan seiring berjalannya waktu, banyak pemain di industri perbankan yang turut meramaikan segmen ini. BRI mengembangkan pasar dengan menawarkan fitur-fitur yang berbeda, serta inovasi produk untuk memberikan akses layanan lebih kepada nasabah BRI. BRI menyebutnya dengan istilah *beyond customer expectation*. Perubahan selalu dilakukan oleh BRI agar dapat mencapai keunggulan kompetitif.*Employee engagement* dapat mewujudkan harapan tercapainya tujuan yang akan dicapai BRI. *Employee engagement* dapat distimuli dengan *transformasional leadership*. *Transformational leadership* akan menumbuhkan *psychological empowerment* dan affective commitmentyang akan memotivasi intrinsik karyawan untuk *engagemen*t pada pekerjaan.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*melalui *psychological empowerement*?
3. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui *affective commitment*?

1.3. Manfaat Penelitian

1. Memberikan kontribusi pemikiran bahwa untuk mencapai keunggulan competitive maka penting untuk membangun *employee engagement* melalui *transformationalleadership.*
2. Memberikan kontribusi pemikiran bahwa employee engagement dibangun dari *psychological empowerement dan affective commitment* sebagai motivasi intrinsik agar berkinerja terbaik.

2.Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

2.1Transformational Leadership

Transformational leadership menurut Burns (1979) merupakan proses dimana seorang pemimpin dan pengikut saling membantu satu sama lain untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada peningkatan keterlibatan para pengikut dengan tujuan organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994) *transformational leadership* bertindak sebagai jembatan antara pemimpin dan pengikut untuk mengembangkan pemahaman yang jelas tentang kepentingan para pengikut , nilai-nilai dan tingkat motivasi. Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa ada empat kunci dimensi kepemimpinan yang digunakan untuk mencapai transformasi dalam organisasi. Berikut ini adalah penjelasan keempat dimensi kepemimpinan transformasional :

1. Kharisma (*Idealized influence or Charisma*)

   Pemimpin mempunyai pengaruh positif terhadap karyawannya. Pemimpin karismatik mampu menginspirasi bawahannya dengan memberikan visi, misi yang jelas, menanamkan kebanggaan, mendapatkan *respect* dan kepercayaan dari pengikutnya, dan mampu meningkatkan optimisme (Bass 1985).
2. Motivasi Inspiratif (*Insipirational Motivation*)

   Pemimpin mengkomunikasikan visi, tujuan yang tinggi di masa depan, sehingga akan menimbulkan antusiasme dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dari yang diharapkan.
3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

   Pemimpin memacu kreativitas dan inovasi karyawan agar lebih kreattif dalam melakukan pekerjaannya dan memecahkan masalah dengan perspektif yang baru.

4. Perhatian individu (*Individualized Consideration)*

   Pemimpin menunjukkan perhatian kepada karyawan dengan mengidentifikasi dan merespon dari permintaan dan kebutuhan karyawan, menunjukkan kepedulian terhadap masing-masing individu, dan memberikan perhatian khusus terhadap perkembangan karir karyawan.

2.2Psychological Empowerment

Conger dan Kanungo (1988) mendefinisikan *psychological empowerment* sebagai konsep motivasional tentang pemenuhan diri, yang secara lebih spesifik dapat dinyatakan sebagai meningkatnya motivasi tugas intrinsik (*intrinsic task motivation*) yang terwujud dalam serangkaian kognisi yang mencerminkan orientasi individu pada peran kerjanya. Motivasi tugas intrinsik dapat diartikan sebagai apa yang dirasakan oleh individu yang secara langsung dirasakan dari tugas atau kerjanya. Menurut Spreitzer (1995) *psychological empowerment* adalah sebagai satu set kognisi motivasi yang dibentuk oleh lingkungan kerja dan mencerminkan orientasi individu yang aktif terhadap peran pekerjaannya.Menon (1999) mendefinisikan *psychological empowerment* sebagai suatu keadaan kognitif yang ditandai oleh perasaan memiliki kendali, kompetensi, dan internalisasi tujuan.

Berdasarkan penelitian Conger dan Kanungo (1988) dan Spreitzer (1995) *psychological empowerment*difenisikan sebagai konstruk motivasi intrinsik mengenai pekerjaan seseorang yang diwujudkan dalam empat kognisi yaitu:

1. Meaning

Merefleksikan tingkat sejauh mana seseorang mempercayai tujuan dari suatu organisasi sesuai dengan standar yang dimilikinya.

2. Competence

Mengacu pada keyakinan yang dimiliki oleh seseorang akan kemampuan dirinya dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini didasari oleh keyakinan individu pada kapabilitas dan pengetahuannya dalam melaksanakan aktivitas dan tugasnya sehingga dapat mencapai kesuksesan.

3. Self Determination

Menunjukkan tingkatan dimana seseorang merasa memiliki pilihan dalam menentukan dan memilih cara untuk melakukan pekerjaannya.

4. I*mpact*

Menunjukkan tingkat sejauh mana individu dapat mempengaruhi strategi, *administrative* atau opersaional pada pekerjaannya.

2.3Affective Commitment

Meyer danAllen (1997) mendefinisikan *affective commitment* sebagai keterikatan emosional seseorang dengan organisasi, merasa dirinya identik atau bagian dari organisasi dan ingin selalu terlibat dengan organisasi serta merasa senang menjadi anggota organisasi.*Affective Commitment* muncul dan berkembang dari dorongan adanya kenyamanan, keamanan dan manfaat lain yang didapat dari organisasi. Semakin nyaman, merasa aman dan merasa semakin tinggi manfaat yang diperoleh oleh karyawan maka semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasinya. Meyer dan Allen (1997) menjelaskan komitmen afektif dapat direfleksikan oleh para karyawan dengan sikap-sikap sebagai berikut :

1. Senang menghabiskan sisa karir dengan organisasi tersebut.
2. Senang mendiskusikan perusahaan dengan orang-orang di luar perusahaan.
3. Merasa seolah-olah masalah organisasi adalah masalah sendiri.
4. Tidak akan mudah terikat dengan organisasi lain seperti pada organisasi saat ini.
5. Merasa seperti “bagian dari keluarga” dalam organisasi.
6. Merasa terikat secara emosional dengan organisasi.
7. Bekerja di organisasi tersebut sangat berarti bagi nilai pribadi
8. Mempunyai perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi

2.4 Employee Engagement

E*mployee engagement* pertama kali didefinisikan oleh Kahn (1990) sebagai upaya dari anggota organisasi untuk mengikatkan diri mereka dengan perannya di pekerjaan. *Employee engagement* bukan hanya sekedar sikap seperti komitmen organisaional tetapi merupakan tingkat perilaku seseorang yang ditunjukkan dengan penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya (Saks, 2006)**.** Schaufeli, *et al.* (2004) mendefinisikan *engagement* sebagai sebuah kondisi motivasional positif yang terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absoprtion. Vigo*r adalah tingginya level energi, kemampuan atau ketangguhan mental ketika bekerja, dan keinginan seseorang untuk menetap pada pekerjaan meskipun menghadapi

beberapa kesulitan. *Dedication* adalah merasa bahwa pekerjaannya memiliki tujuan dan makna, memiliki keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme, rasa bangga dan inspirasi, dan mampu memberi tantangan. *Absorption* adalah keadaan yang membuat seseorang bahagia dalam melakukan pekerjaannya, di mana mereka akan merasa waktu berlalu dengan cepat, merasa larut dengan pekerjaannya serta ketidakinginan untuk meninggalkan pekerjannya.

2.5 Keterkaitan Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Munculnya *employee engagement* pada karyawan, tidak lepas kaitannya dengan bagaimana gaya kepemimpinan seorang pimpinan karena pemimpin merupakan penggerak *employee engagement* dalam kehidupan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tims, Bakker dan Xanthopoulou (2011) menemukan bahwa *transformational leadership* berhubungan signifikan dengan *employee engagement.* Karakteristik pemimpin transformasional yang terdiri dari kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual mampu memotivasi para karyawan untuk mencapai kinerja lebih daripada yang diharapkan. Pemimpin transformasional melakukan pendekatan kepada pengikutnya dengan memberikan perhatian khusus kepada masing-masing karyawannya, menanggung resiko bersama, menciptakan visi di masa depan, dimana visi tersebut mengandung harapan dan nilai yang akan menimbulkan ekspetasi tinggi yang menantang bagi karyawan sehingga akan menginspirasi dan memotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih yang tinggi, yang pada akhirnya akan menimbulkan rasa keterikatan dari karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positifdan signifikan terhadap *Employee Engagement*

2.5.2 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*melalui *Psychological Empowerment*

Bass dan Avolio (2004) menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap persepsi pengikut mengenai *empowerment.* Pemimpin transformasional mengkomunikasian visi bersama pada masa depan secara jelas yang dapat memberikan energi dan pemberdayaan bagi bawahan untuk mencapai tujuan tersebut (Kanungo dan Mendoca, 1996

dalam Bueno *et al.*, 2008). Pemimpin memberdayakan bawahannya dengan memberikan perintah yang jelas dan menekankan tujuan yang lebih tinggi atau berharga, menghasilkan antusiasme bagi pencapaian tujuan organisasi dan memberikan arti dan tantangan dalam pekerjaan karyawan (Menon,1999).Selain memberikan tugas, tanggung jawab dan wewenang, pemimpin transformasional juga harus memberikan kepercayaan agar dapat mengembangkan potensi diri guna menjalakankan tugas atau tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan hal-hal tersebut, karyawan akan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya mempunyai tujuan sesuai dengan standar yang dimiliki, merasa lebih percaya diri terhadap kemampuan dan keahliannya dalam melaksanakan pekerjaannya, merasa dapat mengambil keputusan yang akan mempengaruhi organisasi, yang pada akhirnya mereka akan merasa *engaged* terhadap pekerjaannya.Ketika karyawan *engaged* dalam pekerjaan mereka maka perasaan *belongingness* dapat berkembang, dimana pegawai yang memiliki perasaan *belongingness* akan meningkatkan persepsi tentang pekerjaannya dan organisasi sehingga mereka akan meningkatkan produktivitasnya. Jose dan Mampilly(2014) juga telah menemukan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement.*

H2: Transformational Leadership berpengaruh positifdan signifikan terhadap Employee Engagement melalui Psychological Empowerment

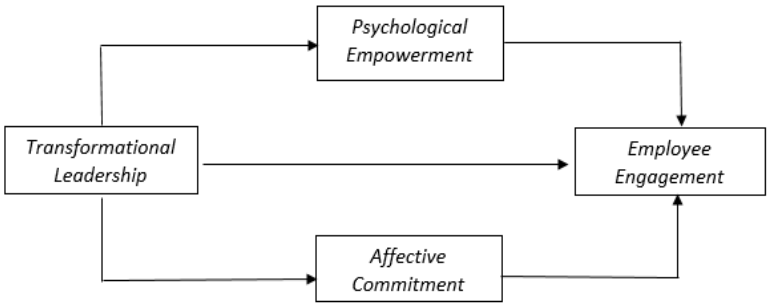
2.5.3 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* melalui *Affective Commitment*

Kepemimpinan dianggap sebagai kunci penentu komitmen organisasional (Bass dan Avolio 2004).Pemimpin transformasional mampu mempengaruhi komitmen afektif pengikut mereka dengan meningkatkan tingkat nilai intrinsik terkait dengan pencapaian tujuan organisasi, menekankan hubungan antara pentingnya usaha yang diberikan oleh karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan menunjukkan perhatian secara khusus terhadap masing-masing individu sehingga akan menimbulkan motivasi intrinsik yang dapat menyebabkan keinginan dari diri seorang karyawan bahwa mereka harus terus menjadi bagian organisasi untuk mencapai tujuan secara bersama-sama, dimana keinginan ini disebabkan oleh kesadaran karyawan dari dalam mereka sendiri untuk benar-benar melakukan itu (want to) yang pada akhirnya akan

menimbulkan rasa *engaged* yang dimiliki karyawan, sehingga mereka akan menunjukkan perilaku yang positif yaitu dengan meningkatkan produktifitasnya. *Affective commitment* dan *employee engagement* sama sama bersifat intrinsik atau berdasarkan dari kemauan mereka sendiri tanpa paksaan.

H3: *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui *Affective Commitment*

2.6 Model Penelitian



Gambar 2.1.

3. Metode Penelitian

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini digunakan untuk pengujian hipotesis, dimana untuk menguji hipotesis tersebut digunakan variabel dengan data terukur serta akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan.Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Surabaya, jumlah populasi yang sesuai adalah sebanyak 162 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah metode sensus, dimana setiap data yang kembali dan memenuhi syarat akan digunakan sebagai sampel. Dari 162 kuisioner yang disebar,yang kembali hanya 135 kuisioner dan 3 kuisioner yang kembali tidak diisi dengan lengkap maka jumlah kuisioner yang memenuhi syarat hanya 132 kuisioner. Metode pengumpulan data menggunakan metode survei dengan cara pembagian kuisioner pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Surabaya.Pendekatan ini dimulai dengan teori-teori dan hipotesis, langkah selanjutnya adalah membuat model analisis,

mengidentifikasikan variabel, membuat definisi operasional, mengumpulkan data populasi dan sampel serta melakukan analisis. Penelitian ini menggunakan teknik analisis PLS (*Partial Least Square*).

3.2. Pengukuran dan Definisi Operasional Variabel

3.2.1. Transformational Leadership

Transformational leadership adalah gaya kepemimpinan yang lebih memotivasi pengikut dengan cara melakukan pendekatan yang memberikan perhatian secara khusus terhadap individu agar mencapi kinerja pada *level* tertinggi. Instrumenyang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah MLQ (Multifactor Leadership Questioner) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994), dengan menggunakan*idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

3.2.2. Psychological Empowerment

Psychological empowerment adalah motivasi intrinsik yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Spreitzer (1995) menggunakan Psychological Empowerment Questionnaire (PEQ) dalam mengukur *psychological empowerment* dengan menggunakanindikator yaitu*meaning*, *competence*, *self determination*, dan *impact.*

3.2.3. Affective Commitment

Affective commitment berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi berdasarkan keinginannya sendiri.Meyer dan Allen (1997) telah beberapa kali menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikhususkan untuk mengukur *Affective Commitment*.

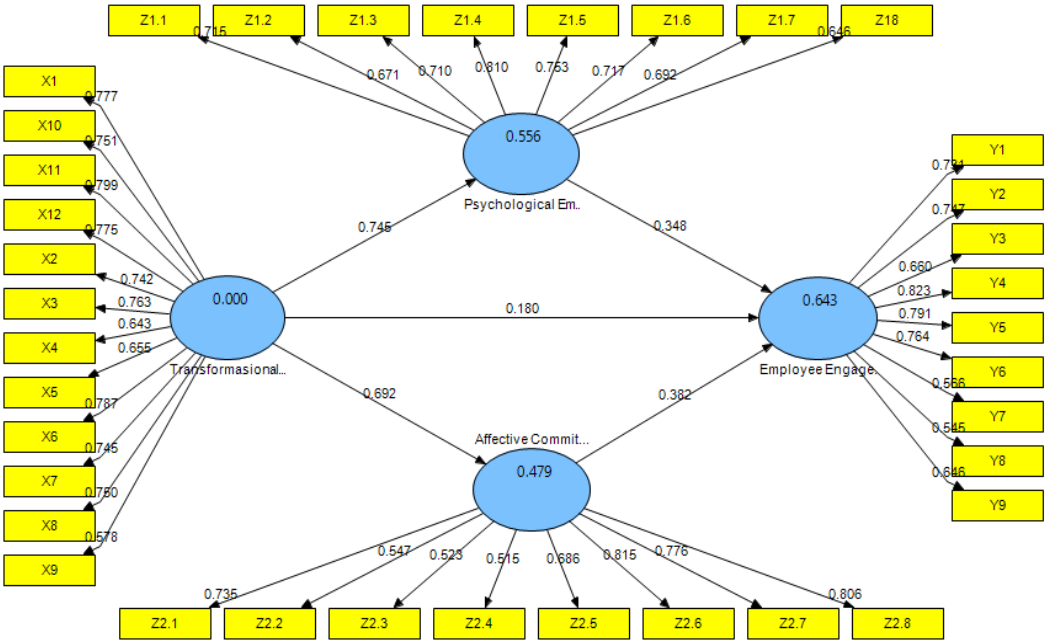
3.2.4. Employee Engagement

Employee engagement adalah keadaan dimana pegawai merasa terikat dengan pekerjaannya yang ditunjukkan dengan karakteristik dari *level*energi, kuatnya keterlibatan dalam pekerjaan dan seberapa besar konsentrasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Schaufeli *et al*. (2004) menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* dalam mengukur *employee engagement* dengan indikator yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian



Gambar 4.1.

Hasil Estimasi PLS

Tabel 4.1

Nilai *Outer Loading*

Indikator	Nilai *Outer Loading*	Ketetapan
X_1	0.776545	0,500
X_2	0.741978	0,500
X_3	0.762505	0,500
X_4	0.642562	0,500
X_5	0.654843	0,500
X_6	0.787082	0,500
X_7	0.744508	0,500
X_8	0.749918	0,500
X_9	0.578399	0,500

Indikator	Nilai *Outer Loading*	Ketetapan
X_{10}	0.751430	0,500
X_{11}	0.799463	0,500
X_{12}	0.774902	0,500
$Z_{1.1}$	0.715087	0,500
$Z_{1.2}$	0.670927	0,500
$Z_{1.3}$	0.710479	0,500
$Z_{1.4}$	0.809977	0,500
$Z_{1.5}$	0.752777	0,500
$Z_{1.6}$	0.716999	0,500
$Z_{1.7}$	0.691868	0,500
$Z_{1.8}$	0.646013	0,500
$Z_{2.1}$	0.735236	0,500
$Z_{2.2}$	0.547002	0,500
$Z_{2.3}$	0.522787	0,500
$Z_{2.4}$	0.514634	0,500
$Z_{2.5}$	0.685840	0,500
$Z_{2.6}$	0.814809	0,500
$Z_{2.7}$	0.775959	0,500
$Z_{2.8}$	0.805564	0,500
Y_1	0.730699	0,500
Y_2	0.746836	0,500
Y_3	0.659768	0,500
Y_4	0.822989	0,500
Y_5	0.791223	0,500
Y_6	0.763759	0,500
Y_7	0.565661	0,500
Y_8	0.545454	0,500
Y_9	0.646009	0,500

Sumber : Hasil Output SmartPLS 2

Berdasarkan Tabel 4.1. diketahui bahwa nilai outer loading masing-masing indikator pada variabel *transformational leadership*, *psychological empowerment*, *affective commitment*dan *employee engagemen*t semuanya bernilai > 0,50. Dengan demikian berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi convergent validity.

Tabel 4.2.

Nilai *Composite Reliability*

Variabel	*Composite Reliability*
Transformational Leadership	0,932632
Psychological Empowerment	0,893279
Affective Commitement	0,873215
Employee Engagement	0,896308

Sumber : Hasil Output SmartPLS 2

Tabel 4.2. menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel *transformational leadership, psychological empowerment, affective commitment*dan *employee engagement* semuanya telah lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi *composite reliability*.

Tabel 4.3.

Pengaruh Langsung

Pengaruh Langsung	Koefisien Path	Standart Error	*t-statistic*	Ket
Transformasional Leadership→ Employee Engagement	0,179	0,069	2,614	Sign
Transformasional Leadership→ Psychological Empowerment	0,745	0.042601	17.498	Sign
Psychological Empowerment→ Employee Engagement	0,347	0,069	4,994	Sign
Transformasional Leadership→ Affective Commitment	0,692	0,031	21,960	Sign
Affective Commitment→ Employee Engagement	0,381	0,060	6,359	Sign

Sumber : Hasil Output SmartPLS 2

Berdasarkan tabel 4.3. nilai t statistic *transformational leadership* terhadap *employee engagement* memiliki nilai lebih dari 1,96 maka dapat disumpulkan hipotesis 1 terbukti. Hasil estimasi pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *employee engagement* melalui psychological empowerment dan*affective commitment*, disimpulkan signifikan karena memiliki nilai lebih dari 1,96, *affective commitment*dan *psychological empowerment*terhadap *employee engagement* disimpulkan juga signifikan, karena memiliki nilai lebih dari 1,96 ; serta pengaruh langsung *transformational* terhadap *employee engagement* yang disimpulkan signifikan. Dengan demikian hipotesis 2, dan 3 juga terbukti dengan *psychological empowerment* dan *affective commitment* sebagai mediasi *partial*.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Engagement*

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tims, Bakker dan Xanthopoulou (2011) telah menemukan hubungan positif dan signifikan antara *transformational leadership* dengan *employee engagement.*Pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* dapat mempengaruhi *employee engagement* karena *transformational leadership* mampu menjelaskan visi dan misi secara jelas, menyampaikan harapan yang tinggi serta menggunakan pendekatan individu untuk memotivasi para karyawannya agar dapat mencapai kinerja yang diharapkan, dengan begitu karyawan akan merasa *engaged* dengan pekerjaannya dan akan mencurahkan upaya terbaik mereka dalam melakukan pekerjaannya.

4.2.2 engaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Engagement melalui Psychological Empowerment*

Avolio *et al.* (2004) membuktikan bahwa *transformational leadership* mempengaruhi persepsi pengikutnya mengenai *empowerment*. Jose dan Mampilly (2014) juga membuktikan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement. *Transformational leadership* sangat mempengaruhi motivasi intrinsik dari karyawan dan dapat menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa mereka memiliki kemampuan, memiliki pilihan untuk menyelesaikan pekerjannya, serta mereka percaya bahwa

hasil kerja yang diberikan akan berkontribusi bagi hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan, yang pada akhirnya karyawan lebih merasakan *engagement* terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

4.2.3 Transformational Leadership Terhadap *Employee Engagement melalui Affective Commitment*

Avolio (2004) juga menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *affective commitment*. Niazi (2015) juga menemukan bahwa *affective commitment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Pemimpin transformasional mampu mempengaruhi affective *commitment* karena pemimpin melakukan pendekatan dengan meningkatkan nilai intrinsik yaitu dengan cara memberikan perhatian kepada setiap individu dan memotivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada level yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, maka akan menimbulkan kesadaran dari diri seorang karyawan bahwa mereka harus berkomitmen dengan organisasinya yang disebabkan oleh kesadaran karyawan dari dalam mereka sendiri untuk benar-benar melakukan itu (*want to*), seseorang yang sudah memiliki *affective commitment* dengan perusahannya akan mengakibatkan rasa *engagement* terhadap pekerjaan dan organisasinya.

5.1 Kontribusi Teoretis

Transformationalleadership berpengaruh positif dan signifikan pada employee engagement. Transformational leadershipberpengaruh positif dan signifikan pada psychological empowerment serta affective commitment. Psychological empowerment serta affective commitment secara parsial memediasi hubungan antara Transformationalleadership dengan employee engagement. Berdasarkan hasil maka dapat disimpulkan bahwa secara teoretis bahwa *employee engagement* dapat dibangun secara langsung oleh *Transformationalleadership* atau dimediasi oleh *Psychological empowerment* serta *affective commitment.*

5.1 Kontribusi Empiris

Hasil empiris di Bank BRI adalah kontribusi *Transformationalleadership* hanya kecil dalam membangun*employee engagement* dibandingkan peran*psychological empowerment.* Pemimpin di Bank BRI sudah berhasil memotivasi intrinsik karyawan sehingga karyawan

merasa terberdayakan secara psikologis dan membuat karyawan terikat secara emosional dengan pekerjaan. Kontribusi praktis lainnya adalah *Transformationalleadership* pengaruhnya tidak besar pada *affective commitment* akan tetapi *affective commitment* memiliki pengaruh yang besar pada *employee engagement.*

Daftar Pustaka

Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M. M., & Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational leadership and follower's attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 10, pp. 1842–1863.

Bass, B.M. dan B.J. Avolio. 1994 *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. New York:Thousand Oaks Sage Publication, inc.

Bell, N. E., & Staw, B. M. 1989. *People As Sculptors Versus Sculpture*. CambridgeUniversity Press.

Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York. Harper & Row.

Conger, J.A. & Kanungo, R.N. 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice. *Academy ofManagement Review*, Vol. 13.

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.73, No.1,pp. 78–91.

Hewitt, Aon. 2015. 2015 Trends in Global Employee Engagement. (Online) http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/2015-global-employee-engagement.jsp

Jose, Greetha. and Mampilly, Sebastian Rupert. 2014. Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation, *Global Business Review 2014*, Vol. 15, No. 93.

Kahn, W.A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 692-724.

Menon, S.T. 1999. Psychological empowerment: definition, measurement, and Validation, *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, Vol. 31, No. 3, pp. 161-164.

Meyer, J., and Allen, N. 1997. *"Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application",* Sage Publications.

Richman, A. 2006. Everyone wants an engaged workforce how can you create it?. *Workspan Journal*. Vol. 49, pp.36-39

Saks, A.M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.6, pp. 600-619.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3,pp. 71-92.

Spreitzer, G.M. 1995. Psycological Empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp. 1442-1465

Tims M., Bakker, A.B., Xanthopoulou, D. 2011. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly, Vol. 22*,pp. 121-131.

INTENSI BERWIRAUSAHA PADA MAHASISWA YANG TERGABUNG PADA KOMUNITAS KEWIRAUSAHAAN KAMPUS

Tri Siwi Agustina
Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga
agustina2772@gmail.com

ABSTRACT

The younger generation still had enough time to be able to determine the best career for their life, including being able to choose his career as an entrepreneur. This study focused on students belonging to the entrepreneurial community in the campus therefore an object of research is the students belonging to the entrepreneurial community WEBS and BETA at Airlangga University. The purpose of this study was to determine the direct and indirect effects of Educational Support, Subjective Norm, and Structural Norm on Entrepreneurial Intention through Entrepreneurial Attitude Toward Behavior. Expected contribution of this study is able to sharpen entrepreneurial development efforts on campus, especially directing students belonging to the entrepreneurial community so that the activities carried out during the students more effectively support their career choice as an entrepreneur. This study uses Partial Least Square (PLS) as a statistical test to answer the problem formulation and testing hypotheses based on the study of theory and previous research. The sample used in this study using census sampling methods, which uses the entire population as a sample in the study. The samples used in the study were 80 students in the WEBS membership and BETA membership in Airlangga University. Method of data dissemination is done with a questionnaire during one month (March-April, 2016). After testing the statistics, the result that (1) Educational support, subjective norm, and structural support directly influence the entrepreneurial intention; (2) Educational support and structural support indirectly influncing on entrepreneurial intention through attitude toward entrepreneurial behavior and perceived behavioral control; (3) Subjective norms indirectly influncing on entrepreneurial intention through attitude toward entrepreneurial behavior, but Subjective norms can't influencing entrepreneurial intention through perceived behavioral control.

Keywords : Educational Support, Subjective Norms, Structural Support, Attitude toward Entrepreneurial Behavior, Perceived Behavioral Control , Entrepreneurial Intention, Student, Student Community

1. Pendahuluan

Entrepreneurship telah menjadi suatu hal yang menarik untuk diteliti sejak 1980-an. *Entrepreneurship* telah dianggap sebagai mesin pertumbuhan sosial ekonomi dengan memberikan kesempatan kerja dengan berbagai lapangan pekerjaan segala bidang pada penduduk (Reynolds *et al*., 2000), sehingga dapat membantu untuk mengatasi masalah seperti pengangguran yang tinggi (Wennekers dan Thurik, 1999).

Generasi muda masih punya cukup waktu untuk dapat menentukan karir yang terbaik bagi kehidupan mereka termasuk untuk dapat memilih karirnya sebagai seorang *entrepreneur*. Berbeda dengan penelitian – penelitian terdahulu tentang intensi wirausaha pada mahasiswa, penelitian ini difokuskan pada mahasiswa yang tergabung pada komunitas kewirausahaan di dalam kampus. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung *Educational Support*, *Subjective Norm*, dan *Structural Norm* terhadap Entrepreneurial *Intention* melalui *Attitude Toward Entrepreneurial Behavior* pada mahasiswa yang terlibat pada komunitas kewirausahaan di kampus.

Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat mempertajam upaya pengembangan kewirausahaan di lingkungan kampus, terutama mengarahkan mahasiswa yang tergabung pada komunitas kewirausahaan agar kegiatan yang dilakukan selama mahasiswa lebih efektif mendukung pilihan karir mereka sebagai seorang wirausaha *(entrepreneur)*.

2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) merupakan istilah yang ramai dibicarakan akhir-akhir ini diberbagai forum. Mulai dari perkuliahan, perbincangan di radio, televisi, dan seminar-seminar (Agustina, 2015:3). Kata "kewirausahaan" diambil dari istilah *entrepreneur* yang berasal dari bahasa Perancis yaitu *entre* dan *preneur* yang berarti berusaha (Bird dan West, 1997). Seiring dengan perkembangan zaman, maka semakin banyak pula perkembangan mengenai definisi dari kewirausahaan.

Menurut Ajzen (1991), intensi adalah anteseden langsung dari perilaku. Ajzen menyatakan bahwa perilaku tidaklah dilakukan tanpa melalui proses berpikir, melainkan mengikuti suatu proses pemikiran yang melibatkan informasi yang relevan mengenai perilaku tersebut dan dapat diperkuat maupun diperlemah oleh peristiwa yang menyangkut perilaku tersebut.

Pada beberapa literatur terdahulu juga dibahas mengenai dampak dari *contextual factors* pada *entrepreneurial intention.* Türker dan Selçuk (2009) menganggap bahwa faktor kontekstual merupakan salah satu faktor yang penting dalam memprediksi niat kewirausahaan. Selanjutnya,

Türker dan Selçuk (2009) juga mengembangkan *entrepreneurial support model* (ESM) yang terdiri dari : *Educational Support*, *Subjective Norm*, dan *Structural Support*

Educational *Support* di Universitas dideskripsikan oleh Türker dan Selçuk (2009) sebagai cara yang efisien untuk memperoleh pengetahuan mengenai kewirausahaan. Pengetahuan tersebut akan digunakan sebagai tahap awal bagi seorang individu dalam memulai suatu bisnis yang baru. Penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa pendidikan di universitas memiliki dampak positif pada niat kewirausahaan. Berdasarkan pernyataan teoritis tersebut diatas , maka dapat diturunkan hipotesis :

H1 : Educational Support berpengaruh langsung terhadap Entrepreneurial Intention.

Entrepreneurship education berfokus pada mengembangkan generasi muda dengan minat (*passion*) serta *multiple skills*. Hal ini bertujuan untuk mengurangi resiko yang terkait dengan *entrepreneurship* dan membimbing seseorang menjadi sukses bermula dari tahap awal sampai tahap dewasa (Izedomi dan Okafor, 2010). *Entrepreneurship education* tidak hanya memberikan landasan teoritis mengenai konsep kewirausahaan tetapi membentuk sikap, perilaku, dan pola pikir menjadi seorang *entrepreneur*. (Retno & Trisnadi, 2012). *Attitude Toward Entrepreneurship* dalam penelitian Liao & Welsch (2004), serta Kolvereid & Isaksen (2006) mengemukakan tentang seberapa jauh seseorang berkomitmen dan mau berkorban menjadi wirausaha dibandingkan menjadi karyawan. Teori tersebut juga memprediksi bahwa semakin besar sikap dan norma subyektif terhadap perilaku, dikombinasikan dengan pengendalian diri yang kuat maka akan semakin besar pula minat akan melakukan perilaku tertentu. Dalam konteks ini yang dimaksud adalah untuk berwirausaha. Sikap kewirausahaan itu sendiri berupa kepercayaan diri, berinisiatif, memiliki motif berprestasi, memiliki jiwa kepemimpinan, berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan (Suryana, 2006). Berdasarkan pernyataan - pernyataan teoritis tersebut diatas , maka dapat diturunkan hipotesis :

H2 : Educational Support berpengaruh tidak langsung terhadap Entrepreneurial Intention melalui attitude toward entrepreneurship.

H3 : Educational Support berpengaruh tidak langsung terhadap Entrepreneurial Intention

melalui Perceived Behavioral Control.

Fishbein dan Ajzen (1975) mengemukakan bahwa *subjective norm* (norma subjektif) merupakan keyakinan individu mengenai harapan orang-orang sekitar yang berpengaruh baik secara perseorangan ataupun berkelompok untuk menentukan perilaku tertentu atau tidak. Terkait dengan *entrepreneur intention* maka *subjective norms* diartikan sebagai keyakinan individu mengenai harapan orang-orang sekitar yang berpengaruh baik secara perseorangan ataupun berkelompok dalam kaitannya dengan keterlibatan mereka dalam penciptaan nilai baru melalui tindakan inovatif, proaktif, dan berisiko (Fini *et al*,2012). Berdasarkan pernyataan teori tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis :

H4 : Subjective Norm berpengaruh langsung terhadap Entrepreneurial Intention.

Turker dan Selcuk (2009) yang menyatakan bahwa keputusan dalam pemilihan karir pada seseorang akan dipengaruhi oleh keluarga dan teman-teman terdekat. Meskipun dalam penelitian Turker dan Selcuk tersebut tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara *subjective norm* dengan *entrepreneurial intention*, namun penelitian Baumeister dan Vohs (1987) menyatakan bahwa *subjective norm* memiliki pengaruh pada *entrepreneurial intention* melalui *attitude toward entrepreneur* dan *perceived behavior control.*

Salah satu aturan yang berlaku secara umum dalam teori ini adalah makin *favorable attitude* dan *subjective norms* dan makin besar *perceived behavioral control* makin kuat *intention* seseorang untuk melakukan perilaku yang diusulkan. Berdasarkan pernyataan teori tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis :

H5 : Subjective Norm berpengaruh tidak langsung terhadap Entrepreneurial Intention melalui Attitude Toward Entrepreneurial Behavior.

H6 : Subjective Norm berpengaruh tidak langsung terhadap Entrepreneurial Intention melalui Perceived Behavioral Control.

Structural Support dimaksudkan sebagai dukungan lingkungan *eksternal* untuk mendukung kegiatan kewirausahaan (Fini, Grimaldi, & Sobero, 2009). Dukungan lingkungan

eksternal yang dimaksud adalah dukungan informasi, modal, infrastruktur dan jejaring usaha yang difasilitasi dari perguruan tinggi, instansi pemerintah, lembaga – lembaga keuangan mampu mendukung dan mempromosikan kegiatan kewirausahaan yang dilakukan. Berdasarkan pernyataan teori tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis :

H7 : Structural Support berpengaruh langsung terhadap Entrepreneurial Intention.

Adanya dukungan lingkungan eksternal maka akan berpengaruh positif pada kendali seseorang untuk melaksanakan perilaku kewirausahaan, dan mempengaruhi rasa percaya diri mereka untuk berhasil ketika menerapkan perilaku kewirausahaan (Fini, Grimaldi, & Sobero, 2009). Berdasarkan pernyataan teori tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis

H8 : Structural Support berpengaruh tidak langsung terhadap Entrepreneurial Intention melalui Attitude Toward Entrepreneurial Behavior.

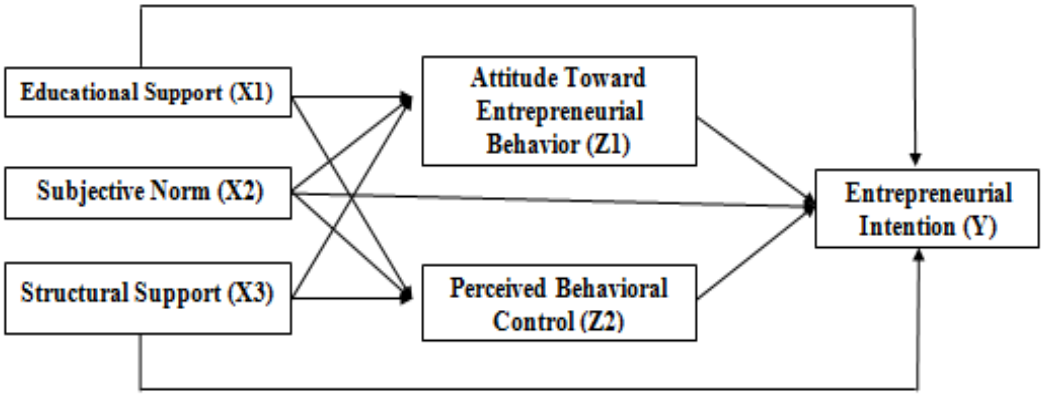
H9 : Structural Support berpengaruh tidak langsung terhadap Entrepreneurial Intention melalui Perceived Behavioral Control.

Hipotesis – hipotesis tersebut diatas, dapat dideskripsikan pada kerangka berpikir sebagai berikut

Gambar 1

Kerangka Berpikir

INTENSI BERWIRAUSAHA PADA MAHASISWA YANG TERGABUNG PADA KOMUNITAS KEWIRAUSAHAAN KAMPUS



3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) sebagai alat uji statistik untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang telah dbuat berdasarkan kajian teori serta penelitian terdahulu.

Identifikasi Variabel dinyatakan sebagai berikut : *Educational Support*, *Subjective Norm*, dan *Structural Support* merupakan Variabel Dependen (X1,X2 dan X3), *Entrepreneurial Intention* merupakan Variabel Independen (Y). *Attitude Toward Entrepreneurship Behavior* sebagai Variabel Mediasi (Z1) dan *Perceived Behavioral Control* sebagai variabel Mediasi (Z2). Populasi dari penelitian ini adalah merupakan seluruh anggota komunitas kewirausahaan di lingkungan Universitas Airlangga yaitu WEBS dan BETA yang berjumlah 80 mahasiswa. Populasi ini dipilih karena pada anggota WEBS dan BETA tersebut sudah dibekali dengan pengalaman dan pemahaman mengenai entrepreneurship, sehingga secara tidak langsung mereka telah memiliki pandangan terkait dengan hal tersebut, dan pandangan tersebut yang akan menumbuhkan intensi kewirausahaan pada diri mereka. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh (metode sensus), yang menggunakan seluruh populasi sebagai sampel dalam penelitian. Jumlah sampel yang digunakan dalam

penelitian adalah 80 mahasiswa yang tergabung dalam keanggotaan WEBS dan BETA Universitas Airlangga.

Metode penyebaran data dilakukan dengan kuesioner selama 1 bulan (Maret – April 2016). Secara keseluruhan, semua instrumen variabel dependen dan independen berupa checklist dengan menggunakan 5 poin skala Likert (skala 1 = sangat tidak setuju hingga skala 5 = sangat setuju).

4. Hasil dan Pembahasan

WEBS dan BETA merupakan komunitas mahasiswa UNAIR yang memiliki minat untuk berwirausaha. Jika WEBS keanggotaannya hanya untuk mahasiswa Fakultas Ekonomi & Bisnis, BETA keanggotanya hanya untuk mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi. Baik WEBS dan BETA berada dibawah koordinasi Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) fakultas masing – masing. Saat ini WEBS sudah memasuki tahun ke 8 dan BETA memasuki tahun ke 3 berkiprah dalam hal kewirausahaan mahasiswa dengan kegiatan – kegiatan yang berfokus pada pelatihan *workshop*, pameran hasil usaha, *business visit* dan *networking*.

Hasil penyebaran 80 kuisioner pada responden, maka didapatkan kuisioner yang kembali adalah sebanyak 67 mahasiswa (20 kuesioner yang kembali berasal dari anggota BETA dan 47 sisanya berasal dari anggota WEBS). Setelah diolah, didapatkan gambaran umum responden adalah sebagai berikut : sejumlah 36 mahasiswa adalah laki – laki (53,7%) dan sisanya sejumlah 31 orang merupakan mahasiswa perempuan (46,3%). Sebagian besar responden berusia berusia 21 – 23 tahun (52,2%) dan sisanya berusia 19 – kurang dari 21 tahun sebanyak 32 orang (47,8%) Ditinjau dari pekerjaan orang tua, mayoritas orangtua responden tidak berlatar belakang sebagai wirausaha (39 orang atau 58,2%) dan sisanya 28 orang (41,8%) mahasiswa memiliki orangtua yang berwirausaha. Selanjutnya, terkait dengan pengalaman menjalankan usaha mandiri (bisnis) sejumlah 40 mahasiswa yang menyatakan sudah menjalankan bisnis minimal 12 bulan (1 tahun), 18 mahasiswa menyatakan sudah menjalankan kurang dari 12 bulan dan sisanya 9 orang belum memulai menjalankan usaha mandiri.

Secara ringkas dijelaskan bahwa data yang diolah telah memenuhi syarat validitas, reliabilitas item kuesioner serta *goodness-fit model* yang dihasilkan dari analisis Smart PLS dan hasil uji koefisiensi parameter jalur, Peneliti akan melakukan pengujian hipotesis yang telah disusun sebelumnya. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada nilai signifikansi < 0,05 pada *p-value.* Jika nilai *p-value* kurang dari 0,05 maka terdapat pengaruh antar variabel dan hipotesis diterima.

Hasil pengujian hipotesis 1, *p value* 0,000 < 0,05 maka hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *educational support* berpengaruh signifikan terhadap *entrepreneurial intention* dapat diterima Mahasiswa yang tergabung pada WEBS dan BETA mayoritas mendapatkan mata kuliah Kewirausahaan. Sisanya adalah mahasiswa yang tidak mendapatkan mata kuliah kewirausahaan, namun terdapat mata kuliah – mata kuliah yang terintegrasi pada kewirausahaan pada beberapa pertemuannya. Proses Belajar Mengajar (PBM) melalui mata kuliah Kewirausahaan maupun mata kuliah yang terintegrasi dengan Kewirausahaan di UNAIR dirasakan oleh responden dapat memotivasi munculnya ide – ide kreatif, lebih berani untuk merealisasikan ide menjadi produk nyata, serta menilai bahwa pendampingan selama implementasi ide hingga pameran produk usaha dirasakan dapat merangsang munculnya *entrepreneurial intention.* Hasil penelitian ini mendukung studi yang dilakukan Türker dan Selçuk (2009) bahwa Educational *Support* di Universitas merupakan sebagai cara yang efisien untuk memperoleh pengetahuan mengenai kewirausahaan. Pengetahuan tersebut akan digunakan sebagai tahap awal bagi seorang individu dalam memulai suatu bisnis yang baru

Pengujian hipotesis 2 menghasilkan *p value* 0,00 < 0,05 maka hipotesis 2 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung *Educational Support* terhadap *Entrepreneurial Intention* melalui *Attitude Toward Entrepreneurial Behavior* diterima. Oleh karena pengaruh mediasi dari *Attitude Toward Entrepreneurial Behavior* berbentuk mediasi mutlak (*full mediasi*), maka dapat diartikan bahwa untuk agar *education support* dapat lebih berpengaruh pada pembentukan minat berwirausaha mahasiswa yang tergabung pada komunitas kewirausahaan di kampus maka mutlak diperlukan komitmen dan mau berkorban menjadi wirausaha dibandingkan menjadi karyawan. Bergabung pada komunitas kewirausahaan di kampus seperti WEBS dan BETA merupakan salah satu bentuk komitmen terhadap

kewirausahaan. Pengujian hipotesis 3 menghasilkan bahwa *p value* 0,00 < 0,05 sehingga hipotesis 3 diterima, hal tersebut dapat dimaknai bahwa *Educational support,* berpengaruh tidak langsung terhadap *entrepreneurial intention* melalui *perceived behavioral control.* Oleh karena pengaruh mediasi dari *perceived behavioral control* berbentuk mediasi mutlak (*full mediasi*), maka dapat diartikan bahwa untuk agar *education support* dapat lebih berpengaruh pada pembentukan minat berwirausaha mahasiswa yang tergabung pada komunitas kewirausahaan di kampus maka mutlak diperlukan persepsi dari mahasiswa itu sendiri tentang kemudahan atau kesulitan untuk berwirausaha. Sama halnya dengan pembahasan tentang hasil hipotesis 3, bahwa dukungan pendidikan kewirausahaan saja dirasakan belum cukup untuk membentuk minat wirausaha. Oleh karena itu bergabung pada komunitas kewirausahaan di kampus seperti WEBS dan BETA merupakan salah satu cara mahasiswa untuk mengarahkan persepsi mereka tentang kemudahan dan kesulitan yang dihadapi terkait dengan minat mereka untuk berwirausaha. Pembuktian attitude toward entrepreneurship dan perceived behavioral control sebagai mediasi pada pengaruh education support pada Intention to be entrepreneur pada penelitian ini mendukung penelitian Liao dan Welsch (2004) dan Kolvereid dan Isaksen (2006).

Pengujian hipotesis 4 mendapatkan hasil *p value* 0,000 < 0,05 maka hipotesis 4 diterima sehingga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh langsung *Subjective Norm* terhadap *Entrepreneurial Intention.* Norma subjektif dalam penelitian ini merepresentasikan keyakinan mahasiswa yang tergabung pada komunitas kewirausahaan tentang harapan orang-orang sekitar yang berpengaruh baik secara perseorangan ataupun berkelompok dalam kaitannya dengan aktivitas mereka dalam penciptaan nilai baru melalui tindakan inovatif, proaktif, dan berisiko. Oleh karena obyek penelitian adalah mahasiswa maka orang-orang sekitar yang berpengaruh adalah orang tua. Semakin tinggi dukungan orang tua terhadap aktivitas kewirausahaan yang mereka lakukan, maka semakin tinggi minat untuk berwirausaha. Demikian sebaliknya, semakin berkurang dukungan orang- orang disekitarnya terhadap aktivitas kewirausahaan yang mereka lakukan, maka semakin berkurang minat untuk berwirausaha. Apabila dikaitkan dengan latar belakang orang tua responden yang mayoritas (58,2%) tidak berlatar belakang wirausaha, dan dihubungkan dengan *mean* norma subjektif yang tinggi dapat diartikan bahwa para minat berwirausaha mahasiswa yang tergabung pada komunitas kewirausahaan di kampus seperti WEBS dan BETA dipengaruhi oleh dukungan orang tua terhadap aktivitas mereka untuk

berwirausaha selama masa kuliah. Terkait dengan hasil tersebut, dan dihubungkan dengan hampir seimbangnya proporsi orang tua yang berlatar belakang sebagai wirausaha dengan yang tidak memiliki latar belakang sebagai wirausaha dapat dimaknai bahwa saat ini nampaknya mulai ada pergeseran harapan orang tua terhadap anak-anaknya dari menjadi karyawan ke wirausaha. Bagi mahasiswa yang orang tuanya berlata belakang wirausaha, minat mereka untuk wirausaha dibangun karena adanya contoh (*role model*) orangtuanya seperti halnya pendapat dari

Pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa *p value* 0,01 < 0.05 maka hipotesis 5 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung *Subjective Norm* terhadap *Entrepreneurial Intention* melalui *Attitude Toward Entrepreneurial Behavior* dapat diterima. Oleh karena pengaruh mediasi dari *Attitude Toward Entrepreneurial Behavior* terhadap *Subjective Norm* terhadap *Entrepreneurial Intention* berbentuk mediasi mutlak, maka dapat diartikan bahwa agar dukungan orang tua terhadap minat wirausaha anaknya dapat optimal maka diperlukan adanya komitmen dari mahasiswa yang tergabung dalam komunitas kewirausahaan kampus. Orang tua menuntut komitmen yang tinggi terkait dengan pilihan anaknya di masa depan untuk berwirausaha karena adanya kekhawatiran orang tua pada waktu, tenaga dan pikiran yang diberikan orang tua pada anak yang mulai merintis usaha selama kuliah, karena dikhawatirkan akan tidak fokus pada kuliah.

Pengujian hipotesis 6 menghasilkan *p value* 0,527 < 0.05 sehingga hipotesis 6 ditolak, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *Subjective Norms* tidak berpengaruh terhadap *entrepreneurial* intention melalui *perceived behavioral control.* Hal tersebut dapat dimaknai bahwa keyakinan untuk dapat berhasil sebagai wirausaha di masa yang akan datang dengan menerima segala resiko kemudahan dan kesulitan dalam merintis usaha di masa kuliah tidak dapat mendukung pengaruh dukungan dari orang – orang sekitar terhadap minat untuk berwirausaha. Hal tersebut tidak terlepas dari suatu kondisi bahwa orang tua masih belum dapat melihat secara nyata bahwa keputusan anaknya merintis usaha mandiri saat kuliah belum dapat mendatangkan keuntungan baik secara ekonomis dan sosial. Orang tua masih memiliki anggapan bahwa yang dilakukan oleh anaknya adalah sebagai proses pembelajaran untuk menjadi wirausaha.

Pengujian hipotesis 7 menghasilkan *p value* 0,038 < 0.05 maka hipotesis diterima, yang artinya variabel *structural support* memiliki pengaruh yang signifikan pada *entrepreneurial intention.* Bentuk dukungan terbesar yang diterima oleh anggota WEBS maupun BETA adalah diijinkannya komunitas mahasiswa yang memiliki minat kewirausahaan berlangsung di lingkungan UNAIR. Dengan adanya komunitas tersebut, keinginan mahasiswa untuk menjalani proses kewirausahaan selama kuliah dapat tersalurkan. Selain itu UNAIR juga melakukan pembinaan terpusat tentang kewirausahaan dibawah naungan PPKK (Pusat Pembinaan Karir dan Kewirausahaan) UNAIR, dimana program nya melakukan pembinaan kewirausahaan mahasiswa berupa pelatihan-pelatihan, workshop, mentoring dan gathering dengan alumni yang telah sukses sebagai wirausaha. PPKK pun juga memberikan dukungan penuh pada WEBS dan BETA. Di sisi lain program – program kewirausaahaan lain seperti PKM Kreativitas, kompetisi dan pembinaan kewirausahaan yang selama ini dilakukan oleh beberapa Bank - Bank Nasional maupun Bank Swasta Nasional serta BUMN sangat berperan dalam mendorong munculnya keinginan untuk berwirausaha.

Pengujian hipotesis 8 menunjukkan bahwa *p value* 0,002 < 0,05 maka hipotesis ke 8 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung *Structural Support* terhadap *Entrepreneurial Intention* melalui *Attitude Toward Entrepreneurial Behavior dapat diterima.* Pengaruh dukungan struktural akan semakin nyata terhadap *entreprenur intention* apabila disertai dengan persepsi bahwa menjadi wirausaha lebih bermanfaat bagi dirinya di masa depan. Manfaat tersebut menjadi motivasi (faktor pendorong) seseorang akan menekuni profesi sebagai *entrepreneur* sebagai pilihan karirnya. Bentuk motivasi yang dimaksud dapat berupa kebebasan dalam bertindak, kebebasan dalam mengambil keputusan, penghasilan yang lebih tinggi, aktualisasi diri dan kemandirian.

Hasil pengujian hipotesis 9 menunjukkan bahwa *p value* 0,02 < 0,05 maka hipotesis 9 diterima, artinya variabel *Structural support* berpengaruh tidak langsung terhadap *entrepreneurial intention* melalui *perceived behavioral control.* Pengaruh dukungan struktural akan semakin nyata terhadap *entreprenur intention* apabila disertai dengan keyakinan yang kuat untuk menjadikan *entrepreneur* sebagai pilihan karirnya. Seperti telah diuraikan pada pembahasan tentang hipotesis 7 bahwa dukungan struktural yang terintegritas dari Universitas

Airlangga, instansi pemerintah, lembaga keuangan berupa pendampingan usaha, modal, akses informasi dan jaringan usaha selama kuliah menimbulkan keyakinan yang tinggi bagi responden untuk dapat memanfaatkan peluang atau mengatasi kendala dalam berwirausaha dan hal tersebut berdampak pada pilihannya untuk berwirausaha sebagai karirnya setelah lulus kuliah.

5. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan, hipotesis, hasil dan pembahasan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Educational support, subjective norm,* dan *structural support* berpengaruh langsung terhadap *entrepreneurial intention.*
2. *Educational support,* dan *structural support* berpengaruh tidak langsung terhadap *entrepreneurial intention* melalui *attitude toward entrepreneurial behavior* dan *perceived behavioral control.*
3. *Subjective norms* berpengaruh tidak langsung terhadap *entrepreneurial intention* melalui *attitude toward entrepreneurial behavior,* namun *Subjective norms* tidak berpengaruh terhadap *entrepreneurial intention* melalui *perceived behavioral control*

Daftar Pustaka

Agustina, T.S.,.(2015).*Kewirausahaan Teori dan Penerapan Pada Wirausaha dan UKM di Indonesia.Jakarta*:Mitra Wacana Media.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.*

Astuti, R.D, & Martdianty,F. (2012)."Student's Entrepreneurial Intentions by Using Theory Of Planned Behavior", The Case in Indonesia." *The South East Asian Journal of Management* 6.2 (2012): 100.

Astuti, R.D, & Martdianty,F.(2012) "Students' Perception and Intention toward Entrepreneurship: Development of Planned Behavior Entrepreneurial Model on Six State Universities in Indonesia." *International Conference on Enterprise Marketing and Globalization (EMG). Proceedings*. Global Science and Technology Forum,

Bird, B. (1988), Implementing Entrepreneurial Idea: The Case for Intention. *Academy of Management Review*.

Bird, B. J., & west, G. P. (1997),. Time and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22: 5-9.

Boyd, Nancy G., and George S. Vozikis. "The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions." *Entrepreneurship theory and practice* 18 (1994): 63-63. (online) (diakses pada 16 Mei 2015, pukul 09:20) (wwww.scholar.google.com).

Bullough, Amanda, Maija Renko, and Tamara Myatt, (2014), "Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions." *Entrepreneurship Theory and Practice* 38.3: 473-499.

Denanyoh, Richard, Kwabena Adjei, and Gabriel Effah Nyemekye. (2015),"Factors That Impact on Entrepreneurial Intention of Tertiary Students in Ghana." *International Journal of Business and Social Research* 5.3: 19-29.

Fayolle, Alain (Ed.). (2007). *Handbook of Reasearch in Entrepreneurship Education vol.* 2. Britain: MPG Books Ltd.

Fini, Riccardo, (2012) "The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms." *Entrepreneurship Theory and Practice* 36.2: 387-414.

Franke, Nikolaus, and Christian Lüthje. (2004) "Entrepreneurial intentions of business students—A benchmarking study." *International Journal of Innovation and Technology Management* 1.03: 269-288.

Galloway. L, Kelly.S. & Keogh. W. (2006). Identifying Entrepreneurial Potential in Students. Working Paper No. 006, National Council for Graduate Entrepreneurship.

Gerry. C, Susana. C. & Nogueira. F. (2008). Tracking Student Entrepreneurial Potential: Personal Attributes and the Propensity for Business Start-Ups after Graduation in a Portuguese University. International Research Journal Problems and Perspectives in Management, 6(4): 45-53.

Ghazali, I. 2008. *Structural Equation Modelling (SEM) metode alternative dengan Partial Least Square.*BadanpenerbitUniversitasDiponegoro Semarang.

Gurbuz, G. & Aykol, S. (2008). Entrepreneurial Intention of Young Educated Public in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 4(1): 47-56.

Hair, J. F., et al. (1998) . *Multivariate Data Analysis*. (Edisi 5) . New Jersey : McGrawHILL International Edition.

Jones, C., English, J. (2004) *"A Contemporary Approach to Entrepreneurship Education" Education + Training*, Vol. 46 Iss: 8/9, pp.416 – 423.

Kadir, Mumtaz Begam Abdul, Munirah Salim, and Halimahton Kamarudin. (2012) "*The relationship between educational support and entrepreneurial intentions in Malaysian higher learning institution." Procedia-Social and Behavioral Sciences* 69: 2164-2173.

Karimi, Saeid, et al. "Understanding role models and gender influences on entrepreneurial intentions among college students." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 93 (2013): 204-214.

Kidwell, Blair, and Robert D. Jewell. (2003),"An examination of perceived behavioral control: internal and external influences on intention." *Psychology & Marketing* 20.7: 625-642.

Kolvereid dan Isaksen, (2005), New business start-up and subsequent entry into self-employment, *Journal of Business Venturing 21 (6)* , (2006) 866–885, doi: 10.1016/ j.jbusvent.,.06.008

Liao.,J & Welsch.,H, (2004), Entrepreneurial Intensity.In W.B. Gartner,K.G Shaver, N.M Carter & P.D Reynolds (Eds). Handbook of Entrepreneurial Dynamics, Thousand Oaks,CA:Sage

Linan, F., & Chen, Y. W. (2009). Development and Cross-cultural application of A Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(3), 593-617.

Liñán, Francisco, Juan Carlos Rodríguez-Cohard, and José M. Rueda-Cantuche. "Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education." *International entrepreneurship and management Journal* 7.2 (2011): 195-218.

Liñán, F. & Rodríguez, J.C. (2004): "Entrepreneurial attitudes of Andalusian university students", 44th ERSA Conference, Porto (Portugal), 21-25 august.

Longenecker G. Justin, dkk. (2001) .*Kewirausahaan Manajemen Usaha Kecil*.Jakarta:Salemba Empat.

Lüthje, Christian, and Nikolaus Franke. (2003), "The 'making'of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT." *R&d Management* 33.2: 135-147.

Morris, M., & Lewis, P. (1995). The determinants of Entrepreneurial Activity. *European Journal of Marketing*, 29(7): 31-48.

Nilson, A., Borgstede, C. V., & Biel, A. (2004). Wiliiningness to Accept Climate Change Strategy: The Effect Values and Norms. *Journal of environmental psychology*, 24,3,267-277.

Romero, Isidoro, et al. (2011) Universities as suppliers of entrepreneurship education services. The cases of the university of Seville and the academy of economic studies in Bucharest. Amfiteatru Economic, ,13.30: 347-361.

Schwarz, Erich J., et al. (2009) "The effects of attitudes and perceived environment conditions on students' entrepreneurial intent: An Austrian perspective." *Education+ Training* 51.4: 272-291

Suryana (2006), Kewirausahaan Usaha Pedoman Praktis :Kiat dan Proses Menuju Sukses, Edisi Ketiga, Penerbit Salemba, Jakarta

Torres, José Luis Neri, and Warren Watson, (2013),"An examination of the relationship between manager self-efficacy and entrepreneurial intentions andperformance in mexican small businesses." *Contaduría y Administración* 58.3: 65-87.

Turker, Duygu, and Senem Sonmez Selçuk. (2009) "Which factors affect entrepreneurial intention of university students?." *Journal of European Industrial Training* 33.2: 142-159.

Yurtkoru, E. Serra, Pınar Acar, and Begüm Seray Teraman, (2014), "Willingness to take risk and entrepreneurial intention of university students: An empirical study comparing private and state universities." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150: 834-840.

Yurtkoru, E. Serra, Zeynep Kabadayı Kuşcu, and Ahmet Doğanay. "Exploring the antecedents of entrepreneurial intention on Turkish university students." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150 (2014): 841-850

Zain, Rozihana Shekh et al. (2009). Entrepreneurial Intention among Malaysian Undergraduates. *International Journal of Business and Management* Vol. 4, No.

http://ppkk.unair.ac.id/news/details/NMW20160204044803 diakses pada 16 Juni 2016 pukul 22.30 WIB

http://ppkk.unair.ac.ic/program/pmw diakses pada 16 Juni 2016 pukul 22.45 WIB

http://ppkk.unair.ac.ic/about diakses pada 20 Juni 2016 pukul 20.33 WIB

PENGARUH *COMPANY IMAGE ATTRACTIVENESS* TERHADAP SIKAP KERJA KARYAWAN PEMASARAN DI INDUSTRI PERBANKAN SURABAYA

Jovi Sulistiawan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

ABSTRAK

Tingkat keluar masuk karyawan atau employee turnover mendapatkan perhatian utama dari perusahaan karena hal tersebut akan berdampak baik pada kondisi keuangan perusahaan dan juga pada citra perusahaan. Niat untuk keluar atau turnover intention karyawan dapat dikurangi dengan meningkatkan komitmen organisasi dan juga kepuasan kerja karyawan. Banyaknya perusahaan pesaing baik dalam industri yang sama atau tidak, akan meningkatkan niat untuk keluar. Pada penelitian ini juga berusaha untuk mengkaji pengaruh self-image congruency, company image attractiveness, alternative attractiveness serta kinerja terhadap turnover intention. Penelitian ini menggunakan metode survey dan responden dalam penelitian ini adalah karyawan perbankan yang berposisi sebagai karyawan atau staf marketing, baik itu funding ataupun lending. Uji hipotesis dalam penelitian dilakukan dengan metode analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa self-image congruence berpengaruh positif terhadap company image attractiveness dan juga kepuasan kerja. Kemudian company attractiveness berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja berpengaruh negative terhadap turnover intention. Sebaliknya, alternative attractiveness berpengaruh positif terhadap turnover intention.

Kata Kunci : ***Company image attractiveness, kepuasan kerja, komitmen organisasi, turnover intention.***

1. Pendahuluan

Tingkat keluar masuk karyawan atau biasa disebut dengan employee turnover mendapatkan perhatian utama dari perusahaan. Hal ini disebabkan bahwa semakin tinggi tingkat employee turnover akan berdampak pada aspek finansial perusahaan. Seperti yang disebutkan oleh Yurchisin dan Park (2010) bahwa karyawan yang keluar harus segera digantikan oleh karyawan baru dan hal tersebut membutuhkan biaya baik dari biaya perekrutan hingga biaya pelatihan yang harus dijalani oleh karyawan baru. Semakin tinggi tingkat turnover karyawan maka semakin banyak pula biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Selain itu, tingginya tingkat turnover karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan akan berdampak negatif pada reputasi atau citra perusahaan (Yurchisin dan Park, 2010). Maka dari itu penting bagi perusahaan

untuk mengetahui penyebab karyawan keluar dari perusahaan sehingga perusahaan dapat meminimalkan turnover dan dapat mempertahankan karyawan-karyawan yang berprestasi.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Towers Watson Global Strategic Rewards Study pada tahun 2010 yang dikutip oleh www.portalhr.com (diakses pada 10 Juli 2012), disebutkan bahwa tingkat turnover karyawan secara keselurahan di Indonesia meningkat 3% dari tahun sebelumnya, yakni mencapai 12%. Jika ditelaah lebih lanjut, sektor perusahaan dengan tingkat turnover tertinggi adalah perbankan, asuransi serta sekuritas dengan posisi atau jabatan yang sama yaitu sales atau karyawan di bidang penjualan. Menurut Lucas, Parasuraman, Davis dan Enis (1987) dikatakan bahwa salesperson berbeda dengan jabatan lain karena salesperson dituntut untuk melakukan banyak interaksi, rentan konflik baik dengan perusahaan atau dengan konsumen, serta penilaian kinerja yang lebih berdasarkan pada output pekerjaaan (pencapaian target). Karakteristik-karakteristik itulah yang membuat salesperson memiliki tingkat turnover yang cukup signifikan.

Tingkat turnover yang tinggi dari karyawan penjualan atau salesperson selain akan meningkatkan biaya langsung perusahaan (rekrutmen dan pelatihan), juga akan meningkatkan biaya tidak langsung. Seringkali Salesperson yang berpindah dari suatu perusahaan ke perusahaan lain juga diikuti oleh perpindahan pelanggan yang pernah dilayani di perusahaan sebelumnya. Salesperson yang memiliki cukup banyak pelanggan pada perusahaan sebelumnya seringkali akan mengajak pelanggannya untuk beralih ke perusahaan lain. Fenomena ini terjadi karena di tempat yang baru sales person juga akan mendapatkan target penjualan sehingga untuk mempermudah pencapaian target tersebut maka sales person akan mengajak pelanggannya untuk berpindah. Maka dapat dibayangkan berapa besar kerugian dari perusahaan yang diakibatkan oleh tingginya turnover di kalangan sales person.

Beberapa penelitian mencoba untuk mengkaji penyebab dari turnover karyawan (Yurchisin, Park dan O'Brien, 2010; Yurchisin dan Park, 2010), salah satu yang dapat menurunkan tingkat turnover karyawan adalah komitmen karyawan terhadap organisasi. Beberapa penelitian memiliki hasil yang konsisten mengenai pengaruh komitmen terhadap niat karyawan untuk pindah ke perusahaan lain (Brashear, Lepkowska-White, Chelariu, 2001;

Rutherford, Boles, Hamwi, Madupalli dan Rutherford, 2009; Low,Cravens, Grant, Moncrief, 2000; Schwepker, 2001; Yurchisin dkk, 2010; Yurchisin dan Park, 2010). Semakin tinggi komitmen karyawan maka semakin kecil keinginannya untuk pindah ke organisasi atau perusahaan lain. Bagi perusahaan yang berusaha untuk menurunkan tingkat turnover karyawannnya maka dapat dilakukan dengan cara meningkatkan komitmen karyawannya. Selain komitmen, beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa kepuasan kerja juga dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi (Yurchisin dkk, 2010; Yurchisin dan Park, 2010).

Komitmen dari karyawan tidak akan serta merta muncul begitu saja. Terdapat beberapa hal yang menyebabkan karyawan berkomitmen terhadap organisasi, salah satunya adalah tingkat kepuasan kerja karyawan (Brashear dkk, 2001; Boles, Madupalli, Rutherford, Wood, 2007; Low dkk, 2000; Rutherford dkk, 2009; Schwepker, 2001; Yurchisin dkk, 2010; Yurchisin dan Park, 2010). Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional, meskipun dalam hal ini menurut Schwepker (2001) hasilnya tidak selalu berhubungan positif namun dalam konteks sales person hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen cenderung positif. Ketika sales person puas terhadap pekerjaannya maka sales person tersebut cenderung untuk berkomitmen terhadap pekerjaannya saat ini. Selain dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen karyawan juga bisa dipengaruhi oleh identifikasi organisasi atau *organization identification* (Yurchisin dkk, 2010). Menurut Bhattacharya dan Sen (2003) identifikasi organisasi berawal dari adanya kesesuaian antara citra perusahaan dengan karyawan yang kemudian hal tersebut akan membuat perusahaan atau organisasi menjadi menarik di mata karyawan. Yurchisin dkk (2010) mengatakan bahwa seseorang akan cenderung untuk memilih tempat untuk bekerja yang memiliki kesesuaian dengan dirinya. Kesesuaian antara seseorang dengan organisasi dapat dijelaskan dengan konsep *self-image congruence*(Sirgy, 1989) atau *identity similarity* (Bhattacharya dan Sen, 2003). Kedua hal tersebut memiliki definisi yang sama yaitu keseuaian antara suatu entitas dengan diri seseorang. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan dari Bergkvist dan Larsen (2010) bahwa *self-image congruence*dan *identification* adalah hal yang serupa. Kesesuaian tersebut akan membuat perusahaan menjadi menarik di mata seseorang. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Bhattcharya dan Sen (2003) bahwa ketika suatu perusahaan sesuai dengan konsep diri seseorang maka hal tersebut akan dapat membantu proses

pemenuhan kebutuhan untuk konsisten dengan apa yang ada pada dirinya. Sebagai contoh, seseorang yang memiliki kepedulian di bidang lingkungan maka akan cenderung untuk memilih perusahaan yang juga peduli terhadap lingkungan (Bhattacharya dan Sen, 2003).

2. Tinjauan Pustaka dan Hipotesis

2.1 Company Image Attractiveness

Ketertarikan atau *attractiveness* menurut Yurchisin dan Park (2010) dapat diartikan sebagai tingkat daya tarik dari suatu organisasi atau perusahaan yang dipersepsikan oleh seseorang. Dengan kata lain, *attractiveness* merupakan indikasi seberapa besar individu merasa tertarik pada suatu organisasi (Yurchisin dan Park, 2010). Persepsi karyawan mengenai ketertarikannya terhadap perusahaan tempat bekerja seringkali berdasarkan persepsi mengenai kongruensi antara perusahaan dengan karyawan (Yurchisin dan Park, 2010). Hal tersebut sama dengan yang dikatakan oleh Bhattacharya dan Sen (2003) bahwa seseorang akan tertarik pada suatu perusahaan jika terdapat kesamaan antara konsep diri atau nilai yang dimiliki oleh seseorang dengan citra atau nilai perusahaan.

Menurut Marin dan Ruiz (2007) ketertarikan adalah tingkat kecenderungan seseorang untuk memilih, tertarik dan mendukung hubungan dengan perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhannya. Daya tarik yang diberikan oleh perusahaan tergantung pada kemampuan perusahaan dalam memuaskan paling tidak satu kebutuhan definisi diri (*self defitional*) seseorang, yaitu *self continuity*, *self distinctiveness* serta *self enhancement* (Bhattacharya dan Sen, 2003).

Seseorang cenderung untuk terus konsisten dengan konsep diri yang dimilikinya dari waktu ke waktu serta pada kondisi apapun (Dutton dkk, 1994). Menurut Dutton dkk (1994) terdapat 2 pendapat yang mendukung bahwa kesesuaian antara konsep diri dan identitas organisasi yang dipersepsikan oleh anggota organisasi dapat memperkuat identifikasi dari anggotanya sehingga akan membuat organisasi tersebut menjadi semakin menarik di mata seseorang atau anggota organisasi, yaitu (a) seseorang menilai bahwa identitas organisasi akan menarik ketika organisasi tersebut mencerminkan konsep dirinya, dalam hal ini seseorang akan menilai apakah organisasi tersebut relevan atau tidak dan (b) ketika terdapat kesesuaian antara

konsep diri seseorang dengan identitas organisasi, maka orang tersebut akan semakin tertarik pada organisasi karena organisasi tersebut memberikan peluang untuk mengekspresikan dirinya sesuai dengan konsep diri yang dimiliki. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa ketika suatu citra ataupun nilai perusahaan dapat memenuhi kebutuhan seseorang untuk konsisten serta untuk memperkuat jatidirinya maka perusahaan tersebut akan menarik di mata seseorang.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu studi yang seringkali digunakan dan secara luas dipelajari dalam penelitian mengenai perilaku organisasi ataupun aspek-aspek manajemen lainnya. Pemahaman mengenai konsep kepuasan kerja ini sangat bermanfaat dalam membantu para peneliti untuk memahami bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap konsep-konsep perilaku organisasi lainnya, seperti komitmen organisasional serta niat untuk meninggalkan organisasi atau *turnover intention*.

Secara teoritis, kepuasan kerja terdiri dari komponen evaluasi dan harapan. Robbin (2003:91) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mengacu pada sikap antusiasme dan kebahagiaan terhadap suatu pekerjaan. Hal tersebut sama dengan apa yang dikatakan oleh Luthans(1998:144) bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu perasaan menyenangkan atau emosi positif sebagai suatu hasil dari penilaian kinerja seseorang atau pengalaman kerja seseorang.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan tersebut dan sebaliknya, apabila seseorang tidak puas dengan pekerjaannya maka dia akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut. Yurchisin dkk (2010) mengacu pada pendapat Locke (1969) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu emosi positif yang dihasilkan dari pengalaman atau pekerjaan yang dimilikinya. Locke (1969) mengemukakan bahwa sumber dari kepuasan kerja terdiri dari 2 yaitu kepuasan yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri (kinerja, jenjang karir, peluang untuk berkembang dan lain-lain) serta kepuasan yang berasal dari hal-hal yang berhubungan erat dengan pekerjaan (kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, lingkungan kerja dan lain-lain). Pendapat tersebut mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Herzberg (1966). Di dalam teorinya, Herzberg

mengemukakan bahwa terdapat 2 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang. Sedangkan faktor ekstrinsik berkaitan dengan ketidapuasan.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja ditinjau dari tingkat kepuasan karyawan yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri atau kepuasan kerja intrinsik karena menurut Yurchisin dkk (2010) serta Yurchisin dan Park (2010) dikemukakan bahwa kepuasan kerja yang bersumber pada pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap beberapa variabel (komitmen organisasional dan niat untuk keluar).

2.3 Komitmen organisasional

Konsep tentang komitmen karyawan terhadap organisasi mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi, berkembang dari studi awal mengenai loyalitas karyawan yang diharapkan ada pada setiap karyawan. Komitmen kerja atau komitmen organisasional merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan sehingga dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Menurut Steers dan Porter (1983) dalam Haryani (2001), suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan.

Mowday, Steers, dan Porter (1979) mengungkapkan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hubungan yang kuat antara anggota organisasi dengan organisasi serta berkeinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Definisi tersebut cukup mendominasi definisi operasional dari komitmen terhadap organisasi. Sedangkan menurut Chen dan Fransesco (2003), komitmen terhadap organisasi dapat didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang dapat memberikan karakter hubungan anggota organisasi dengan organisasinya. Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional meninjau hubungan antara karyawan dengan organisasi.

Mowday dkk (1979) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional dapat dilihat dari 3 komponen penting. Pertama, kesediaan untuk berupaya lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi, kedua, penerimaan terhadap tujuan organisasi dan ketiga, keinginan untuk tetap bertahan menjadi bagian dari organisasi. Mowday dkk (1979) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat pasif tetapi juga adanya hubungan aktif antara karyawan dengan organisasi. Hal tersebut bisa berupa kesediaan untuk memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka dalam penelitian ini, definisi komitmen organisasional mengadopsi dari Mowday dkk (1979) yaitu suatu keadaan di mana karyawan memiliki hubungan yang kuat dengan organisasi serta berkeinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.

2.4 Niat Untuk Keluar (*Turnover intention)*

Niat untuk keluar merupakan indikator atau tanda-tanda seseorang akan meninggalkan organisasi. Hal tersebut didukung dengan teori sikap, niat dan perilaku yang dikemukakan oleh Fishbein (1967) bahwa sebelum seseorang bertindak didahului dengan niat. Begitu pula dengan pernyataan dari Mobley (1977) bahwa *turnover intention* merupakan prediktor terhadap *actual turnover*.

Turnover intention menurut Mobley (1977) didefinisikan sebagai evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini yang berhubungan dengan keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. *Turnover intention* menggambarkan pikiran seseorang untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain serta keinginan untuk meninggalkan organisasi. *Turnover intention* menggambarkan keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat bekerja saat ini serta mencari alternatif pekerjaan lain. Abelson (1987) mengatakan bahwa *turnover intention* terdiri dari beberapa komponen yang secara bersama-sama muncul dalam individu yaitu adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari alternatif lain, mengevaluasi alternatif tersebut serta adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Hal tersebut sama dengan apa yang dikatakan oleh Mobley (1977) bahwa setidaknya terdapat dua hal pendorong intensitas untuk meninggalkan organisasi yaitu intensitas untuk mencari dan intensitas untuk keluar. Mobley

(1977) menjelaskan bahwa intensitas untuk mencari dan perilaku untuk mencari secara umum dipahami mendahului intensitas untuk keluar dan turnover. Faktor penentu utama intesitas menurut Mobley (1977) adalah kepuasan, ketertarikan yang diharapkan terhadap pekerjaan sekarang, dan ketertarikan yang diharapkan pada alternatif pekerjaan atau peluang yang lain.

Beberapa penelitian terdahulu mengatakan bahwa *turnover intention* seringkali dipengaruhi oleh komitmen (Ingram dan Lee, 1990; Schwepker, 2001; Yurchisin dkk, 2010; Yurchisin dan Park, 2010), kepuasan kerja (Yurchisin dkk, 2010; Yurchisin dan Park,2010; Schwepker, 2001). Dari penelitian-penelitian tersebut diketahui bahwa rendahnya tingkat kepuasan serta rendahnya komitmen organisasional merupakan variabel penting dalam memprediksi *turnover intention*.

3. Hipotesis

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Yurchisin dkk (2010) serta Yurchisin dan Park (2010) adalah daya tarik perusahaan. Yurchisin dkk (2010) menyebutkan bahwa tingkat ketertarikan karyawan terhadap suatu organisasi atau perusahaan berhubungan positif dengan tingkat kepuasan kerja yang akan mereka rasakan jika mereka benar-benar memiliki pekerjaan tersebut. Hal tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Yurchisin dan Park (2010) bahwa kepuasan kerja merupakan konsekuensi dari daya tarik yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi. Persepsi karyawan terhadap daya tarik organisasi atau perusahaan seringkali berdasarkan keseusaian yang ada antara konsep diri dengan citra perusahaan, maka sebagai konsekuensinya penilaian positif karyawan terhadap daya tarik perusahaan akan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut (Yurchisin dan Park, 2010).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka :

H1: Company image attractiveness memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan

Karyawan yang menilai bahwa perusahaan memiliki citra yang menarik maka karyawan tersebut akan berkomitmen terhadap organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Hal tersebut

sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Jamal dan Adelowore (2006) bahwa seseorang akan lebih tertarik pada sesuatu baik itu perusahaan atau entitas lainnya ketika terdapat kesesuaian antara dirinya dengan entitas tersebut. Kemudian hal tersebut akan membuat seseorang memiliki sikap positif dan cenderung untuk membangun hubungan jangka panjang dengan entitas tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa seseorang akan memiliki komitmen dengan suatu entitas ketika merasa tertarik terhadap suatu entitas. Hal tersebut diperkuat dengan apa yang dikatakan oleh Yurchisin dkk (2010) bahwa company image attractiveness akan membuat seseorang menjadi tertarik dengan perusahaan tersebut, memilih dan bersedia untuk membangun hubungan jangka panjang dengan perusahaan. Dengan kata lain, semakin menarik citra perusahaan di mata karyawan maka karyawan akan berusaha untuk terus berada dalam perusahaan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka :

H2 : Citra perusahaan yang menarik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Semakin besar tingkat ketertarikan maka semakin besar pula tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan atau organisasi. Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional sudah cukup sering diteliti di dunia akademisi. Hasilnya seringkali menunjukkan bahwa komitmen dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan jarang terjadi hal sebaliknya (Schwepker, 2001). Seorang tenaga penjualan atau staf marketing yang memperoleh kepuasan dari pekerjaannya akan cenderung untuk lebih terlibat dalam aktifitas organisasinya (Schwepker, 2001).

Yurchisin dkk (2010) mengatakan bahwa seorang karyawan akan lebih berkeinginan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi ketika hal tersebut dapat membuat karyawan tumbuh secara psikologis dan dapat mencapai tujuan personalnya. Meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa rewards yang berupa gaji, insentif ataupun bonus juga diinginkan oleh karyawan, namun karyawan akan lebih berkomitmen terhadap organisasi ketika terdapat motivasi internal untuk melaksanakan pekerjaan tersebut (Yurchisin dkk, 2010; Yurchisin dan Park, 2010).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka :

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Semakin besar tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin besar pula komitmen terhadap organisasi.

Gieter dkk (2011) menyebutkan bahwa ketika karyawan puas terhadap pekerjaannya maka kecil kemungkinan untuk keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja. Hal tersebut sama dengan apa yang dikemukakan oleh Yurchisin dkk (2010); Yurchisin dan Park (2010) bahwa karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi daripada karyawan yang puas terhadap pekerjaannya. Beberapa penelitian menemukan hasil yang berbeda mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi. Hasil dari beberapa penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap niat untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan (Yurchisin dkk, 2010; Yurchisin dan Park, 2010). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi atau perusahaan cenderung untuk memiliki keinginan untuk keluar yang rendah. Hal tersebut didukung oleh beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya (Gieter, Hofmans dan Pepermans, 2011; Schwepker, 2001; Yurchisin dkk, 2010; Yurchisin dan Park, 2010). Schwepker (2001) mengatakan bahwa ketika seorang tenaga penjualan atau staf marketing memiliki komitmen terhadap organisasi yang dicirikan dengan keinginannya untuk semakin terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi, maka hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat keinginan untuk terus menjadi anggota organisasi atau dengan kata lain kecil kemungkinan untuk memiliki niat keluar dari organisasi. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja mengindikasikan bahwa mereka loyal terhadap perusahaan dan sebagai karyawan yang loyal, sangat kecil kemungkinan karyawan tersebut memiliki turnover intention (Yurchisin dan Park, 2010).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka :

H4 : Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap niat untuk meninggalkan organisasi

H5 : Komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap niat untuk meninggalkan organisasi

4. Metode dan Pengukuran

Company image attractiveness didefinisikan sebagai tingkat daya tarik dari suatu organisasi atau perusahaan yang dipersepsikan oleh karyawan (Yurchisin dan Park. 2010).

Penelitian ini mengadopsi indikator yang dikemukakan oleh Yurchisin dan Park (2010) dan juga Bhattacharya dan Sen (2003)

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu emosi positif yang dihasilkan dari pengalaman atau pekerjaan yang dimilikinya (Yurchisin dan Park, 2010). Adapun indikatornya mengadopsi indikator yang juga dikemukakan oleh Yurchisin dan Park (2010) Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana karyawan memiliki hubungan yang kuat dengan organisasi serta berkeinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya (Mowday dkk, 1979). Peniliti berpendapat sama seperti apa yang disebutkan oleh Mobley (1977) yang mendefinisikan niat untuk keluar sebagai evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini yang berhubungan dengan keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Item-item *turnover intention* diadopsi dari item-item yang digunakan oleh Mobley (1977) dan juga digunakan pada penelitian sebelumnya yaitu Ingram dan Lee (1990). Sampel penelitian diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan di bidang penjualan perusahaan perbankan di Surabaya yaitu Bank BRI Syariah, Bank ANZ, Bank CIMB Niaga, Bank BNI, Bank OCBC NISP, Bank Muamalat, Bank Bukopin, Bank Danamon dan Bank Mandiri. Perbankan memiliki 2 jenis karyawan bidang penjualan, yaitu *funding* dan *lending*. Karyawan *funding* memiliki tugas untuk menghimpun dana dari nasabah, atau mencari nasabah untuk menabung baik itu tabungan biasa, deposito ataupun giro. Sedangkan karyawan *lending* adalah karyawan yang bertugas untuk memberikan bantuan kredit yang berasal dari modal kerja perusahaan kepada masyarakat ataupun pelakuk usaha.

5. Hasil dan Pembahasan

Jumlah 163 responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 48% adalah pria dan 52% adalah wanita. Usia responden mayoritas berusia 25-30 tahun sebanyak 53%, usia kurang dari 25 tahun sebanyak 29%, usia 31-35 tahun sebanyak 17% dan di atas 35 tahun hanya 1%. Status responden mayoritas belum menikah yaitu 53% dan yang telah menikah sebanyak 47%. Dalam penelitian ini karena sebagian besar responden belum menikah maka responden yang telah memiliki anak sebesar 28%, di mana 21% responden telah memiliki 1 anak, sedangkan 7% memiliki 2-4 anak. Sebagian responden berlatar belakang pendidikan Sarjana atau S-1 sebanyak 90%, sedangkan sisanya adalah D-3 sebanyak 8% dan S-2 sebanyak 2%.

Mayoritas responden memiliki pengalaman kerja kurang dari 3 tahun, yaitu sebanyak 56%, kemudian responden yang memiliki pengalaman kerja 3-6 tahun sebanyak 32%, 7-10 tahun sebanyak 10% dan yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 3%. Sebagian besar responden memiliki pendapatan perbulan Rp.2.000.0001 – Rp.3.500.000 sebanyak 39%, kemudian Rp. 3.500.001 – Rp. 5.000.000 sebanyak 32%, di atas Rp.5.000.000 sebanyak 22% dan Rp.1.000.000 – Rp. 2.000.000 sebanyak 7%. Sebanyak 74% responden telah menduduki jabatan sebagai seorang marketing pada perusahaan saat ini selama kurang dari 3 tahun, 23% responden selama 3-6 tahun, 2% responden selama 7-10 tahun dan 1 % responden selama lebih dari 10 tahun. Sebanyak 50% dari total responden menyatakan bahwa sebelumnya mereka telah bekerja pada 1 perusahaan, sedangkan 47% responden menyatakan telah bekerja pada 2-5 perusahaan, dan 3% responden telah bekerja di 6-10 perusahaan.

Tabel 1

Goodness of Fit

Goodness of Fit	*Cut-off Value*	Hasil Model
Absolute Fit Indices		
Chi-Square	23.685 (Tabel Chi-Square)	66.500
Probability	≥ 0.05	0.000
GFI	Mendekati 1	0.922
AGFI	Mendekati 1	0.801
RMR	Mendekati 1	0.026
CMIN	0.000 – 1190.555	66.500
Incremental Fiti Indices		
NFI	Mendekati 1	0.863
RFI	Mendekati 1	0.726
IFI	Mendekati 1	0.889
CFI	Mendekati 1	0.885
Parsimony Fit Indices		
RMSEA	≤ 0.08	0.152
Hoetler	≥ 200	58

Ukuran fit tidaknya suatu model dapat dilihat dari nilai GFI. Tingkat yang memungkinkan untuk nilai GFI adalah 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati 1 maka model semakin fit (Hair, dkk., 2010). Apabila merujuk pada tabel di atas, maka nilai GFI pada penelitian ini sebesar 0.922, yang mengindikasikan bahwa model penilaian ini fit. Selain GFI, juga terdapat suatu pengukuran lain, yaitu AGFI. Serupa dengan GFI, nilai AGFI yang

memungkinkan berkisar antara 0 hingga 1. Pada penelitian ini, nilai AGFI adalah sebesar 0.801 dan dianggap fit karena mendekati 1. RMR merupakan suatu nilai residual atau selisih antara kovarians sampel dengan kovarian estimasi (Santoso, 2011). Semakin kecil nilai RMR maka akan semakin baik. Berdasarkan pada hasil penghitungan diperoleh nilai RMR pada penelitian ini sebesar 0.026. Hal tersebut mengindikasikan bahwa nilai RMR pada penelitian ini mendekati 0 atau dengan kata lain berdasarkan RMR model dalam penelitian ini dikatakan fit.

Alat uji selanjutnya adalah NFI, RFI, IFI, dan CFI yang memiliki nilai masing-masing sebesar 0.863, 0.726, 0.889 dan 0.885. Semakin mendekati 1 maka semakin baik. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa model dalam penelitian ini dikatakan baik. Setelah model dikatakan baik berdasarkan beberapa kriteria goodness of fit, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis diagram jalur. Analisis diagram jalur ini dilakukan untuk menjawab hipotesis-hipotesis pada penelitian ini.

Tabel 2

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	**Koefisien**	**Probabilitas**	**Keterangan**
Company Image Attractiveness→ Kepuasan Kerja	0.266	0.000	Signifikan
Company Image Attractiveness→ Komitmen	0.316	0.000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Komitmen	0.313	0.000	Signifikan
Kepuasan Kerja →*Turnover intention*	-0.196	0.008	Signifikan
Komitmen →*Turnover intention*	-0.425	0.000	Signifikan

Dari hasil analisis jalur diperoleh bahwa company image attractiveness berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat ketertarikan karyawan terhadap suatu perusahaan maka akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Yurchisin dkk (2010) mengemukakan pada hasil penelitiannya bahwa kepuasan kerja merupakan konsekuensi dari daya tarik yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi. Persepsi karyawan terhadap daya tarik organisasi atau perusahaan diawali karena ada kesesuaian antara keduanya sehingga penilaian positif karyawan terhadap

daya tarik perusahaan akan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Yurchisin dan Park (2010) bahwa penilaian positif seseorang terhadap daya tarik perusahaan sangat erat kaitannya dengan penilaian kepuasan kerja internal yang mereka rasakan atau dengan kata lain daya tarik perusahaan atau company image attractiveness akan berakibat pada kepuasan kerja karyawan.

Company image attractiveness berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi company image attractiveness akan semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian yang sebelumnya (Yurchisin, dkk., 2010; Yurchisin dan Park, 2010). Ketika karyawan memberikan penilaian positif terhadap company image attractiveness maka hal tersebut akan membuatnya menjadi tertarik dengan perusahaan, sehingga karyawan akan memilih perusahaan tersebut dan bersedia untuk membangun hubungan jangka panjang dengan perusahaan (Yurchisin, dkk., 2010). Dengan kata lain, semakin menarik citra perusahaan di mata karyawan maka karyawan akan berusaha untuk tetap berada di dalam organisasi. Hasil dari beberapa penilitian baik dalam konteks staf marketing ataupun tidak seringkali menunjukkan hasil yang konsisten terhadap hubungan antara kedua hal ini. Hasil dari penelitian ini memperkuat hasil dari beberapa penelitian sebelumnya (Jaramilo, Mulki dan Solomon, 2006; Rutherford, Wei, Park dan Hur, 2012; Schwepker, 2011; Yurchisin, dkk., 2010; Yurchisin dan Park, 2010). Ketika karyawan memberikan evaluasi positif menganai kepuasannya terhadap pekerjaan, mereka akan menunjukkan suatu sikap positif pula pada perusahaan tempatnya bekerja dengan kata lain akan meningkatkan komitmen organisasional. Seorang karyawan akan cenderung untuk lebih terlibat dalam aktifitas organisasi ketika telah mengalami kepuasan dari pekerjaannya

Berdasarkan hasil dari analisis jalur, diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Hasil dari beberapa penelitian juga menyatakan hal yang serupa (Gieter dkk., 2011; Jaramilo, Mulki dan Solomon, 2006; Yurchisin, dkk., 2010; Yurchisin dan Park, 2010). Karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan berusaha untuk mencari pekerjaan lain yang dapat memberikan kepuasan kepadanya. Jaramilo, Mulki dan Solomon (2006) pada hasil penelitiannya mengatakan bahwa ketika karyawan merasa tidak puas

maka akan mengakibatkan karyawan tersebut semakin aktif untuk mencari pekerjaan lain sehingga akan meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka karyawan akan tetap berada di dalam organisasi atau semakin kecil keinginannya untuk keluar dari organisasi.

Hasil dari penelitian ini konsisten dengan beberapa penelitian-penelitian sebelumnya (Schwepker, 2001; Yurchisin dkk., 2010; Yurchisin dan Park, 2011). Ketika staf marketing memiliki komitmen terhadap organisasi yang dicirikan dengan keinginannya untuk semakin terlibat untuk mencapai tujuan organisasi, hal tersebut mengindikasikan bahwa staf marketing juga memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi sehingga kecil kemungkinan untuk keluar dari perusahaan. Jadi semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin kecil kemungkinan karyawan untuk keluar dari organisasi.

6. Implikasi Penelitian

Dalam penelitian ini item-item yang digunakan khususnya untuk *company image attractiveness,* kepuasan kerja yang cukup sedikit (hanya 3 item) dirasa masih kurang, hendaknya pada penelitian berikutnya menggunakan item-item yang jumlahnya lebih dari 3 item. Peneliti menyadari bahwa sampel dalam penelitian ini jumlahnya kurang proporsional antar satu bank dengan bank yang lain, hendaknya pada penelitian selanjutnya digunakan sampel yang proporsional yang nantinya dapat diuji perbedaannya. Peneliti menyadari bahwa terdapat keterbatasan dalam penelitian ini. Penggunaan teknik non random sampling memiliki kelemahan bahwa hasil penelitian ini menjadi kurang bisa menggambarkan keadaan yang sesungguhnya atau tidak bisa digeneralisasikan karena hanya menggunakan 163 staf marketing dari sekian banyaknya staf marketing di bidang perbankan

Daftar Pustaka

Abelson, Michael A. (1987). Examination of Avoidable and Avoidable Turnover. Journal of Applied Psychology. Vol. 72 :382-386

Assael, Henry. (1998).Consumer Behavior and Marketing Action. 6th edition.

Babin, Barry J., dan James S Boles. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. Journal of Retailing. Vol 72 : 57-75.

Bagozzi, Richard P. (1980). Performance and Satisfaction in Industrial Sales Force : An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. Journal of Marketing. Vol 44 : 65-77.

Bansal, H.S., S.F.Taylor, dan Y.S.James. (2005). "Migrating" to New Service Providers: Toward a Unifying Framework of Consumers' Switching Behaviors. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol 33: 96-115

----------. (2004). A-Three Component Model of Customer Commitment to Service Providers. Journal of Academy Marketing Science. Vol 32: 234-250

Bergkvist, L. dan B.L.Tino. (2010). Two Studies of Consequences and Actionable Antecedents of Brand Love. Brand Management. Vol.17: 504-518.

Bernardin, John H dan Joyce A. Russel. (1998). Human Resource Management: An Experiental Approach. Mc Graw-Hill.

Berry, L.L., J.S.Hensel., dan M.C.Burke. (1976). Improving Retailer For Effective Consumerism Response. Journal of Retailing. Vol 3 : 3-14.

Bhattacharya, C.B., dan S. Sen. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. Journal of Marketing. Vol 67: 76-88

Boles, J., dkk. (2007). The Relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction with Affective Organizational Commitment. Journal of Business and Industrial Marketing. Vol 22: 311-321

Brashear,T.G., E. Lepkowska-White, dan C.Chelariu. (2003). An Empirical Test of Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction among Polish Retail Salespeople. Journal of Business Research. Vol 56: 971-978.

Cooper, Donald R., dan Pamela S. Schindler. (2011). Business Research Methods. 11th Edition. McGraw-Hill International Edition.

Dutton, J.E., J.M. Dukerich, dan C.V.Harquail. (1994) Organizational Images and Member Identification. Administrative Science Quarterly. Vol 39: 239-263.

Ghazali, Imam. (2006). Aplikasi Analisis Multivariate terhadap Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro:Semarang.

Grzeskowiak, S., dan M.J. Sirgy. (2007). Consumer Well-Being (CWB): The Effects of Self-Image Congruence, Brand Community Belongingness, Brand Loyalty and Consumption Recency. Applied Research Quality Life. Vol 2 : 289-304.

Hair,J. dkk. (2010). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. 7th edition. Pearson

Han, H., W. Kim., dan S.S. Hyun. (2010). Switching Intention Model Development:Role of Service Performances, Customer Satisfaction and Switching Barriers in the Hotel Industry. International Journal of Hospitality Management. Vol 30: 619-629.

Hawkins, Del I. dkk. (2007). Consumer Behavior: Building Marketing Strategy. 10th edition. McGraw-Hill International Edition.

Hwang, Ing-San., dan Jyh-Huei Kuo. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention – An Examination of Public Sector Organizations. The Journal of American Academy of Business. Vol 8 : 254-259.

Infobank. Juni 2011. No 387. Vol XXXIII

Ingram, Thomas N dan K.S. Lee. (1990). Sales Force Commitment and Turnover. Industrial Marketing Management. Vol 19: 149-154.

Jamal, A., dan A. Adelowore. (2006). Customer-Employee Relationship : The Role of Self-Employee Congruence. Europeean Journal of Marketing. Vol 48 : 1316 – 1345.

Jamal, A.,dan M.M.H. Goode. (2001). Consumers and Brands : A Study of The Impact of Self-Image Congruence on Brand Preference and Satisfaction. Marketing Intelligence and Planning. Vol 19/7.p. 482-492

Jaramilo, Fernando., Jay Prakash Mulki., dan Paul Solomon. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention and Job Performance. Journal of Personal Selling & Sales Management. Vol 26 : 271-282

Jones, M.A., D.L.Mothersbaugh, dan S.E.Beatty. (2000). Switching barriers and Repurchase Intentions in Services. Journal of Retailing. Vol 76: 259-274

Locke, Edwin A. (1969). What is Job Satisfaction ? Organizational Behavior and Human Performance. Vol 4: 309-336

Low, G.S., dkk. (2001). Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout. European Journal of Marketing.Vol 35: 587-611

Lucas, G.H., dkk. (1987). An Empirical Study of Salesforce Turnover. Journal of Marketing. Vol 51: 34-59

Luthans, Fred. 1998. Organizational Behavior. Eighth Edition. Irwin/McGraw-Hill : USA.

Malar, Lucia dkk. (2011). Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self. Journal of Marketing. 75(July 2011).p 35-52.

Marin, L., dan S. Ruiz. (2007). "I Need You Too!" Corporate Identity Attractiveness for Consumers and Ther Role of Social Responsibility. Journal of Business Ethics. Vol 71: 245-260

Mobley,W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. Journal of Applied Psychology. Vol 62: 237-240.

Mowday, R.R., R.M. Steers, dan L.W.Porter. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior. Vol 14: 224-247.

Mulki, Jay Prakash., Fernando Jaramillo., dan Greg W. Marshall. (2007). Lone Wolf Tendencies and Salesperson Performance. Journal of Personal Selling & Sales Management. Vol 27 : 25-38.

Ping, R.A. (2007). Salesperson-Employer Relationships: Salesperson Responses to Relationship Problems and Their Antecedents. Journal of Personal Selling and Sales Management. Vol 28: 39-57

----------. (1993). The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism and Neglect. Journal of Retailing. Vol 69: 320-352.

Robbins, Stephen P. 2003. Organizational Behavior. Eleventh Edition. New Jersey:Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall Inc.

Rutherford, B., dkk. (2008). The Role of Seven Dimensions of Job Satisfaction in Salesperson's Attitude and Behaviors. Journal of Business Research. Vol 62: 1146-1151

Santoso, Singgih. (2011). Structural Equation Modeling (SEM) : Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18. Elex Media Komputindo. Jakarta

Sarwono, Jonathan. (2006), Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS, Yogyakarta: Penerbit Andi

Setiawan, Ivan Aries., dan Ferdiansyah Ritonga. (2011). Analisis Jalur dengan Menggunakan Program AMOS. Suluh Media.

Schwepker Jr, Charles H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in Salesforce. Journal of business Research. Vol 54: 39-52

Sirgy, M.J., dan J.S Johar. (1999). Toward An Integrated Model of Self-Congruity and Functional Congruity. European Advances in Consumer Marketing. Vol 4: 252-256.

Sirgy, M Joseph. (1982). Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. Journal of Consumer Research. Vol 9: 287-299.

Spiro, Rosann L., dan Barton A. Weitz. (1990). Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. Journal of Marketing Research. Vol 27: 61-69

Solimun. (2002). Multivariate Analysis Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan AMOS. Penerbit IKIP Malang

Sutrisno, Hadi. (1991). Metodologi Research Jilid I. Andi Offset. Yogyakarta.

Veloutsou, Cleopatra A., dan George G Panigyrakis. (2004). Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave. Journal of Marketing Management. Vol 20 : 105-131.

Wieseke, J., dkk. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. Journal of Marketing. Vol 73: 123-145

www.portalhr.com (diakses pada 10 Juli 2012)

Yurchisin, J., J. Park, dan M. O'Brien. (2010). Effects of Ideal Image Congruence and Organizational Commitment on Employee Intention to Leave. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol 17: 406-414

Yurchisin, J., dan J.Park. (2010). Effects of Retail Store Image Attractiveness and Self-Evaluated Job Performance on Employee Retention. Journal of Business Psychology. Vol 25: 441-450

PENGARUH TRUST TERHADAP KEPUASAN KARIR YANG DIMEDIASI OLEH LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)

Ida Bagus Gede Adi Permana dan Deny Saputra
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

ABSTRACT

This study aimed to examine the mediating effect of variable leader-member exchange on the relationship between trust and one's perception of career satisfaction. This study tested using analysis Partial Least Squares. The sample in this study were employees of PT. Bank Syariah Mandiri Branch Surabaya totaling 85 respondents. Samples were taken by using purposive sampling, which is sampling based on certain considerations. The consideration used are employees with the status of permanent employee with a minimum term of one year. Methods of data collection in this study through questionnaires distributed to 85 employees of PT. Bank Syariah Mandiri Branch Surabaya.

The results showed that the variable trust has a positive and significant impact on the career satisfaction of employees, variable trust has a positive and significant impact on the leader-member exchange employees with their supervisor, the variable leader-member exchange has a positive and significant impact on the career satisfaction of employees, and the variable leader -member exchange mediates the relationship of trust influence on employee career satisfaction partially.

Key words : ***Trust, Leader-Member Exchange, and Career Satisfaction.***

1. Latar Belakang

Salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan ketika seorang karyawan memilih untuk bergabung dengan suatu perusahaan adalah seberapa luas ruang lingkup pengembangan karir dan peluang pertumbuhan karir ada dalam perusahaan tersebut. Karena keadaan perekonomian yang sulit, tidak hanya karyawan biasa tetapi bahkan para manajer eksekutif berpikiran bahwa mereka yang berada pada jalur karir yang kuat saat ini sedang khawatir dengan masa depan karir mereka. Dihadapkan dengan realita seperti pembekuan bonus, gaji, dan PHK massal, tantangan untuk meningkatkan kepuasan karir karyawan menjadi lebih sulit. (Han 2010)

Untuk sebagian besar karyawan, kepastian karir merupakan hal yang sangat penting karena mereka akan tahu posisi tertinggi yang akan mereka capai. Dengan demikian mereka akan termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaiknya dan berusaha terus meningkatkan

kemampuannya serta loyal terhadap perusahaan. Judge *et al*., (1995) mendefinisikan kesuksesan karir sebagai hasil positif psikologis atau terkait dengan pekerjaan atau prestasi seseorang yang terakumulasi sebagai hasil dari pengalaman kerja. Perusahaan yang mempunyai jenjang karir akan memperlakukan karyawan sebagai sumberdaya yang berharga, yang harus dilatih, dikembangkan, dan dipertahankan. Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, salah satu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.

Manajemen karir yang ada pada bank swasta dan bank pemerintah mungkin cenderung berbeda dan akan mendapatkan penilaian positif dan negatif bagi karyawannya. Salah satu industri perbankan yang masih tergolong baru saat ini adalah PT. Bank Syariah Mandiri. PT. Bank Syariah Mandiri adalah lembaga keuangan perbankan yang merupakan anak perusahaan dari PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. PT. Bank Syariah Mandiri terus berusaha untuk meningkatkan kepuasan karir karyawannya dengan cara memberikan semacam peluang promosi yang bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan jenjang karir. Karyawan yang mendapatkan peluang untuk promosi tentu saja tidak lepas dari usulan atau rekomendasi dari atasan masing-masing. Untuk mendapatkan rekomendasi dari atasan, karyawan harus mempunyai kinerja dan hubungan yang baik dengan atasannya.

Apabila suatu bank transparan dalam memberikan peningkatan jenjang karir kepada karyawannya, maka hal ini sangat menguntungkan bank dan karyawan.Karyawan dapat merancang sendiri karir yang ingin ditempuhnya. Perencanaan karir seseorang secara jelas akan memberikan beberapa keuntungan, antara lain dapat mengurangi tingkat *turnover*, meningkatkan potensi yang dimiliki karyawan, pengembangan karyawan untuk promosi akan menjadi lebih mudah, dan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Penelitian Greenhaus *et al*., (1990) dalam Han (2010), telah memberikan beberapa faktor penentu hasil karir seperti demografi, sumberdaya manusia, dan variabel motivasi. Dalam review meta analisisnya hanya sejumlah variabel terbatas yang telah diteliti sebagai prediktor kesuksesan karir. Seibert *et al*., (2001) mengindikasikan bahwa telah ada penelitian terbatas dalam mengeksplorasi peran perilaku interpersonal dalam hasil karir. Sebagai upaya untuk menanggapi beberapa pendapat atas penelitian sebelumnya, penelitian ini menguji apakah dua variabel interpersonal yaitu *trust* dan

Leader-Member Exchange (LMX), dapat memediasi kepuasan karir seorang individu di dalam suatu perusahaan.Variabel pertama sebagai anteseden yang potensial untuk kepuasan karir dalam penelitian ini adalah *trust*.*Trust* mengacu pada penilaian kompetensi, keandalan, kejujuran, dan motivasi individu terhadap orang lain (Mayer dan Davis: 1999 dalam Han: 2010).*Trust* berasal dari interaksi sosial yang berulang-ulang dimana orang diberitahu tentang orang lain (McAllister: 1995). *Trust* dipandang sebagai salah satu landasan pilar utama bagi setiap organisasi dan sebagai alternatif untuk mekanisme kontrol organisasi (Cummings dan Bromiley: 1996, dalam Han: 2010). *Trust* juga telah dianggap sebagai anteseden kunci dari kerjasama dalam konteks tim. Smith *et al*., (1995) dalam Han (2010). Kirkman *et al*., (2000) dalam Han (2010) mengemukakan bahwa *trust* adalah masalah utama dalam mengelola tim kerja yang mandiri. Selain itu, teramati bahwa *trust* berbasis situasional (yaitu apakah rekan kerja tertentu dapat dipercaya) memprediksi preferensi kerja sama tim yang kuat dibandingkan dengan kepercayaan disposisional. Oleh karena itu, mungkin tidak ada variabel tunggal yang begitu benar-benar mempengaruhi perilaku interpersonal dan kelompok seperti halnya *trust*.

Menurut Lussier dan Achua (2010), *Leader-Member Exchange (LMX)* adalah salah satu teori yang meneliti bagaimana para pemimpin mempengaruhi perilaku pengikut. Para pemimpin membentuk pertukaran sosial berkualitas tinggi (berdasarkan kepercayaan dan keinginan) dengan beberapa pengikut dan pertukaran ekonomi berkualitas rendah dengan pengikut lain yang tidak melampaui kontrak kerja. Penelitian Buckingham dan Coffman (2000) menyimpulkan bahwa kunci untuk mempertahankan talenta dan membuat karyawan berbakat lebih produktif ditentukan oleh hubungan individu dengan atasan langsung.Hal ini juga dikemukakan dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Dixon-Kheir (2001).Penelitian ini berfokus pada peran para pengikut, akankah *trust* menyebabkan pemimpin memberikan dukungan dan akhirnya menjadikan kesuksesan karir seseorang? Oleh karena itu, peneliti ingin mencoba menjawab pertanyaan sebagai berikut: Akankah kepercayaan (*trust*) secara positif mempengaruhi persepsi seseorang tentang *LMX* dengan atasannya? Jika demikian, apakah hal ini pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan karir seseorang?

2. Kajian Pustaka

2.1 Trust

Trust mengacu pada penilaian kompetensi, keandalan, kejujuran, dan motivasi individu terhadap orang lain (Mayer dan Davis: 1999, dalam Han: 2010).*Trust* berasal dari interaksi sosial yang berulang-ulang dimana individu diberitahu tentang orang lain (McAllister: 1995). *Trust* dihargai di semua bidang bisnis dan industri, secara lokal maupun global dan telah terbukti menjadi faktor kuat dalam menentukan efektivitas kerjasama (Child: 2001, dalam Han: 2010). *Interpersonal trust* adalah sejauh mana seseorang yakin dan bersedia untuk bertindak atas dasar kata-kata, tindakan, dan keputusan lainnya (McAllister: 1995).

Morgan dan Hunt (1994) menemukan bahwa "hubungan kerja yang ditandai dengan kerjasama menimbulkan kepercayaan, mengurangi konflik, meningkatkan komitmen terhadap organisasi, dan mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan organisasi". Costa (2003) menemukan bahwa "kepercayaan tim kerja secara signifikan terkait dengan komitmen organisasional dan secara positif berhubungan dengan kinerja tugas yang dirasakan dan kepuasan tim".

Trust menyiratkan bahwa "rekan kerja akan memahami bahwa berbuat kesalahan adalah bagian dari pengalaman belajar, dan pemahaman ini akan meningkatkan kepercayaan diri seseorang pada kemampuannya sendiri". (Costigan *et al*., 1998).*Trust* kepada rekan kerja juga mendorong individu untuk berkomunikasi lebih terbuka, mengambil lebih banyak risiko, dan lebih bersedia untuk berbagi pengalaman dan keahlian mereka yang mungkin pada gilirannya menyebabkan kualitas kerja yang lebih tinggi. (McAllister: 1995). Dalam penelitian empiris Corsun dan Enz (1999), mengamati bahwa "persepsi iklim kepercayaan meningkatkan perasaan karyawan dari pemberdayaan psikologis, dan memberikan jaminan pada karyawan untuk bertindak atas persepsi mereka tentang kompetensi". Studi Li *et al*., (2007) juga menegaskan bahwa "*trust* karyawan kepada rekan kerja berhubungan positif dengan kinerja pekerjaannya".

Studi empiris McAllister (1995), telah mendukung klaim bahwa "kepercayaan adalah emosional. Perilaku individu yang dipengaruhi oleh stimulus ini disediakan secara sosial, sebagai individu yang terprogram untuk mengambil sinyal emosional dari orang lain". Costa *et al*., (2001) menemukan bahwa "*trust* kepada rekan kerja memprediksi perilaku kooperatif

seseorang". Parker *et al*., (2006) dalam Han (2010) menemukan bahwa "*trust* kepada rekan kerja secara signifikan berkorelasi dengan perilaku kerja proaktif seperti kemauan yang lebih besar untuk mengambil risiko dalam melaksanakan ide-ide baru dan memecahkan masalah". Cook dan Wall (1980) dalam Han (2010) menunjukkan bahwa "*trust* kepada rekan kerja memberikan kontribusi untuk keseluruhan *trust* di tempat kerjaBerdasarkan pembahasan di atas, jika individu lebih cenderung mempercayai teman-temannya, dia lebih mungkin untuk melakukan yang lebih baik di tempat kerja, lebih mungkin dipandang sebagai yang dapat dipercaya oleh atasannya, dan lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku pro-sosial. Ketiga faktor tersebut dapat menyebabkan kemungkinan besar seorang karyawan memiliki hubungan *LMX* kualitas tinggi dengan atasannya.

2.2 Kepuasan Karir

Menurut Judge *et al*., (1995) kepuasan karir adalah "kepuasan individu yang berasal dari aspek intrinsik dan ekstrinsik dari karir mereka, termasuk gaji, kemajuan, dan peluang perkembangan. Kepuasan karir menangkap kepuasan jangka panjang individu dengan karirnya".Menurut Baruch (2006) dalam Joe dan Ready (2012), "untuk menarik dan mempertahankan karyawan berbakat, organisasi perlu memainkan dukungan baru, bukan direktif tetapi peran dalam memungkinkan keberhasilan karir karyawan mereka". Literatur Greenhaus *et al.*, (1990) dalam Han (2010), mengidentifikasi "dukungan karir oleh *supervisor* sebagai faktor kunci yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan. Karir karyawan kemungkinan akan diperkaya dengan hubungan yang mendukung dengan *supervisor* mereka".

2.3 Leader-Member Exchange (LMX)

Leader-Member Exchange (LMX) adalah salah satu teori yang meneliti bagaimana para pemimpin mempengaruhi perilaku pengikut. Para pemimpin membentuk pertukaran sosial berkualitas tinggi (berdasarkan kepercayaan dan keinginan) dengan beberapa pengikut dan pertukaran ekonomi berkualitas rendah dengan pengikut lain yang tidak melampaui kontrak kerja. Kualitas *LMX* mempengaruhi etika kinerja karyawan, produktivitas, kepuasan, dan persepsi. Karyawan yang merasa dirinya berada dalam hubungan yang mendukung dengan *supervisor* cenderung memiliki kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi (Lussier dan Achua ,2010). Asumsi yang mendasari *LMX* adalah bahwa para pemimpin

tidak berinteraksi dengan semua pengikut yang sama, yang akhirnya menghasilkan pembentukan hubungan pertukaran pemimpin-pengikut yang bervariasi. Untuk menjaga hubungan pemimpin harus memperhatikan pengikut kelompok tetap responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka, dan lebih mengandalkan metode persuasi dan konsultasi.Di dalam kelompok, pengikut diharapkan setia kepada pemimpin, lebih berkomitmen untuk tujuan tugas, bekerja lebih keras, dan untuk berbagi beberapa tugas administratif pemimpin.Budaya organisasi lebih khusus lagi menghormati orang, memainkan peran penting dalam melindungi siklus serta memperkuat hubungan antara persepsi keadilan dan *LMX*. (Lussier dan Achua: 2010)

2.4 Pengaruh *Trust* terhadap Kepuasan Karir

Trust dianggap sebagai faktor penting yang mendukung pertukaran sosial. Tingkat yang lebih tinggi dari *trust* mungkin meningkatkan pertukaran manfaat berwujud dan tidak berwujud melalui jejaring sosial. Bahkan, hubungan pribadi yang saling percaya adalah kunci yang memainkan peran penting dalam perencanaan karir dan prestasi seseorang (Souerwine: 1978, dalam Han: 2010).

Menurut Granovetter dan Lin (2002) dalam Han (2010), jaringan pertukaran berdasarkan *trust* memberikan modal sosial dan akses ke sumberdaya yang beragam. Oleh karena itu, orang-orang yang percaya kepada rekan kerjanya mereka lebih mungkin untuk mendapatkan informasi dari rekan kerja mereka, berdasarkan norma timbal balik. Hal ini mungkin menyebabkan jaringan sosial yang lebih solid dan akhirnya mendapatkan kesuksesan dan kepuasan karir.

2.4 Pengaruh *Trust* terhadap *Leader-Member Exchange (LMX)*

Trust adalah konsep sentral dari teori *Leader-Member Exchange (LMX)*.Telah dikemukakan bahwa "*supervisor* dan bawahan yang saling percaya lebih mungkin untuk membangun hubungan *LMX* berkualitas tinggi" (Schriesheim *et al*., 1999 dalam Han: 2010).Graen dan Scandura (1987) dalam Han (2010), berpendapat bahwa salah satu hubungan pertukaran yang paling penting dalam organisasi adalah *LMX*. Tidak seperti kebanyakan literatur kepemimpinan kontemporer yang mengasumsikan pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang konsisten untuk semua karyawan, teori *LMX* berpendapat sebaliknya bahwa pemimpin menampilkan perilaku kepemimpinan yang berbeda ketika berhadapan dengan bawahan yang

berbeda. Mereka juga membentuk hubungan yang berbeda secara kualitatif dengan berbagai bawahan yang mereka kelola. Bukti empiris dari penelitian Scandura dan Graen (1984) dalam Han (2010), menegaskan bahwa hubungan *LMX* kualitas tinggi berkontribusi terhadap sikap dan perilaku karyawan yang menguntungkan, termasuk kepuasan kerja, *organizational citizenship behaviors*, kinerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi, dan rendahnya *turnover*. Dapat dilihat bahwa individu yang mempunyai *LMX* kualitas tinggi menuai banyak manfaat bagi organisasi.Oleh karena itu sangat penting untuk mengetahui apakah individu cenderung dipilih oleh *supervisor* mereka untuk memiliki hubungan *LMX* kualitas tinggi dan menikmati perlakuan istimewa.

2.5 Pengaruh *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan Karir

Teori *LMX* awalnya diusulkan oleh Graen dan Uhl-Bien(1995) terfokus pada proses pertukaran sosial yang tertanam dalam hubungan pemimpin-pengikut. Menurut Liden *et al*., (1997), kualitas *LMX* mengacu pada kualitas hubungan pertukaran interpersonal antara karyawan dan atasannya. Kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut menentukan jumlah usaha fisik atau mental, sumberdaya material, informasi, dan dukungan sosial yang dipertukarkan antara pemimpin dan pengikut. Bawahan yang berada di dalam anggota kelompok dan sering berinteraksi dengan para pemimpin mereka memiliki dukungan, kepercayaan, dorongan, dan pertimbangan dari pemimpin mereka, dan mereka mengambil tugas tambahan atau mengeluarkan usaha ekstra untuk mencapai tujuan kelompok kerja di luar harapan kontraktual atau transaksional.Schyns *et al*., (2007) menemukan bahwa *LMX* secara signifikan terkait dengan keinginan *turnover* dan kesiapan untuk perubahan. Sebuah hubungan yang positif antara *LMX* dan kesiapan untuk perubahan didasarkan pada gagasan bahwa *supervisor* dapat memberikan kesempatan untuk penguasaan pengalaman, berperan sebagai model peran, dan mendukung karir pengikut yang kemudian dapat memberikan rasa percaya diri karyawan yang dibutuhkan untuk mengganti pekerjaan atau konten tugas di dalam atau antar perusahaan. Wickramasinghe dan Jayaweera (2010) menemukan bahwa “dukungan karir oleh *supervisor* secara signifikan memperkirakan adanya kemungkinan bahwa hubungan yang dirasakan baik dengan *supervisor* akan menyebabkan kepuasan karir yang lebih tinggi”.

2.6 Pengaruh *Trust* terhadap Kepuasan Karir yang Dimediasi oleh *Leader-Member Exchange (LMX)*

Studi empiris Forret dan Dougherty (2004) dalam Han (2010) menemukan bahwa "strategi manajemen karir adalah penting untuk mengembangkan dan memelihara hubungan dengan orang lain yang memiliki potensi untuk menyediakan pekerjaan atau bantuan karier". Matzler dan Renzl (2006) dalam Han (2010) menemukan bahwa "*trust* sangat mempengaruhi kepuasan karyawan dan pada akhirnya menimbulkan loyalitas karyawan". Ferres *et al*., (2004) menemukan bahwa "*trust* sangat berkorelasi dengan dukungan organisasi yang dirasakan, dan pada gilirannya memberikan kontribusi untuk kebutuhan sosial-emosional untuk memuaskan karyawan dan kepuasan karyawan secara keseluruhan". Cook dan Wall (1980) dalam Han (2010) juga menemukan bahwa "kepercayaan di tingkat rekan kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja, identifikasi organisasi, dan keterlibatan organisasi". Tampaknya masuk akal karena mengharapkan hubungan positif antara *trust* dan kepuasan karir seseorang.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang memiliki tujuan untuk menguji hipotesis, dimana untuk menguji hipotesis tersebut digunakan variabel dengan data terukur serta akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Menurut Sugiyono (2012), "metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu". Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya yang berjumlah 135 orang.Teknik penentuan sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *judgment sampling* (*purposive sampling*) yaitu pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. (Sekaran: 2006). Pertimbangan yang dipakai dalam menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang berstatus pegawai tetap dengan masa kerja minimal satu tahun. Jumlah karyawan sebanyak 85 orang.

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan*Structural Equation*

Model(SEM)berbasis*Partial Least Squares*(*PLS*).*Partial Least Squares* merupakan metode analisis yang *powerfull* dan sering disebut juga sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi *OLS (Ordinary Least Squaress)* regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen (Wold: 1985 dalam Ghozali dan Latan: 2015).

4. Pembahasan dan Kesimpulan

Hasil uji statistik menunjukan bahwa jawaban responden terhadap indikator *trust* rata-rata adalah sangat setuju, artinya bahwa persepsi karyawan terhadap kepercayaan yang dirasakan sangat baik. Karyawan merasa rekan kerja, atasan, dan perusahaan memberikan dukungan kepercayaan yang tinggi sehingga memainkan peran penting dalam perencanaan karir dan prestasi karyawan.Sesuai dengan penelitian Souerwine (1978), *trust* dianggap sebagai faktor penting yang mendukung pertukaran sosial. Tingkat yang lebih tinggi dari *trust* mungkin meningkatkan pertukaran manfaat berwujud dan tidak berwujud melalui jejaring sosial. Bahkan, hubungan pribadi yang saling percaya adalah kunci yang memainkan peran penting dalam perencanaan karir dan prestasi seseorang.

Karyawan yang merasa diberikan kepercayaan yang tinggi mempunyai kesempatan untuk mendapatkan informasi-informasi penting dari rekan kerja atau atasan mereka sehingga menyebabkan hubungan yang lebih baik dengan atasan dan mempermudah untuk mendapatkan kepuasan karir. Menurut Granovetter dan Lin (2002) dalam Han (2010), jaringan pertukaran berdasarkan *trust* memberikan modal sosial dan akses ke sumberdaya yang beragam. Oleh karena itu, orang-orang yang percaya kepada rekan kerjanya mereka lebih mungkin untuk mendapatkan informasi dari rekan kerja mereka, berdasarkan norma timbal balik. Hal ini mungkin menyebabkan jaringan sosial yang lebih solid dan akhirnya mendapatkan kesuksesan dan kepuasan karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pada hubungan *trust* (X) terhadap kepuasan karir (Y) karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya. Nilai path koefisien yang positif sebesar 2,981790 menunjukkan adanya hubungan searah antara *trust* terhadap kepuasan karir, artinya semakin tinggi penerimaan atau persepsi karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya tentang persepsi *trust* yang dirasakan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karir karyawan PT. Bank Syariah Mandiri

Cabang Surabaya dan begitu sebaliknya, jika penerimaan atau persepsi karyawan tentang *trust* yang dirasakan rendah maka kepuasan karir juga akan rendah. Pengaruh positif ini sesuai dengan penelitian Souerwine (1978) yang juga menyatakan bahwa hubungan pribadi yang saling percaya adalah kunci yang memainkan peran penting dalam perencanaan karir dan prestasi seseorang.

Rendahnya kepuasan karir akan berdampak negatif bagi perusahaan, maka penting bagi perusahaan menjaga dan meningkatkan kepuasan karir karyawannya. Meninjau adanya hubungan yang positif antara *trust* dan kepuasan karir maka menjadi krusial bagi PT Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya untuk mengevaluasi dan meningkatkan persepsi karyawan tentang *trust* melalui berbagai kebijakan pengolaan sumberdaya manusia agar kepuasan karir karyawan meningkat. Karyawan yang mempunyai hubungan *LMX* kualitas tinggi dengan atasannya akan menghasilkan banyak manfaat bagi perusahaan. Penelitian Scandura dan Graen (1984), menegaskan bahwa hubungan *LMX* kualitas tinggi berkontribusi terhadap sikap dan perilaku karyawan yang menguntungkan, termasuk kepuasan kerja, *organizational citizenship behaviors*, kinerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi, dan rendahnya *turnover*. Oleh karena itu penting untuk mengetahui apakah seorang karyawan diberi kepercayaan oleh atasannya sehingga bisa memiliki hubungan *LMX* kualitas tinggi.

Atasan lebih mungkin untuk membina hubungan *LMX* kualitas tinggi dengan karyawan yang menunjukkan prestasi kerja yang baik, dapat dipercaya, dan bersedia bekerja di luar kewajiban mereka. Penelitian Liden dan Graen (1980) mengusulkan bahwa *supervisor* biasanya memilih bawahan, dengan siapa mereka membentuk hubungan *LMX* kualitas tinggi dikarenakan mereka mempunyai kompetensi dan keterampilan, sejauh mana mereka bisa dipercaya (terutama bila tidak diawasi oleh pengawas), dan motivasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar dalam unit kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pada hubungan *trust* (X) terhadap *leader-member exchange* (Z) karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya. Nilai path koefisienyang positif sebesar 5,258930 menunjukkan adanya hubungan searah antara *trust* terhadap *LMX*, artinya semakin tinggi penerimaan atau persepsi karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya tentang *trust* yang dirasakan maka semakin tinggi pula kualitas hubungan *LMX* antara atasan dan karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya dan begitu sebaliknya, jika penerimaan atau persepsi karyawan

tentang *trust* yang dirasakan rendah maka kualitas hubungan *LMX* juga akan rendah. Pengaruh positif ini sesuai dengan penelitian Schriesheim *et al*., (1999) *trust* adalah konsep sentral dari teori *LMX.Supervisor* dan bawahan yang saling percaya lebih mungkin untuk membangun hubungan *LMX* kualitas tinggi.

Karyawan yang mempunyai hubungan *LMX* kualitas tinggi cenderungmemiliki hubungan berlandaskan kepercayaan dengan atasan mereka. Penelitian Seibert *et al*., (2001) mengemukakan bahwa variabel penjelas kunci pada mobilitas karir adalah memiliki akses lebih besar terhadap informasi, sumberdaya, dan sponsor karir yang sangat mempengaruhi kesuksesan karir seseorang. Menurut penelitian Graen *et al*., (1995) sumberdaya, serta sponsor karir memiliki implikasi penting pada peran *LMX* dalam kepuasan karir. Karyawan dengan *LMX* kualitas tinggi lebih mungkin untuk mendapatkan sponsor atau promosi karir dari atasannya. Penelitian Kram *et al*,.(1985) menemukan bahwa individu *LMX* kualitas tinggi cenderung memiliki dukungan yang berhubungan dengan karir yang lebih dan dukungan psikososial.Penelitian Sparrow dan Liden (2005) menemukan bahwa individu dengan hubungan *LMX* kualitas tinggi lebih mungkin untuk berasimilasi ke dalam jaringan pribadi pemimpin.Seorang atasan lebih mungkin untuk memberikan promosi karir kepada karyawan yang dikehendaki, salah satunya karyawan yang memiliki hubungan *LMX* kualitas tinggi.Penelitian Sagas dan Cunningham (2004) menemukan bahwa individu dalam hubungan *LMX* kualitas tinggi memiliki pekerjaan yang signifikan dan kepuasan karir lebih besar dibandingkan dengan individu dalam hubungan *LMX* kualitas rendah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pada hubungan *leader-member exchange* (Z) terhadap kepuasan karir (Y) karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya. Nilai path koefisienyang positif sebesar 3,058124 menunjukkan adanya hubungan searah antara *LMX* terhadap kepuasan karir, artinya semakin tinggi penerimaan atau persepsi karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya tentang kualitas hubungan *LMX* yang dirasakan maka semakin tinggi pula kepuasan karir

Hasil uji statistik menunjukan bahwa jawaban responden terhadap indikator kepuasan karir rata-rata adalah setuju, artinya karyawan merasa puas dengan karirnya di PT. Bank Syariah

Mandiri Cabang Surabaya. Hasil *sobel test calculator* untuk hubungan antara pengaruh *trust* terhadap kepuasan karir yang dimediasi oleh *leader-member exchange* menunjukkan bahwa ada efek mediasi secara parsial. Hasil uji secara tidak langsung menunjukkan *leader-member exchange* sebagian menengahi hubungan antara *trust* dan kepuasan karir. Penelitian ini telah memberikan bukti empiris bahwa karyawan yang memiliki persepsi *trust*, lebih mungkin untuk mengembangkan hubungan positif dengan atasan mereka, dan persepsi mereka tentang kepuasan karir. Dalam konteks pekerjaan, kepuasan karir karyawan dapat ditentukan oleh banyak faktor salah satunya adalah kepercayaan yang diberikan oleh atasan, hubungan yang baik dengan atasan, serta peluang promosi yang diberikan kepada karyawan.Kepuasan karir karyawan penting bagi perusahaan untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumberdaya manusia yang dimilikinya. Atasan harus mencurahkan lebih banyak perhatian dalam bentuk kepercayaan kepada karyawan yang akan membantu karyawan untuk membentuk hubungan yang menguntungkan dengan atasan, dan pada akhirnya akan membantu dalam keberhasilan karir mereka. Dapat disimpulkan bahwa budaya *trust* dapat digunakan sebagai strategi yang efektif untuk mengembangkan dan meningkatkan keberhasilan karir karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Ferres *et al*., (2004) yang menemukan bahwa *trust* sangat berkorelasi dengan dukungan organisasi yang dirasakan, dan pada gilirannya memberikan kontribusi untuk kebutuhan sosial-emosional untuk memuaskan karyawan dan kepuasan karyawan secara keseluruhan. Karyawan yang puas dengan pengembangan karirnya, mungkin lebih cenderung untuk membentuk hubungan yang lebih baik dengan rekan kerjanya serta atasannya.

Sedangkan pengujian statistik pada penelitian ini untuk hubungan tidak langsung antara *trust* terhadap kepuasan karir dengan mediasi *leader-member exchange* menunjukkan adanya mediasi secara parsial, hal ini mungkin dikarenakan *culture* atau budaya yang berbeda antara individu yang tinggal negara Amerika dengan individu yang tinggal di Indonesia. Budaya orang barat yang cenderung bebas tidak membatasi hubungan antara karyawan dengan atasan baik di dalam lingkup pekerjaan maupun ketika mereka berada di luar pekerjaan.Sedangkan budaya orang Indonesia yang masih mensyaratkan adanya gap antara karyawan dan atasan. Sehingga hubungan pertukaran sosial yang terjadi hanya sebatas di dalam konteks pekerjaan, di luar pekerjaan mereka akan menganggap atasan mereka adalah atasan yang tetap harus dihormati. Berbeda dengan budaya orang barat, mereka akan menganggap atasan mereka adalah teman

sepermainan ketika berada di luar pekerjaan, Karena budaya yang berbeda maka kualitas hubungan *LMX* yang dihasilkan juga berbeda. Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan *leader-member exchange* kualitas tinggi antara karyawan dan atasantelah berkontribusi tidak langsung secara parsial menaikkan persepsi *trust* karyawan yang akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan karir karyawan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian pengaruh *trust* terhadap kepuasan karir dengan mediasi *leader-member exchange* pada karyawan adalah sebagai berikut, pertama, *Trust* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karir karyawan. Kedua, *Trust* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Leader-Member Exchange (LMX)* karyawan dengan atasannya.Ketiga, *Leader-Member Exchange (LMX)* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karir karyawan.Keempat, *Leader-Member Exchange (LMX)* memediasi hubungan pengaruh *trust* terhadap kepuasan karir karyawan secara parsial.

Daftar Pustaka

Buckingham, M. dan Coffman, C. 2000.*First, Break All the Rules: What the Worlds Greatest Managers Do Differently*. New York: *Simon & Schuster*.

Corsun, D. L. dan Enz, C. A. 1999.*Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships. Human Relations*, Vol. 52 No. 2, pp. 205-24.

Costa, A. C. 2003.*Work Team Trust and Effectiveness*. *Personnel Review*, Vol. 32 No. 5, pp. 605-22.

Costigan, R. D., Ilter, S. S. dan Berman, J. J. 1998. *A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations.Journal of Managerial Issues*, Vol. 10 No. 3, pp. 303-17.

Dixon-Kheir, C. 2001.*Supervisors are Key to Keeping Young Talent*. *HR Magazine*, Vol. 46 No. 1, pp. 139-42.

Ferres, N., Connel, J. dan Travaglione, A. 2004. *Co-Worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 6, pp. 608-22.

Ghozali, Imam dan Latan, Hengky. 2015. *Partial Least Squares*, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. Semarang: Badan Penerbit-Undip.

Graen, G. B. dan Uhl-Bien, M. 1995. *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multilevel Multidomain Perspective. Leadership Quarterly*, Vol. 6, pp. 219-47.

Han, Guohong (Helen). 2010. *Trust and Career Satisfaction: The Role of LMX*. *Journal ofCareer Development International*, Vol. 15, No. 5, pp. 437-458.

Jiang, J.J. dan Klein, G. 2000.*Supervisor Support and Career Anchor Impact on The Career Satisfaction of The Entry-Level Information Systems Professional. Journal of Management Information Systems*, Vol. 16 No. 3, pp. 219-40.

Joo, Baek-Kyoo (Brian) dan Ready, Kathryn J. 2012.*Career Satisfaction, The Influences of Proactive Personality, Performance Goal Orientation, Organizational Learning Culture, and Leader-Member Exchange Quality. Journal of Career Development International*, Vol. 17, No. 3, pp. 276-295.

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. dan Bretz, R. D. 1995.*An Empirical Investigation of The Predictors of Executive Career Success*. *Personnel Psychology*, Vol. 48 No. 3, pp. 485-519.

Li, N., Yan, J. dan Jin, M. 2007.*How does Organizational Trust Benefit Work Performance?. Frontiers of Business Research in China*, Vol. 1, No. 4, pp. 622-37.

Liden, R. C, dan Graen, G. 1980. *Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. Academy of Management Journal*,Vol. 23, pp. 451-465.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T. dan Wayne, S. J. 1997. *Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for The Future. Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 15, pp. 47-119.

Lussier, Robert N. Ph.D., dan Achua, Christopher F. D.B.A. 2010. *Leadership Theory, Application, & Skill Development 4th Edition*. USA: *South-Western Cengage Learning.*

McAllister, D. J. 1995. *Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. Academy of ManagementJournal*, 38: 24–59.

Morgan, R. M. dan Hunt, S. D. 1994.*The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*.*Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.

Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Schyns, B., Torka, N., dan Go¨ssling, T. 2007.*Turnover Intention and Preparedness for Change: Exploring Leader-Member Exchange and Occupational Self-Efficacy as Antecedents of Two Employability Predictors. Career Development International*, Vol. 12 No. 7, pp. 660-79.

Seibert, S.E., Kraimer, M.L., dan Liden, R.C. 2001. *A Social Capital Theory of Career Success. Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 219-37.

Sekaran, Uma. 2006. Metodologi Penelitian Untuk Bisnis. Jakarta: Salemba Empat

Sekaran, Uma. 2013. Metodologi Penelitian Untuk Bisnis. Jakarta: Salemba Empat

Sue-Chan, Christina Al K. C. Au dan Hackett, Rick D. 2012.*Trust as a Mediator of The Relationship between Leader/Member Behavior and Leader-Member Exchange Quality*. *Journal of World Business*, Vol. 47, pp. 459-468.

Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung: Alfabeta

Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L. dan Graf, I. K. 1999. *The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 No. 5, pp. 577-95.

Wickramasinghe, V. dan Jayaweera, M. 2010. *Impact of Career Plateau and Supervisory Support on Career Satisfaction: a Study in Offshore Outsourced IT Firms in Sri Lanka. Career Development International*, Vol. 15 No. 6, pp. 544-61.

DINAMIKA KOLABORASI INTERORGANISASIONAL ANTAR ORGANISASI PUBLIK DAN EGO-SEKTORAL
STUDI KASUS PERUBAHAN ORGANISASIONAL PADA ORGANISASI BERBASIS KOLABORASI DI JAWA TIMUR

Dian Ekowati
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Indonesia
d.ekowati@feb.unair.ac.id

A B S T R A C T

Following reform in 1998, Public service organisations in Indonesia have gone through significant changes in various aspects of their organizational life. One of those aspects relates to how they are required to level up their service performance. For some organisations, this creates a challenge to both internal and external process of the organisations. Internally, organisations need to improve their ways of delivering services, while externally, organisations are required to be more focus on customer needs. Specifically for mandated interorganisational collaboration, such changes are more challenging, as they need not only to manage their own process, but also to deal with other collaborating organisations. This intrigues for an investigation, especially related to how each collaborating organization works together, specifically, 'how do collaborating organisations manage and balance their own interests with collective needs?' This study employed a method informed by grounded theory approach in analyzing its primary data collected from three different public organisations, which work within the context of a mandated interorganisational collaboration. In general, it is found that the issue of Indonesian specific term 'Ego Sektoral' or sectorial ego has surfaced and became an issue to be tackled by all collaborating organisations. This study contributes in deconstructing the phenomena of sectorial ego, which although commonly cited by most studies in Indonesian public sectors, none of the studies actually breakdown its dynamics.

Key words: *Territoriality*, Kolaborasi, Interorganisasional, Ego Sektoral, Perubahan Organisasi, Pelayanan Publik.

1. Pendahuluan

Kerjasama organisasi telah menjadi alternatif bagi banyak organisasi untuk mengelola operasinya, termasuk organisasi sektor publik. Jaringan kerjasama atau hubungan interorganisasional dipercaya telah menjadi alternatif dalam pengelolaan organisasi sektor publik (Agranoff, 2007; Kettl, 2006). Beberapa penulis, termasuk *Kettl (2006)*dan (Chen, 2008)menyatakan pentingnya untuk menelisik dinamikakolaborasi interorganisationalpada organisasi pelayanan publik. Dalam dokumen pelayanan publik, pergeseran dari mono-organisasionalkeinterorganisational diakui sebagai suatu cara untuk membantu meningkatkan efektivitas kinerja organisasi sektor publik dan pelayanan publik (Rodríguez *et al.*, 2007).

Terlepas dari sektor mana mereka berasal, organisasi publik perlu bekerjasama dengan organisasi lainsebagai mitra, bukan hanya sebagai pemasok atau pendukung (Sandfort and Milward, 2008). Kolaborasi itu sendiri tidak hanya melibatkan organisasi publik tetapi juga melibatkan organisasi lain dari berbagai sektor (Esteve *et al.*, 2012).

Kolaborasi dipercaya membawa beberapa keuntunganbagi organisasi termasuk dengan mengedepankan kepentingan kerjasama, yang mencakup lebih banyak sumber daya yang tersedia melalui mekanisme berbagi sumber daya, serta pembagian risiko yang diharapkan dapat mengurangi risiko yang dihadapi oleh beberapaorganisasi ketika mengimplementasikan peran mereka (Sandfort and Milward, 2008). Namun, sejalan dengan manfaatnya, terlibat dalam suatu kolaborasi akan meningkatkan kompleksitas organisasi dan tidak *trouble-free*, terutama terkait dengan bagaimana organisasi bekerjasamasatu sama lain (Rodríguez *et al.*, 2007). Selain itu, lain Rodríguez *et al.* (2007) juga mengamati bahwa power atau kekuasaan memainkan peran penting dalam menciptakan hubungan yang dinamis dan hal ini direpresentasikan melalui munculnya kepentingan yang berbeda antara aktor dan organisasi yang bekerjasama, hingga menyebabkan *territoriality* dalam sebuah kolaborasi.

Dalam konteks Indonesia, terutama organisasi pelayanan publik, kolaborasi sektor publik tidak bisa dilihat sebagai sesuatu yang baru. Berbagai organisasi publik diketahui telah bekerja sama dengan organisasi, baik publik atau swasta bahkan dengan badan-badan non-pemerintahan, semisal untuk manajemen bencana(Pryor, 2006)atau pengendali penyakit (Ardian *et al.*, 2007). Pada organisasi pelayanan publik, kebutuhan untuk berkolaborasi memang meningkat seiring dengan meningkatnya permintaanuntuk memberikan layanan yang lebih baik. Akibatnya, organisasi publik sekarang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka, terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Mengkolaborasikan berbagai organisasi menimbulkan tantangan tersendiri karena mereka perlu memastikan bahwa tujuan mereka akan tercapai melalui kolaborasi dan pada saat yang sama, mereka juga harus berurusan dengan meningkatnya tekanan yang dihadapi oleh rekan kerja mereka. Dinyatakan oleh Gray and Wood (1991), organisasi yang telah bekerjasama akan menghadapi situasi yang kompleks bersamaan dengan masalah mereka sendiri. Oleh karena itu, sangat menarik untuk memahami dinamika dalam kolaborasi tersebut. Lebih spesifiknya, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki

'bagaimana organisasi bekerja sama mengelola dan menyeimbangkan kepentingan mereka sendiri dengan kebutuhan kolektif?'

Peneliti tertarik untuk mengetahui dinamika tersebut melalui perspektif *territorialbehavior* atau perilaku teritorial.*Teritoriallity*atau*territorial behavior*telah dipelajari secara ekstensif dari perspektif antropologi, politik, psikologis dan bahkan sosiologis. Namun, perspektif tersebut masih belum banyak diteliti dalam konteks studi organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggunakan perspektif ini, tidak hanya untuk memperkaya pengetahuan yang relevan terkait dengan kolaborasi interorganisational, tetapi juga untuk menawarkan aspek yang berbeda dalam memahami dinamika perubahan pelayanan publik. Di Indonesia, diketahui bahwa pemerintah daerah di Indonesia telah mengalami peningkatan otonomi dalam mengelola daerah mereka sendiri selama lebih dari satu dekade (Brodjonegoro and Asanuma, 2000). Desentralisasi diyakini mendorong pemerintah daerah di Indonesia untuk mengakomodasi perubahan, serta menjadi lebih inovatif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat di daerah mereka (Alm *et al.*, 2001).

2. Tinjauan Pustaka

Bagian ini membahas tentang literatur yang terkait dengan perubahan pelayanan publik, kolaborasi interorganisational, dan juga teritorial. Sementara literatur mengenai manajemen perubahan membantu untuk memahami alasan utama mengapa perubahan serta inovasi berlangsung di organisasi, baik kolaborasi interorganisational maupun *territorial* yang diharapkan dapat membantu mengamati fenomena yang terjadi dalam organisasi.

2.1 Perubahan dan Inovasi dalam Pelayanan Publik

Secara khusus, terdapat peningkatan atas ekspektasi publik (dan juga penurunan kepuasan publik) terhadap kinerja organisasi publik di jasa pengiriman (Borins, 2001; Flynn, 2007; Pollitt, 2003). Ini berarti bahwa masyarakat memiliki kesadaran lebih akan kualitas layanan yang mereka terima, kemudian membandingkannya dengan layanan yang mereka nikmati dari organisasi-organisasi swasta. Akibatnya, hal ini menimbulkan tekanan bagi organisasi pelayanan publik untuk meningkatkan kinerja mereka serta membuka peluang bagi sektor swasta atas pelayanan publik (Albury, 2005; Box, 1999; Dunleavy and Margetts, 2000; Hartley, 2006).

Sebagai dampak atas kenaikan ekspektasi publik, beberapa penulis setuju bahwa ada urgensi untuk memajukan teknologi informasi dalam praktik organisasi publik (Dunleavy and Margetts, 2000; Greer, 1994; Pollitt, 2003). Memang, seperti yang dinyatakan oleh Pollitt, bahwa pelayanan publik dapat diberikan melalui cara yang lebih cepat dan lebih murah –untuk menghemat biaya pengerjaan-dengan menggunakan teknologi informasi yang relevan (Dunleavy and Margetts, 2000; Pollitt, 2003).

Dalam kajian perubahan pelayanan publik, perubahan dan inovasi terkadang dianggap sebagai fenomena yang tumpang tindih. Inovasi dapat dipahami sebagai proses perubahan dan juga proses pembelajaran(Bekkers *et al.*, 2011; Drucker, 1985). Namun; ada perbedaan antara dua fenomena ini (Osborne and Brown, 2005). Perubahan dapat dipahami sebagai fenomena yang melibatkan pengembangan elemen pelayanan publik, seperti layanan desain, struktur organisas,i serta peningkatan keterampilan yang dibutuhkan untuk memberikan layanan terkait. Sedangkan untuk inovasi, sebenarnya merupakan bagian dari perubahan yang memiliki sifat diskontinuitas, atau seperti dalam Osborne and Brown (2005, p. 5)'inovasi adalah perubahan yang terputus-putus'. Hal ini sejalan dengan Schumpeter (1942), yang mengartikan inovasi sebagai suatu proses destruksiyang kreatif berdasar pada sumber daya yang ada dan transformasi ekonomi ke tingkat yang berbeda. Lebih khusus, ia menekankan sebagai 'kombinasi baru dari sumber daya yang ada'. Menurut Schumpeter, inovasi dapat hadir dalam bentuk produk baru, metode produksi, sumber pasokan baru, garis distribusi produk, serta cara-cara baru dalam pengelolaan bisnis (Schumpeter, 1934, 1942). Secara umum, dimensi utama inovasi melalui perspektif Schumpeter berhubungan dengan 'kekinian', yang sebagian besar berhubungan dengan pembuatan barang atau produksi. Sebagian besar definisi inovasi mengacu pada gagasan Schumpeter (Porter, 1998; Walker, 2006).

Dalam konteks pelayanan publik, sebagian besar organisasi sektor publik mengartikan bahwa hanya dengan melakukan perubahan dan inovasi, mereka akan berusaha untuk tumbuh dan berkembang (Thompson and Riccucci, 1998; Thompson and Ingraham, 1996; Vigoda-Gadot *et al.*, 2005). Hal ini menyebabkan organisasi sektor publik untuk memiliki fleksibilitas, rutinisasi, dan adaptasi terhadap perubahan, inovasi dan aktivitas kewirausahaan (Frederickson, 1996; Hartley, 2006; Walker *et al.*, 2002). Sementara itu, beberapa studi menyatakan bahwa

inovasi dalam pelayanan publik sangat sarat dengan keyakinan administratif/politik pada waktu tertentu (Kling and Iacono, 1989; Kraemer and Dedrick, 1997; Kraemer and King, 1986, 2006; Kraemer and Perry, 1989; Niehaves, 2007). Peled (2001, p. 200) berpendapat bahwa 'inovasi di sektor publik adalah proses yang sangat dipolitisir'.Studinya memberikan wawasan tentang peran penting jaringan (networking), koalisi dalam inovasi dan juga pelembagaan. Aspek ini berkontribusi untuk menentukan perbedaan antara inovasi sektor swasta dan publik serta pertanyaan tentang mengapa beberapa organisasi publik saling berinovasi untuk menjadi lebih baik dalam konteks institusional yang sama.

2.2 Kolaborasi Interorganisasional

Sebagai unit sosial, suatu organisasi dapat dianggap sebagai bagian dari sistem sosial, yang mana keberadaannya hanya bisa dipahami dengan mempertimbangkan keberadaan organisasi lain yang terkait dengan entitas sistem sosial(Durkheim, 1947, diambil dari Negandhi, 1980). Hal Ini berarti bahwa tidak ada organisasi yang dapat berdiri sendiri,lebih luas lagi, organisasi sebetulnya merupakan bagian dari jaringan sosial atau relasi(Gray and Wood, 1991). Ada berbagai perspektif yang dapat digunakan untuk memahami kolaborasi interorganisational. Dengan ini, penekanan harus diberikan pada kebutuhan untuk mengalihkan fokus dari mono-organisasi ke interorganisasional atau multiorganisasional. Setiap perspektif menawarkan cara yang agak berbeda untuk memahami dinamika kolaborasi interorganisational. *Resource dependence theory*merupakan salah satu perspektif utama yang biasa digunakan untuk memahami kolaborasi interorganisational. Teori tersebut menekankan pada pentingnya keterlibatan organisasi dalam suatu hubungan. Kolaborasi dapat membantu organisasi untuk memiliki akses yang lebih baik dalam sumber daya, namun, di tingkat interorganisational, kemudahan tersebut dapat menyebabkan ketergantungan, yang sampai pada batas tertentu, dapat berpotensi mengurangi kebebasan organisasi(Pfeffer and Salancik, 2003).

Dibandingkan dengan *resource dependence theory*, perspektif politik dalam kolaborasi interorganisational menekankan pada keberadaan kekuasaan dan sumber daya. MenurutBenson (1975), dinamika kolaborasi interorganisational atau jaringan ditentukan oleh interaksi antara aktor, kepentingan pribadi, dan juga dinamika kekuasaan di antara aktor-aktor yang memiliki pengaruh berbeda. Namun, sebagaimana dinyatakan oleh Knights *et al.* (1993), beberapa

perspektif menekankan pada aspek kritis dari kolaborasi yangsering diabaikan dalam kolaborasi interorganisational. Penulisseperti Hardy and Phillips (1998)menganjurkan bahwa fokus pada perbedaan antar organisasi dalam berkolaborasi merupakan hal penting, mengenai minat mereka, tujuan dan bahkan kekuasaan mereka karena membantu untuk memahami dinamika kolaborasi dan potensi terjadinya konflik dalam kolaborasi. Untuk penulis lain, memahami kekuatan dalam kolaborasi adalah penting karena membantu untuk menentukan apakah kekuasaan sudah dibagi secara merata di antara organisasi yang terlibat kerjasama, meskipun pemerataan kekuasaan tampaknya menjadi sebuah keadaan ideal yang umumnya ditujukan dengan berkolaborasi(Gray, 1989); kondisi demikiankemungkinan sulit dicapai dalam prakteknya(Chen, 2008).

2.3 Perspektif *Territoriality* dan Perilaku Teritorial

Selama dua dekade terakhir, ada banyak studi mengenai *territoriality*,tetapi hanya sebagian kecil yang berfokus pada *territoriality*dalam organisasi. Sebagian besar studi berkaitan dengan isu-isu ruang fisik, yang berfokus pada psikologi lingkungan (see for example Bourg and Castel, 2011; Perkins *et al.*, 1993), geografi politik (see for example Feitelson and Levy, 2006; Thoenig, 2006), dan antropologi (i.e. Mantha, 2009; Osborne, 2013).Walaupun sedikit, tetapi penelitian territoriality dengan konteks studi organisasi semakin meningkat jumlahnya(Donald, 1994; Laurence *et al.*, 2013). Terkait dengan hal ini, salah satu karya dari Lefebvre (1991)'*The Production of Space'* memberikan pengaruh besar pada bagaimana 'ruang' diproduksi dan dijalankan dalam konteks territoriality manusia modern. Terlepas pada penggunaan istilah 'space' daripada ‘wilayah’ atau ‘teritori’, Lefebvre (1991)berpendapat bahwa ‘space’merupakan arena yang tidak statis, konteks, atau menengah. Sebaliknya, ia berpendapat bahwa ‘space’dikonstruksikan secara sosial, sehingga, hal tersebut menjadi sebuah produk sosial. Pemahamantentang wilayah atau daerah yang dikonstruksikan secara sosial dibentuk di atas pemahaman bahwa orang berlatih, berencana dan memberi makna pada ‘space’.

Sementara, pemahaman tersebut menunjukkan adanya pergeseran dari *old school of thought* mengenai teritorial, yang mana sebagian besar tentang sifat manusia untuk bertahan hidup dan mendominasi, keduanya masih sangat melekat ruang fisik. Hal ini membutuhkan peneliti yang mempelajari teritorial untuk mempertimbangkan semua aspek daripada hanya

berfokus pada ruang fisik sebagai representasi dari praktek/jarak dan kekuatan hubungan/perencanaan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menyelidiki teritorial dalam aspek lain, terutama aspek yang lebih abstrak, seperti ide, peran, atau tanggung jawab.

Territoriality tidak hanya tentang mempertahankan ruang, terlepas dari apakah ruang fisik atau non-fisik; sebaliknya, t*erritoriality* juga tentang bagaimana orang-orang berhubungan, baik dengan wilayah mereka serta dengan sesama anggota wilayah mereka. Hal ini berarti bahwa wilayah juga memiliki peran sosial (Ittelson *et al.*, 1974)serta konstruksi sosial (Brown *et al.*, 2005).Kelekatan pada wilayah akan mengarah pada kebutuhan untuk melindungi wilayah. Sebagai orang yang menganggap diri mereka sebagai 'pemilik' ruang, mereka mencoba untuk melindungi ruang dengan menandai, mempersonalisasi, dan menjaga mereka dari gangguan (Bourg and Castel, 2011). Studi-studi yang ada memberikan justifikasi yang kuat pada kebutuhan untuk menyelidiki bagaimana organisasi dapat berfungsi sebagai wilayah dan dengan demikian, menyediakan media yang dinamis untuk memahami praktek teritorial, sementara pada saat yang sama, juga membantu mengidentifikasi *study gap*. Kajian ini juga menemukan bahwa meskipun karya-karya yang ada, seperti Maréchal *et al.* (2013), Reebye *et al.* (2002), dan Thom-Santelli *et al.* (2009), masing-masing menjelaskan konteks teritorialisasi dalam organisasi jaringan, antar-profesi, dan kolaborasi individu, mereka tampaknya tidak banyak menguraikan pada konteks kerjasama antar organisasi atau koordinasi. Hubungan Interorganisational merupakan fenomena yang kompleks (Benson, 1975), karena melibatkan pengaturan antarorganisasi, ektor publik dan swasta (Rodríguez *et al.*, 2007), yang tidak selalu memiliki kekuatan yang sama (Benson, 1975), akses, sumber daya (Aldrich, 1976) dan tingkat kepercayaan yang sama(Seppänen *et al.*, 2007). Selain itu, menggabungkan kajian tentang teritorial dan hubungan interorganisational, konteks sektor publik, melalui berbagai cara yang sama rumitnya dengan pengaturan sektor swasta, yang tidak banyak diuraikan. Hal ini dapat diidentifikasi sebagai celah yang menuntut penelitian lebih lanjut.

3. Metode

Dalam mengeksplorasi bagaimana sebuah lembaga interorganisational melakukan perubahan organisasi, penelitian ini secara purposive mendekati sebuah organisasi, yang mewakili konteks kolaborasi interorganisational. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk tidak

mengeneralisasi(Aaltio and Heilman, 2010, p. 68).Sebaliknya, tujuannya adalah untuk mengeksplorasi fenomena organisasi, yang penting untuk memahami kasus dan karakteristik lingkungan yang spesifik. Selanjutnya, sebagaimana didalilkan Bleijenbergh (2010, p. 61), 'seleksi kasus adalah pilihan rasional dari satu atau lebih contoh dari berbagai fenomena sebagai subjek tertentu penelitian'. Oleh karena itu ,dalam menggunakan pilihan ini, beberapa aspek dari organisasi dipertimbangkan, pertama, karakteristiknya menjadi lembaga publik; kedua, organisasi meliputi tiga organisasi yang bekerjasamadan ketiga, organisasi terlibat dengan beberapa perubahan dan program inovasi selama tiga puluh tahun terakhir. Dalam pertimbangan ini, kolaborasi interorganisationaljangka panjang, yang terdiri dari tiga organisasi yang berbeda, dipilih karena mampu memberikan pengaturan yang paling relevan untuk memahami dinamika perubahan dalam konteks antar-organisasi. Namun, karena alasan etik, penelitian ini dilakukan untuk menjaga anonimitas baik individu dan organisasi yang terlibat dalam penelitian ini. Oleh karena itu, tiga organisasi diidentifikasi hanya sebagai ILGa (lembaga publik yang bertanggung jawab pada pendaftaran kendaraan), ILGb (organisasi publik yang bertanggung jawab terhadap pajak kendaraan) dan ILGc (untuk Badan Usaha Milik Negara yang bertanggung jawab untuk lalu lintas dan asuransi kecelakaan). Untuk membantu penyelidikan, penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan pendekatan *grounded theory*. Metode kualitatif dipilih sebagai metode yang paling cocok untuk mendekati fenomena karena membantu untuk mengeksplorasi penjelasan kontekstual serta mengungkap masalah yang muncul (Tracy, 2013). Dengan menggunakan metode kualitatif, diharapkan akan diperoleh pandangan yang lebih holistik serta pemahaman yang lebih komprehensif (Huberman and Miles, 1994). Metode yang digunakan adalah pendekatan grounded theory yang membantu untuk menjawab pertanyaan tentang siapa, tindakan apa, konteks apa, tujuan apa, bagaimana mereka melakukannya dan juga bagaimana perilaku itu. Data dikumpulkan melalui penggunaan wawancara semi-terstruktur dengan 16 informan, yang dihubungi melalui mekanisme *snowball*.Para informan termasuk kepala dan staf dari tiga organisasi, yang terlibat dalam program perubahan yang diprakarsai oleh organisasi-organisasi tersebut. Dokumen pendukung juga dikumpulkan dari organisasi yang terlibat, serta dokumen-dokumen yang tersedia untuk publik, untuk membantu proses analisis.

4. Hasil dan Diskusi

Penelitian ini mengambil kolaborasi interorganisational pada kantor yang terintegrasi. Seperti yang dinyatakan sebelumnya, kolaborasi ini terdiri dari tiga entitas berbeda yang merupakan organisasi publik atau sebagian dikelola oleh pemerintah. Ketiga organisasi bertanggung jawab untuk pendaftaran kendaraan (ILGa), kendaraan berat (ILGb) dan kecelakaan / asuransi lalu lintas (ILGc). Berkenaan dengan dinamika dalam mengelola keseimbangan antara kepentingan berkolaborasi organisasi baik sebagai organisasi individu dan bagian dari kolaborasi, studi ini menemukan ‘sectoral-ego’ yang menarik, atau di Indonesia, hal tersebut umum dipahami sebagai 'ego-sektoral'. Berdasarkan data wawancara, ego sektoral itu dibuktikan sejak awal atau bahkan sebelum kolaborasi. Sebagai organisasi publik, setiap organisasi berkontribusi memiliki tanggung jawab untuk membangun laporan, menyajikan pendapatan mereka serta biaya operasional mereka. Namun, masing-masing dari tiga organisasi ini berurusan dengan hal yang sama, yaitu kendaraan yang beroperasi di jalan, yang mana referensi nomor kendaraan tidak sama. Ini mengangkat pertanyaan tentang akurasi data. Namun, karena otoritas yang berbeda, tidak ada cara untuk merekonsiliasi data lebih jauh lagi, tidak ada upayasignifikan yang dilakukan untuk mengatasi masalah akurasi data. Ditemukan bahwa '-ego' berkontribusi terhadap situasi ini.

“Saat itu sangat sulit bagi kami semua. Setiap organisasi yang terlibat memiliki ego yang berbeda, yang sangat terkait dengan kepentingan kita yang berasal dari organisasi maupun sektor yang berbeda. Sangat tough” (Representatif ILGa)

'Sectoral-ego' atau di Indonesia dikenal sebagai 'ego sektoral' merupakan istilah yang umum ditemukan di Indonesia sebagai referensi bagi konflik kepentingan di antara kementerian yang memiliki domain yang berbeda. Perlu dicatat bahwa sementara ketiga organisasi adalah organisasi publik dan melayani kepentingan publik, masing-masing dari mereka juga memiliki domain layanan tersendiri, yang diatur oleh undang-undang baik di tingkat nasional maupun lokal. Hal ini dipahami sebagai acuan bagi setiap organisasi yang dimaksudkan untuk menjaga domain khusus mereka agar aman. Selanjutnya, dari data wawancara mengungkapkan bahwa koordinasi antar lembaga tidak selalu bekerja dengan baik. Kendati keberadaan struktur komunikasi formal dan pembentukan tim lintas-organisasi; konflik kepentingan di antara tiga

organisasi yang berkontribusi juga ada. Dengan demikian, koordinasi dinyatakan tidak baik, terutama pada periode awal pembentukan.

Itu juga menemukan bahwa dari waktu ke waktu, tiga organisasi menyatakan bahwa keberadaan ego sektoral tampaknya berkurang. Hal ini terutama terlihat dengan bagaimana tiga organisasi berkontribusi setuju untuk menolak peraturan nasional yang berkaitan dengan bagaimana kolaborasi seperti beroperasi. Kolaborasi ini sepakat untuk melakukan perubahan organisasi, khususnya terkait dengan kedua perubahan teknologi dan administrasi dengan terlibat dalam manajemen database serta penyederhanaan proses. Sementara ini tampaknya pengaturan yang sederhana, dinyatakan oleh sebagian besar responden bahwa upaya untuk menyederhanakan proses-proses itu jauh dari mudah karena mereka diminta untuk memotong birokrasi, tidak hanya dalam hubungan lateral, tetapi juga vertikal.

"Waktu itu, sangat mungkin bagi kami sebagai organisasi kolaborasi untuk memiliki proses yang berbeda jika dibandingkan dengan regulasi nasional. Mengapa? Karena pimpinan tertinggi di propinsi ini sangat berani untuk meminta komitmen dan kerjasama dari semua pimpinan organisasi yang berkolaborasi untuk mengubah proses yang ada. Kita overruled regulasi kementrian, dan kita lakukan ini untuk kepentingan percepatan pelayanan organisasi pada publik." (Mantan Kepala – ILGb) Koordinasi antara organisasi menggunakan mekanisme formal dan informal, dan dinamika koordinasi terkontribusi oleh fakta bahwa setiap organisasi memiliki garis komando tersendiri beserta keberadaan ego-sektoral. Ego ini merepresentasikan kepentingan yang berbeda antara sektor / organisasi yang beroperasi di tingkat nasional ke tingkat lokal. Akibatnya, kolaborasi yang terstruktur dan bagaimana sumber dayadikelola, termasuk sumber daya manusia dan karakteristik, dapat mewakili gabungan struktur yang longgar (*loose coupling structure*). Dalam hal ini, meskipun tiga organisasi bekerja sesuai dengan fungsi mereka, masing-masing organisasi berkontribusi mempertahankan rangkaian komando mereka sendiriserta menjaga beberapa identitas organisasi dalam kolaborasi.

Penelitian ini menemukan juga bahwa perubahan teknologi dan administrasi seperti itu tidak mudah tersebar atau diadopsi oleh organisasi sejenis lainnya. Sementara pola dapat direplikasi, kekhawatiran pada konteks organisasi memungkinkan perubahan untuk berlangsung

atau tidak berlangsung. Organisasi-organisasi lain dinyatakan akan sulit meniruatau menduplikasi sistem. Hal itu dinyatakan bahwa pemrakarsa perubahan tidak hanya berkutat soal kemampuan teknologi tetapi yang lebih penting, adalah kemampuan berkolaborasi tersebut untuk mengelola ego mereka. Dalam kasus ini, perubahan terjadi, setiap organisasi yang bekerjasama harus berani mengambil risiko dan bersedia untuk mengurangi ego organisasi, sehingga mereka bisa mengambil keuntungan dari bekerjasama "*Untuk mengkopi sistem secara langsung akan tidak mungkin. Kami sudah melakukan perubahan organisasi dan inovasi selama lebih dari 30 tahun. Semakin lama, kami semakin mampu merendahkan ego kami sebagai organisasi yang berbeda dan melakukan kompromi, yang saya tidak yakin, organisasi kolaborasi lain, di tempat lain dapat menduplikasi proses itu dengan cepat dan berada pada tahapan dimana kami berada sekarang"* (Staf Senior, ILGb).

Istilah 'sectorial ego' atau 'ego-sektoral' umumnya ditemukan dalam berbagai literatur analisa sektor publik di Indonesia (see for example, Mulyani and Jepson, 2013; Tjhin, 2012)untuk mewakili 'fokus sektoral yang kuat' (Astawa, 2004, p. 6). Sejauh literatur yang diakses tentang sektor publik Indonesia, gagasan sektoral-ego, sementaratelah diakui di berbagai artikel (see for example Butt and Lindsey, 2008 on economic reform; Subagyono and Tanaka, 2010 on environmental studies),belum dibahas di tingkat konseptual. Beberapa penulis mencoba untuk menguraikan pemahaman mengenai ego sektoral. Misalnya, Tjhin (2012, p. 312)mengemukakan bahwa ego sektoral mengacu pada 'ketidakmampuan berbagai instansi pemerintah untuk bekerja sama satu sama lain karena salah menempatkan kebanggaan atau otoritas. Sementara itu, Mulyani and Jepson (2013)memahami konteks ego sektoral dalam penelitian mereka dengan bagaimana departemen atau kementerian yang berbeda menghasilkan undang-undang dan berpendapat bahwa masing-masing memiliki peraturan yang lebih baik daripada yang lain karena mereka menafsirkan hukum berdasarkan minat mereka pada hal-hal tertentu. Ego sektoral juga muncul saat departemen yang berbeda terlibat (Fanggidae, 2012). Bahkan, sebagaimana dikemukakanDarmosumarto (2011), ego sektoral menjadi nyata dalam konteks pembuatan kebijakan publik atau kerja sama antara organisasi sektor publik, terutama yang berkaitan dengan koordinasi antara organisasi. Hal ini menjadi karakteristik yang tertanam pada beberapa organisasi sektor publik di Indonesia. Hal ini memperkuat bahwa ego sektoral di tingkat makro muncul pada kementerian atau tingkat departemen.

Sementara penelitian ini juga mendukung studi yang ada bahwa sektoral atau sektorial adalah representasi dari kementerian atau departemen pemerintah; istilah tersebut mengalami penyempitan makna. Terutama dalam kasus organisasi, pembangunan 'sektorial' lebih mengacu pada organisasi asal individu daripada 'sektor' yang seharusnya mewakili. Hal ini menempatkan ego sektoral di meso atau tingkat organisasi. Gagasan ego sektoral diakui, baik secara implisit maupun eksplisit, selama wawancara, terutama mengacu pada keberadaan dan perspektif yang bertentangan serta 'perbedaan' kepentingan masing-masing organisasi. Adapunperbedaan perspektif antara tiga organisasi muncul selama pelaksanaan perubahan dikaitkan dengan keberadaan sektoral-ego. Bertujuan untuk mengambil pemahaman ego sektoral pada tingkat konseptual, studi ini menunjukkan bahwa ego sektoral dapat dijelaskan melalui perspektif kewilayahan atau territoriality. *Ego sektoral mengacu pada perbedaan-atau sektoral dalam hal ini, organisasi '- kepentingan* mengenai beberapa kebijakan antar-organisasi. Sementara yang memiliki kepentingan yang bertentangan atau pandangan umum dalam organisasi dan bahkan lebih umum dalam konteks hubungan antar-organisasi, istilah 'ego' meredakan signifikansinya dalam mempengaruhi hubungan. Penelitian ini berpendapat bahwa keberadaan konflik kepentingan bisa berubah menjadi 'ego sektoral' organisasi terkait keterlibatan dalam perilaku teritorial dan bagaimana organisasi mengkomunikasikan kepemilikan mereka dari aspek-aspek tertentu, seperti ide-ide, kebijakan atau kepentingan. perilaku teritorial yang diwujudkan melalui penandaan dan pembelaan wilayah seseorang (Brown *et al.*, 2005).

Organisasi atau individu mengkomunikasikan kepemilikan aspek organisasi untuk orang lain dengan menandai apa yang mereka anggap sebagai 'milik mereka' atau wilayah mereka. Sebagaimana dicatat dalam literatur, penandaan dapat dilakukan melalui *identity-oriented marking* dan/atau *control-oriented marking*. Baik secara temporer ataupun permanen, penandaan dapat (Taylor dan Brooks, 1980) menandai kepemilikan seseorang (Donald, 1994). Penandaan dapat diasosiasikan dengan kepemilikan atau kedekatanpada obyek tertentu (Brown *et al.*, 2005).Ketika individu atau organisasi memiliki kecenderungan pada objek tertentu, mereka membuat klaim atas kepemilikan.

Selain penandaan, organisasi atau individu juga dapat terlibat dalam menjaga dan mempertahankan wilayah mereka. Semakin kuat keterikatan atau rasa kepemilikan terhadap benda-benda tertentu semakin kuat pula rasa untuk mempertahankan wilayah mereka. Namun, wilayah dapat dipahami sebagai ruang yang terikat dengan batas-batas yang dikonstruksikan secara sosial dan demikian, berpotensi menghasilkan pandangan yang bertentangan (Wollman *et al.*, 1994). Lebih lanjut, ia berpendapat bahwa kepentingan kolektif tunduk pada konstruksi makna yang berbeda (Keen, 1981). ini berarti bahwa meskipun gagasan dimaksudkan untuk memenuhi kepentingan kolektif, bagaimana kepentingan ditetapkan sangatlah subjektif sehingga pendapat yang berbeda dapat menyebabkan konflik. Ego sektoral mewakili perilaku teritorial, terutama mempertahankan tindakan. Organisasi, terlepas asal sektor mereka, menyajikan keterikatan terhadap ide-ide tertentu yang diproduksi dan mencoba untuk 'memenangkan' ide-ide atas rekan-rekan mereka dalam konteks kolaborasi. Dorongan untuk membela kepentingan pribadi dipengaruhi oleh perubahan dalam organisasi. Orang-orang mungkin merasa terancam karena perubahan oraganisasional, akan sangat mungkin melanggar batas wilayah yang disepakati, atau mengurangi otoritas mereka, otonomi dan bahkan kekuasaan (Keen, 1981).Penelitian ini mendukung Tjhin (2012, p. 312)bahwa ego sektoral mencerminkan 'rasa salah kebanggaan atau otoritas' dengan menambahkan bahwa rasa yang kuat dari lampiran atau kepemilikan atas wilayah seseorang berfungsi sebagai alasan organisasi sektor mengapa publik terlibat dalam perilaku teritorial, yang dalam hal ini, direpresentasikan melalui ego sektoral. Selain gagasan bahwa ego sektoral telah menjadi karakteristik yang tertanam dari organisasi sektor publik di Indonesia, terutama ketika mereka harus berurusan dengan organisasi lain, sejalan dengan pembahasan di sektor sebelumnya, penelitian ini berpendapat bahwa ego sektoral juga dipengaruhi oleh akses organisasi pada sumber daya, yang meliputi kegiatan, layanan atau komoditas serta personil, dana, dan juga informasi (Benson, 1975; Cook, 1977). Akses ke sumber daya mempengaruhi posisi organisasi dalam jaringan. Hal ini sesuai dengan Levine and White (1961)yang menekankan bahwa interaksi antara organisasi dalam jaringan dipengaruhi oleh akses mereka ke sumber daya. Dalam hal ini, organisasi publik merasa bahwa mereka memegang sumber daya yang lebih baik, terutama untuk kolaborasi yang kritis, oleh karena itu, mereka memiliki kekuatan lebih untuk menawar kepentingan.

5. Kesimpulan

Singkatnya, penelitian ini berpendapat bahwa ego sektoral berpengalaman dalam konteks hubungan antar-organisasi di Indonesia merupakan perilaku teritorial, yang sementara itu dapat disebut dilakukan dalam konteks organisasi yang merupakan karakteristik tertanam pada hubungan antar-departemen / kementrian. Penelitian ini berpendapat bahwa ego sektoral dipengaruhi oleh perbedaan perspektif dan kepentingan organisasi yang menciptakan rasa kecenderungan yang kuat atau rasa kepemilikan atas wilayah seseorang dan juga oleh akses sumberdaya.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah bahwa penting untuk melihat bagaimana perilaku territorial dalam kolaborasi organisasi publik lainnya sehingga dapat dieksplor kemungkinan pola yang sama dalam kolaborasi lain. Selain itu, kemungkinan untuk melakukan komparasi dengan contoh kolaborasi yang sama di tempat yang berbeda diharapkan akan berkontribusi pada pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan perubahan organisasi dalam organisasi kolaborasi.

Referensi

Aaltio, I., & Heilman, P. (2010). Case Study as a Methodological Approach. In A. J. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research* (Vol. 1, pp. 66 - 76). London, United Kingdom: SAGE Publications, Inc.

Abbott, A. (2001). *Time matters: On theory and method*: University of Chicago Press.

Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money & Management, 25*(1), 51-56.

Alm, J., Aten, R. H., & Bahl, R. (2001). *Can Indonesia Decentralize Successfully? Plans, Problems, and Prospects*: United States Agency for International Development (USAID).

Ardian, M., Meokbun, E., Siburian, L., Malonda, E., Waramori, G., Penttinen, P., . . . Kelly, P. M. (2007). A public-private partnership for TB control in Timika, Papua Province, Indonesia. *The International Journal of Tuberculosis and Lung Disease, 11*(10), 1101-1107.

Astawa, B. (2004). *Finding Common Ground in Rinjani, Lombok, Indonesia: Towards Improved Governance, Conflict Resolution, and Institutional Reform.* Paper presented at the The

Tenth Conference of the International Association for the Study of Common Property', Oaxaca, Mexico.

Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). Linking Innovation to the Public Sector: Contexts, Concepts and Challenges. In V. Bekkers, J. Edelenbos, & B. Steijn (Eds.), *Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan.

Benson, J. K. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly, 20*(2), 229-249. doi: 10.2307/2391696

Bleijenbergh, I. (2010). Case Selection. In A. J. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research* (Vol. 1, pp. 61-63). London, United Kingdom: SAGE Publications, Inc.

Borins, S. (2001). Public Management Innovation in Economically Advanced and Developing Countries. *International Review of Administrative Sciences, 67*(4), 715-731.

Bourg, G., & Castel, P. (2011). The relevance of psychosocial maps in the study of urban districts. *Journal of Environmental Psychology, 31*(3), 245-256. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2011.01.003

Box, R. C. (1999). Running government like a business: implications for public administration theory and research. *The American Review of Public Administration, 29*(1), 19-43.

Brodjonegoro, B., & Asanuma, S. (2000). Regional Autonomy and Fiscal Decentralization in Democratic Indonesia. *Hitotsubashi Journal of Economics, 41*, 111-122.

Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in Organizations. *The Academy of Management Review, 30*(3), 577-594. doi: 10.2307/20159145

Butt, S., & Lindsey, T. (2008). Economic reform when the constitution matters: Indonesia's Constitutional Court and Article 33. *Bulletin of Indonesian Economic Studies, 44*(2), 239-262.

Chen, B. (2008). Assessing Interorganizational Networks for Public Service Delivery: A Process-Perceived Effectiveness Framework. *Public Performance & Management Review, 31*(3), 348-363. doi: 10.2307/20447681

Cook, K. S. (1977). Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. *The Sociological Quarterly, 18*(1), 62-82. doi: 10.2307/4105564

Darmosumarto, S. (2011). Overcoming Challenges to Indonesian Foreign Policy towards China. *Global & Strategies, 5*(2), 159-167.

Donald, I. (1994). Management and change in office environments. *Journal of Environmental Psychology, 14*(1), 21-30. doi: http://dx.doi.org/10.1016/S0272-4944(05)80195-1

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: William Heinemann Ltd.

Dunleavy, P., & Margetts, H. (2000). *The Advent of Digital Government: Public Bureaucracies and the State in the Internet Age*. Paper presented at the Annual Conference of the American Political Science Association, Washington, D.C., 4 September 2000. http://www.governmentontheweb.org/downloads/papers/APSA_2000.pdf

Esteve, M., Ysa, T., & Longo, F. (2012). The Creation of Innovation Through Public-private Collaboration. *Revista Española de Cardiología (English Edition), 65*(9), 835-842. doi: 10.1016/j.rec.2012.04.006

Fanggidae, V. (2012). *The Challenge of Poverty Research in Indonesia: Should Poverty Alleviation Data be Politically Correct?* Paper presented at the The International Development Conference (IDC), Auckland, New Zealand.

Feitelson, E., & Levy, N. (2006). The Environmental Aspects of Reterritorialization: Environmental Facets of Israeli-Arab Agreements. *Political Geography, 25*, 459-477.

Flynn, N. (2007). *Public Sector Management* (5th ed.). London: SAGE Publications Ltd.

Frederickson, H. G. (1996). Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration. *Public Administration Review, 56*(3), 263-270.

Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gray, B., & Wood, D. J. (1991). Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory. *Journal of Applied Behavioral Science, 27*(1), 3-22.

Greer, P. (1994). *Transforming Central Government: The Next Steps Initiative*. Buckingham, England: Open University Press.

Hardy, C., & Phillips, N. (1998). Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain. *Organization Science, 9*(2), 217-230.

Hartley, J. (2006). *Innovation and its Contribution to Improvement: A Review for Policymakers, Policy Advisers, Managers and Researchers*. London: Department for Communities and Local Government Retrieved from http://tna.europarchive.org/20061101222554/http://www.communities.gov.uk/pub/177/InnovationanditsContributiontoImprovementAReviewFullReport_id1500177.pdf.

Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data Management and Analysis Methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 428-444). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc.

Ittelson, W. H., Proshansky, H. M., Rivlin, L. G., & Winkel, G. H. (1974). *An Introduction to Environmental Psychology*. New York: Hold, Rinehart and Winston, Inc.

Keen, P. G. W. (1981). Information Systems and Organizational Change. *Communications of the ACM, 24*(1), 24-33.

Kettl, D. F. (2006). Managing boundaries in American administration: The collaboration imperative. *Public Administration Review, 66*(s1), 10-19.

Kling, R., & Iacono, S. (1989). The institutional character of computerized information systems. *Information Technology & People, 5*(1), 7-28.

Knights, D., Murray, F., & Willmott, H. (1993). NETWORKING AS A KNOWLEDGE WORK: A STUDY OF STRATEGIC INTERORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE FINANCIAL SERVICES INDUSTRY. *Journal of Management Studies, 30*(6), 975-995.

Kraemer, K. L., & Dedrick, J. (1997). Computing and public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory, 7*(1), 89.

Kraemer, K. L., & King, J. L. (1986). Computing and public organizations. *Public Administration Review*, 488-496.

Kraemer, K. L., & King, J. L. (2006). Information technology and administrative reform: will e-government be different? *International Journal of Electronic Government Research, 2*(1), 1-20.

Kraemer, K. L., & Perry, J. L. (1989). Innovation and computing in the public sector: A review of research. *Knowledge, Technology & Policy, 2*(1), 72-87.

Laurence, G. A., Fried, Y., & Slowik, L. H. (2013). "My space": A moderated mediation model of the effect of architectural and experienced privacy and workspace personalization on emotional exhaustion at work. *Journal of Environmental Psychology, 36*(0), 144-152. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.011

Lefebvre, H. (1991). *The Production of Space*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.

Levine, S., & White, P. E. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly, 5*(4), 583-601. doi: 10.2307/2390622

Mantha, A. (2009). Territoriality, social boundaries and ancestor veneration in the central Andes of Peru. *Journal of Anthropological Archaeology, 28*(2), 158-176. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jaa.2009.02.002

Maréchal, G., Linstead, S., & Munro, I. (2013). The territorial organization: History, divergence and possibilities. *Culture and Organization, 19*(3), 185-208. doi: 10.1080/14759551.2013.812703

Mulyani, M., & Jepson, P. (2013). REDD+ and Forest Governance in Indonesia A Multistakeholder Study of Perceived Challenges and Opportunities. *The Journal of Environment & Development, 22*(3), 261-283.

Negandhi, A. R. (1980). Interoganization Theory: Introduction and Overview. In A. R. Negandhi (Ed.), *Interorganization Theory*. Kent, USA: The Kent State University Press.

Niehaves, B. (2007). Innovation Processes in the Public Sector–New Vistas for an Interdisciplinary Perspective on E-Government Research? In M. A. Wimmer, H. J. Scholl, & A. Gronlund (Eds.), *Electronic Government* (pp. 23-34). Berlin: Springer Lecture Notes in Computer Science (LNCS) 4656 Extended Version.

Osborne, J. F. (2013). Sovereignty and territoriality in the city–state: A case study from the Amuq Valley, Turkey. *Journal of Anthropological Archaeology, 32*(4), 774-790. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jaa.2013.05.004

Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Organizations*. Oxon, UK: Routledge.

Perkins, D. D., Wandersman, A., Rich, R. C., & Taylor, R. B. (1993). The physical environment of street crime: Defensible space, territoriality and incivilities. *Journal of Environmental Psychology, 13*(1), 29-49. doi: http://dx.doi.org/10.1016/S0272-4944(05)80213-0

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* (Republished ed.): Stanford University Press.

Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. Maidenhead: Open University.

Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. New York: Free press.

Pryor, T. (2006). Health diplomacy through collaboration and a story of hope in tsunami-ravaged Banda Aceh, Indonesia: a US Public Health Service nurse officer perspective. *Military Medicine, 171*(1S), 44-47.

Reebye, R. N., Avery, A. J., Bissell, P., & Van Weel, C. (2002). The issue of territoriality between pharmacists and physicians in primary care. *International Journal of Pharmacy Practice, 10*(2), 69-75.

Rodríguez, C., Langley, A., Béland, F., & Denis, J.-L. (2007). Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network. *Administration & Society, 39*(2), 150-193. doi: 10.1177/0095399706297212

Sandfort, J., & Milward, H. B. (2008). Collaborative Service Provision in the Public Sector. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper: New York.

Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management, 36*(2), 249-265. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.003

Subagyono, K., & Tanaka, T. (2010). III-8. Summary of Workshops on Integrated Watershed Management. *Integrated Watershed Management for Sustainable Water Use in a Humid Tropical Region*, 85.

Thoenig, J.-C. (2006). Territorial Institutions. In R. A. W. Rhodes, S. A. Binder, & B. A. Rockman (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Institutions* (pp. 281-302). New York: Oxford University Press.

Thom-Santelli, J., Cosley, D. R., & Gay, G. (2009). *What's mine is mine: territoriality in collaborative authoring.* Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems.

Thompson, F. J., & Riccucci, N. M. (1998). Reinventing government. *Annual Review of Political Science, 1*(1), 231-257.

Thompson, J. R., & Ingraham, P. W. (1996). The reinvention game. *Public Administration Review, 56*(3), 291-298.

Tjhin, C. S. (2012). Indonesia's Relations with China: Productive and Pragmatic, but not yet a Strategic Partnership. *China Report, 48*(3), 303-315. doi: 10.1177/0009445512462303

Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.

Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2005). Public Sector Innovation for the Managerial and the Post-Managerial Era: Promises and Realities in a Globalizing Public Administration. *International public management journal, 8*(1), 57-81.

Walker, R. M. (2006). Innovation Type and Diffusion: An Empirical Analysis of Local Government. *Public Administration, 84*(2), 311-335.

Walker, R. M., Jeanes, E., & Rowlands, R. (2002). Measuring Innovation–Applying the Literature Based Innovation Output Indicator to Public Services. *Public Administration, 80*(1), 201-214.

Wollman, N., Kelly, B. M., & Bordens, K. S. (1994). Environmental and intrapersonal predictors of reactions to potential territorial intrusions in the workplace. *Environment and Behavior, 26*(2), 179-194.

MODEL INTEGRASI KEPEMIMPINAN,INFLUENCE TACTICS DAN KEKUASAAN DALAM MENENTUKAN HASIL ORGANISASIONAL

Puput Tri Komalasari
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

ABSTRAK

Concept of leadership evolved from the traditional view of leadership (i.e. Great Man Theory) to more radical concept of leadership (i.e. transformational leadership). Research developments have accelerated the emergence of new theories about leadership. Unfortunately, academic studies that discuss about the association between leadership and power in order to achieve organizational goals are very little. This article proposes an integration model of leadership, power, influence tactics to achieve organizational outcomes.

Keywords: dyadic relationship, influences, leadership, leader-member exchange, perceived justice, power, trait theory

PENDAHULUAN

Konsep tentang kepemimpinan (*leadership*) telah banyak dibahas dan teori tentang kepemimpinan juga telah banyak diteliti, namun belum bisa memberikan pemahaman yang cukup mendalam mengenai kepemimpinan (Graen dan Uhl-Bien, 1995).Secara tradisional, teori tentang kepemimpinan bisa dikategorikan ke dalam pendekatan trait, perilaku, dan kontinjensi/situasional (Yukl, 1989).Pendekatan tradisional tersebut lebih banyak menyoroti dari sisi karakteristik pemimpin dan menjelaskan hubungan antara karakteristik tersebut dengan keefektivan organisasional dalam situasi yang berbeda. Konsep kepemimpinan itu sendiri pada dasarnya mencakup 3 aspek, yaitu pengikut (*follower*), pemimpin (*leader*), dan *dyadic relationship* (Graen dan Uhl-Bien, 1995).Model kepemimpinan *trait* dan keperilakuan lebih fokus membahas tentang karakteristik pemimpin, sedangkan pendekatan situasional menyoroti pemimpin, pengikut, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam bentuk kombinasi.Leader-Member-Exchange (LMX) merupakan model yang fokus menyoroti hubungan antara pemimpin dan pengikut.LMX juga merupakan teori kepemimpinan yang menjembatani gap antara kekuasaan (*power*) dan perilaku (Yukl, 1989).Namun, sampai saat ini belum ada model yang mencoba untuk menjelaskan secara konseptual dan teoretis secara terintegrasi antara domain pemimpin,*dyadic relationship*dan kekuasaan.

Demikian pula dengan penggunaan pengaruh (*influence*) yang bisa dilakukan baik oleh pemimpin maupun subordinat untuk mendorong pada perubahan perilaku yang diharapkan.Yukl (1981) mendefinisikan kekuasaan sebagai kapasitas agen untuk memengaruhi target.Terdapat kata kunci "pengaruh" dalam definisi kekuasaan tersebut.Kepemimpinan yang efektif dituntut untuk dapat memengaruhi pengikutnya agar dapat mendukung dan mengimplementasikan keputusan yang dipandang penting. Tanpa pengaruh, seorang pemimpin tidak memiliki cara mendapatkan pengikut untuk melaksanakan tugas yang harus dicapai oleh pemimpin. Dalam menggunakan kekuasaannya, agen (pemimpin) seringkali menggunakan taktik agar tujuan perubahan perilaku atau hasil pekerjaan tertentu tercapai.Penggunaan taktik ini seringkali disebut sebagai taktik pengaruh (*influence tactics*).Meskipun Yukl (1981, 1989) telah mengenalkan pembahasan tentang taktik pengaruh, namun sangat sedikit sekali penelitian empiris yang meneliti hubungannya dengan kepemimpinan dan hasil organisasional.

Beberapa penelitian empiris mencoba untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap *outcome* organisasional.Peran LMX dalam penelitian tersebut cukup bervariasi, yaitu ada yang menempatkan LMX sebagai variabel pemoderasi (misalnya Ballinger, Lehman, Schoorman, 2010) dan ada juga yang menetapkan LMX sebagai variabel mediator (misalnya Wang et al., 2005). Artikel ini bertujuan untuk membangun model yang mengintegrasikan aspek kepemimpinan, kekuasaan (*power*)dan pengaruh (*influence*) sebagai sarana bagi pemimpin untuk memengaruhi perilaku subordinat dan mencapai tujuan organisasional. Model integrasi yang mempertimbangkan aspek karakteristik kepemimpinan dan kekuasaan juga telah disusun oleh Yukl (1981, 1989).Namun kedua kerangka konseptual tersebut hanya memasukkan satu domain dari kepemimpinan, yaitu domain pemimpin.Sementara itu dalam konteks organisasional, terdapat dinamika hubungan antara pemimpin dan pengikut (subordinat).Subordinat memiliki ekspektasi tertentu terhadap pemimpin, dan subordinat bukanlah "penerima pasif" dalam konteks hubungan tersebut (Wang et al., 2005), karena subordinat bisa menolak, menerima, atau menegosiasi kembali peran yang ditetapkan oleh pemimpin mereka. Proses resiprokal dalam *dyadic exchange* ini yang tidak dipertimbangkan dalam kerangka model terintegrasi yang dikemukakan oleh Yukl (1981, 1989). Berbeda dengan Yukl (1981, 1989), artikel ini menyajikan

model yang mempertimbangkan hubungan interaksi antara pemimpin dan subordinat yang dikemas dalam teori Leader-Member-Exchange (LMX).

DOMAIN KEPEMIMPINAN

Leader-Member-Exchange (LMX)

Vertical dyad linkage theory, yang pada perkembangan selanjutnya disebut LMX, diderivasi dari *social exchange theory*.Teori ini mengilustrasikan cara pemimpin menggunakankekuasaan posisinya untuk mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda dengan pengikut (subordinat) yang berbeda. Istilah *vertical dyad* merujuk pada hubungan antara pemimpin dan satu subordinat individual.Premis dasar teori ini adalah bahwa pemimpin biasanya membangun hubungan spesial dengan sejumlah kecil subordinat yang dipercayai (yang selanjutnya disebut sebagai **in-group**) yang berfungsi sebagai asisten, kapten atau penasehat.Hubungan pertukaran yang dibangun dengan subordinat lainnya (yang selanjutnya disebut **out-group**) berbeda secara substansial.*Dyadic relationship* antara pemimpin dan subordinat inilah yang menjadi keunikan dari teori LMX. Terdapat pengaruh mutual yang rendah dalam hubungan pertukaran dengan *out-group*. Sumber pengaruh utama yang digunakan oleh pemimpin adalah *legitimate authority* dikombinasikan dengan *coercive power* dan *reward power* yang terbatas. Manfaat utama bagi pemimpin dari hubungan *in-group* adalah komitmen subordinat.Hubungan spesial dengan *in-group* menciptakan kewajiban dan batasan tertentu bagi pemimpin.Untuk dapat mempertahankan hubungan tersebut, pemimpin harus terus memberikan perhatian pada *in-group*, tetap responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka, menggunakan metode pengaruh yang memakan waktu agak lama seperti persuasi dan konsultasi.Pemimpin tidak dapat menggunakan pemaksaan atau kekerasan karena dapat membahayakan hubungan spesial yang telah terjalin.

Di sisi lain, bahaya membedakan *in-group* dan *out-group* adalah berkembangnya permusuhan diantara kedua kelompok, dan permusuhan tersebut bisa jadi merusak kerjasama dan *teamwork*. Bahaya lainnya adalah ketaatan minimal yang diharapkan oleh pemimpin atas *out-group* bisa jadi tidak terpenuhi jika *out-group* merasa bahwa “anak emas” pemimpin mendapatkan keuntungan yang lebih dari yang seharusnya sehingga menimbulkan perasan

alienasi, apatis dan permusuhan. LMX merupakan pendekatan kepemimpinan berbasis hubungan (*relationship-based approach)*.Tesis yang dikemukakan dari LMX adalah kepemimpinan yang efektif bisa tercapai ketika pemimpin dan pengikut dapat mengembangkan perekanan (*partnership*) kepemimpinan yang dewasa (Graen dan Uhl-Bien, 1995).Berbeda dengan pendekatan konvensional yang lebih banyak menyoroti pada aspek ciri atau sifat dan perilaku pemimpin, LMX lebih memfokuskan pada kualitas hubungan antara pemimpin dan subordinat yang berdampak positif pada level individual, kelompok dan organisasi.

Sebagai pendekatan berbasis hubungan dalam kepemimpinan, LMX berasal dari penelitian tentang model kepemimpinan Vertical Dyad Linkage (VDL) (Dansereau, Graen, dan Haga, 1975).VDL melakukan langkah evolusioner dari pendekatan kepemimpinan berbasis perilaku, yaitu pendekatan Average Leadership Style (ALS) (Fleishman & Simmons, 1970). ALS mengasumsikan bahwa pemimpin menggunakan perilaku kepemimpinan yang sama terhadap semua subordinatnya. LMX berbeda dari teori kepemimpinan tradisional karena LMX memasukkan hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dalam analisis. Secara spesifik, pemimpin memperlakukan subordinatnya secara berbeda, bukan sama (yaitu sebuah *dyadic relationship*). Hubungan antara pemimpin dan pengikutnya berkembang dengan cepat.Menurut teori ini, hubungan tersebut tumbuh menjadi kualitas pertukaran yang tinggi sementara yang lainnya didasarkan pada hubungan yang lebih formal, hubungan tradisional antara pemimpin dan anggota.

Telah banyak penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara LMX dan hasil organisasional (*organizational outcome*) seperti Liden, Wayne dan Stilwell (1993), Graen, Novak dan Sommerkamp (1982) dan Gerstner dan Day (1997). Mayoritas hasil penelitian tersebut menemukan bahwa semakin tinggi kualitas hubungan antara pemimpin dan subordinat mendorong peningkatan kinerja individual dan kinerja organisasional.Beberapa hasil organisasional yang diteliti meliputi kinerja objektif, kepuasan pekerjaan, *organizational citizenship behavior*, dan lain-lain.

Leader Trait Approach

Fokus kajian tentang kepemimpinan dimulai dengan pencarian karakteristik individual yang secara universal bisa membedakan seorang pemimpin dari bukan pemimpin.Penelitianawal tentang pendekatan *trait* ini tidak berhasil menemukan hubungan antara keberhasilan kepemimpinan dengan karakteristik personal (Yukl, 1981).Namun dalam perkembangannya, konsep tentang karakteristik personal yang melekat pada seorang pemimpin mulai didiskusikan dan diteliti secara ilmiah dengan menggunakan metoda ilmiah.Pada akhirnya beberapa penelitian menemukan bukti bahwa karakteristik pemimpin berhubungan dengan perilaku kepemimpinan serta keefektivan kepemimpinan.Perkembangan lebih lanjut dari *trait theory* ini adalah teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) (Burns, 1978), kepemimpinan kharismatik (*charismatic leadership*) dan kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) yang dikemukakan oleh Greenleaf (2002). Teori kepemimpinan transformasional mengimplikasikan bahwa pemimpin adalah pusat rujukan moral dan nilai yang kemudian mengubah moral dan nilai individu yang dianut pengikutnya dengan cara mentransformasi moral dan nilai individual tersebut menjadi nilai kolektif yang lebih tinggi untuk diperjuangkan dan dicapai. Pemimpin kharismatik dicirikan dengan orang yang sangat percaya diri, memiliki motivasi yang tinggi untuk memperoleh dan memaksakan pengaruhnya, serta memiliki keyakinan yang kuat tentang kebenaran moral yang diyakininya (House dan Aditya, 1997).

Teori kepemimpinan pelayan bisa dikategorikan sebagai *trait theory* karena dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Greenleaf berisikan karakteristik personal.Pendekatan *trait* mengkategorikan seorang pemimpin berdasarkan karakter personal, sosial, orientasi tujuan dan karakteristik intelektualnya. Karakteristik yang dikemukakan oleh Greenleaf dalam beberapa hal sama dengan konsep *trait theory*, seperti kejujuran, toleran, keseimbangan emosional, integritas, empati, dan lain-lain, kecuali bahwa karakteristik fisik dan demografis yang tidak dipertimbangkan sebagai atribut dari kepemimpinan pelayan. Ketiga teori kepemimpinan tersebut memiliki persamaan dalam hal tujuan untuk mengubah perilaku dari pengikutnya (*follower*) meskipun dilakukan dengan pendekatan yang berbeda.Karakteristik personal yang dimiliki oleh ketiga jenis kepemimpinan juga berbeda namun sama-sama memberikan daya tarik yang cukup kuat bagi pengikutnya.Karakteristik personal yang kuat dalam ketiga jenis

kepemimpinan tersebut mendorong pada peningkatan kualitas hubungan (dyadic) antara pemimpin dengan subordinat.

Deluga (1992) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengkatalisasi pertukaran sosial antara pemimpin dengan subordinat dan mendorong subordinat untuk mampu melampaui target yang telah ditetapkan. Pemimpin transformasional diduga mampu mempercepat terbentuknya kualitas hubungan yang tinggi antara pemimpin dengan subordinat.Wang et al. (2005) menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pengikut dan OCB.Mereka menggunakan LMX sebagai variabel yang memediasi hubungan antara transformasional *leadership* dengan *outcome* organisasional.O'Donnell, Yukl dan Taber (2012) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dengan LMX.Hasil penelitian mereka menemukan hubungan positif antara karakteristik kepemimpinan transformasional dengan kualitas LMX. Kepemimpinan kharismatik juga memiliki tujuan untuk melakukan perubahan melalui kekuatan kharisma yang dimiliki oleh pemimpin sehingga mampu menggerakkan pengikutnya sesuai dengan arahan pemimpin.Daya tarik yang dimiliki oleh pemimpin kharismatik ini dipandang mampu menciptakan kualitas hubungan yang positif antara pemimpin dan pengikutnya.

Pemimpin pelayan (*servant leader*) memiliki nilai-nilai moral yang melekat pada dirinya.Menurut beberapa peneliti, nilai-nilai moral tersebut dapat diwakili oleh 10 karakteristik yaitu *listening*, (b) *empathy*, (c) *healing*, (d) *awareness*, (e) *persuasion*, (f) *conceptualization*, (g) *foresight*, (h) *stewardship*, (i) *commitment to the growth of people*, and (j) *building community*. Sendjaja dan Sarros (2002) melakukan penelitian dengan melakukan telaah literatur terhadap riset-riset yang telah ada tentang *servant leadership* dan mengkaji beberapa pemberitaan mengenai organisasi-organisasi yang menerapkan *servant leadership* yang diambilkan dari majalah Fortune 500.Simpulan yang ditarik oleh Sendjaja dan Sarros (2002) adalah pemimpin pelayan memiliki karakter yang sangat kuat tidak hanya peran sebagai pelayan melainkan juga sifat dari pelayan yang melekat pada pemimpin.Karakteristik unik yang dimiliki oleh pemimpin pelayan bisa mendorong pada tingkat kesetiaan yang tinggi pada pengikutnya sehingga mampu meningkatkan kualitas LMX. Berbeda dengan kepemimpinan transformasional yang sudah banyak diteliti keterkaitannya dengan kualitas LMX, penelitian tentang kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan pelayansejauh ini belum ada yang mengaitkan dengan kualitas

LMX. Mayoritas penelitian kedua kepemimpinan tersebut menghubungkannya dengan kinerja organisasional dan individual.

KEKUASAAN DAN PENGARUH

*Kekuasaan (*Power*)*

Terdapat banyak pengertian tentang kekuasaan (*power*). Kekuasaan (*power*) didefinisikan sebagai kapasitas agen untuk memengaruhi target (Pfeffer, 1981). Definisi lainnya tidak dalam terminologi absolut melainkan relatif, yaitu bahwa agen mampu memengaruhi target secara lebih besar dibandingkan pengaruh target kepada agen (*net power*). Definisi lainnya adalah kapasitas target untuk memengaruhi agen tanpa khawatir ada balas dendam (*usable power*). Yukl (1981) menyebutkan bahwa sumber kekuasaan dalam organisasi adalah kekuasaan posisi, kekuasaan personal dan kekuasaan politis.Kekuasaan posisi meliputi autoritas formal (*legitimate power*), kontrol terhadap sumberdaya dan penghargaan (*rewards*), kontrol terhadap penghukuman, kontrol terhadap informasi, dan kontrol ekologis.Autoritas didasarkan pada persepsi tentang hak istimewa (prerogatif), kewajiban, dan tanggungjawab dikaitkan dengan posisi tertentu dalam organisasi atau sistem sosial. Autoritas memberikan hak kepada pemegang posisi untuk memengaruhi perilaku orang lain, dan memberikan hak untuk menggunakan kontrol terhadap sesuatu, misalnya uang, sumberdaya, peralatan, dan material, dan kendali ini merupakan sumber kekuasaan lainnya.

Kontrol terhadap sumberdaya merupakan bagian dari autoritas formal.Makin tinggi posisi seseorang dalam hirarki outoritas organisasi, lebih banyak kendali yang dimiliki atas sumberdaya yang langka.Eksekutif memiliki kontrol yang lebih banyak dibandingkan manajer menengah (*middle manager*), dan manajer menengah memiliki kendali yang lebih kuat dibandingkan manajer lini pertama.Eksekutif memiliki autoritas untuk membuat keputusan tentang alokasi sumberdaya ke berbagai subunit dan aktivitas, dan memiliki hak untuk mereviu dan memodifikasi keputusan alokasi sumberdaya yang dibuat pada manajer tingkat yang lebih rendah.Sementara itu, pengaruh potensial yang didasarkan atas kontrol terhadap penghargaan seringkali disebut sebagai *reward power*. Salah satu bentuk dari *reward power* adalah pengaruh terhadap kompensasi dan kemajuan karir.

Kontrol terhadap penghukuman dan kapasitas untuk mencegah seseorang dari perolehan penghargaan/imbalan yang diinginkan disebut juga *coercive power* (French & Raven, 1959). Sistem autoritas formal dalam organisasi dan tradisinya berhubungan dengan penggunaan hukuman sebagaimana penggunaan penghargaan.Autoritas pemimpin untuk melakukan pengukuman bervariasi antar jenis organisasi yang berbeda. Kontrol terhadap informasi meliputi akses seseorang terhadap informasi vital dan kendali atas distribusi informasi pada orang lain (Pettigrew, 1972 dalam Yukl, 1981). Posisi manajerial seringkali memberikan peluang untuk mendapatkan informasi yang tidak secara langsung tersedia tentang bawahan atau rekan kerja (Mintzberg, 1973 dalam Yukl, 1981). *Ecological control* adalah kontrol atas lingkungan fisikal, teknologi, dan organisasi pekerjaan. Manipulasi kondisi fisikal dan sosial memungkinkan seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain secara tidak langsung. Bentuk pengaruh ini kadang-kadang disebut *situational engineering*.Contoh dari *situasional engineering* adalah *job desain*, mengatur kembali situasi kerja secara fisik.Jadi yang ditata ulang adalah fisik lingkungannya bukan orangnya. Ada 3 atribut personal yang dipandang sebagai sumber kekuasaan, yaitu keahlian dalam memecahkan masalah dan melakukan tugas penting (disebut juga *expert power*), persahabatan dan loyalitas (seringkali disebut *referent power*), serta kharisma. Keahlian menjadi sumber kekuasaan bagi seseorang hanya jika orang lain tergantung padanya untuk meminta saran dan pertolongan. Ketergantungan terbesar terjadi jika target kehilangan keahlian yang relevan dan tidak dengan mudah dapat menemukan pengganti yang berkualitas selain agen.

Tindakan politis merupakan proses pervasif dalam organisasi yang melibatkan upaya oleh anggota organisasi untuk meningkatkan kekuasaan mereka atau untuk memproteksi sumber kekuasaan yang sudah ada. Sumber kekuasaan politis pada akhirnya adalah autoritas, kendali atas sumberdaya, atau kendali atas informasi. Proses politis disebut sebagai institusionalisasi. Bentuk kekuasaan politis adalah kendali atas proses keputusan, koalisi dan kooptasi. Kadang-kadang tidak mungkin seseorang atau satu pihak bertindak sendirian untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Bentuk umum dari tindakan politik dalam organisasi adalah formalisasi koalisi atau aliansi untuk menentang atau mendukung kebijakan/program/perubahan tertentu. Dalam koalisi, masing-masing pihak membantu pihak lain untuk mendapatkan apa yang mereka

inginkan. Kooptasi merupakan variasi dari partisipasi.Tujuan dari kooptasi adalah untuk melemahkan perlawanan/oposisi pada kebijakan atau projek oleh suatu kelompok atau fraksi yang memerlukan dukungan.

Taktik Pengaruh (Influence Tactics)

Faktor yang menjembatani antara kekuasaan dan perilaku adalah taktik pengaruh (*influence tactics*) yang digunakan oleh pemimpin (Yukl, 1989).Beberapa peneliti telah mengidentifikasi berbagai taktik pengaruh yang seringkali digunakan oleh pemimpin diantaranya adalah Kipnis, Schmidt, dan Wilkinson (1980) dan Schilit dan Locke (1982). Secara sederhana, pengaruh adalah dampak satu pihak (agen) pada pihak lain (target).Pengaruh bisa terjadi kepada orang, sesuatu atau kejadian.Hasil (*outcome*)kualitatif dari pengaruh adalah: komitmen, kepatuhan (*compliance*), dan resistensi. Pengaruh yang paling sukses akan menghasilkan sebuah komitmen, yaitu target secara internal setuju dengan keputusan atau permintaand dari agen dan membuat upaya yang besar untuk memenuhi permintaan atau mengimplementasikan keputusan secara efektif. Kepatuhan berarti target bersedia melakukan permintaan agen tetapi tidak terlalu antusias, melainkan agak apatis sehingga hanya memberikan usaha yang minimal. Agen berhasil memengaruhi perilaku target namun bukan sikap dari si target. Resistensi adalah *outcome* keberhasilan pengaruh yang paling rendah. Resistensi berarti target menentang proposal atau permintaan, bukan hanya sekedar indiferen, dan secara aktif berupaya untuk menghindari permintaan tersebut.

Mengacu pada French dan Raven (1959), secara umum ada 5 taktik pengaruh yang digunakan, yaitu:

1. Persuasi rasional, yaitu menggunakan argumen logis dan bukti faktual oleh agen untuk mempersuasi target
2. Taktik pertukaran (*exchange tactics*), artinya bahwa permintaan atau usulan yang diiringi dengan janji eksplisit atau implisit oleh agen untuk memberikan reward pada target.
3. *Legitimate request*, yaitu permintaan yang didasarkan pada autoritas agen yang sesuai dengan aturan, kebijakan, dan praktik organisasional.

4. *Pressure tactics*, yaitu tuntutan persisten, dan ancaman eksplisit atau implisit oleh agen bahwa ketidakpatuhan akan membawa konsekuensi yang tidak menyenangkan yang dimediasi oleh agen untuk target.
5. *Personal appeals*, yaitu taktik dengan menggunakan *ingratiation* dan persahabatan personal sebagai basis untuk meminta bantuan.

Penelitian yang menguji hubungan antara taktik pengaruh dengan hasil organisasional pada awalnya dilakukan oleh Schilit dan Locke (1982). Hasil penelitiannya menemukan bahwa dari sudut pandang subordinat, upaya pengaruh (*influence attempts*) akan lebih berhasil jika subordinatnya kompeten (*expert power*) dan upaya pengaruh tersebut dilakukan dengan cerdas. Ditinjau dari sisi superior, upaya pengaruh akan berhasil jika terdapat hubungan interpersonal yang bagus (*referrent power*). Penelitian terbaru tentang hubungan pengaruh dengan hasil organisasional adalah Higgins, Judge, dan Ferris (2003).Ketiganya meneliti hubungan antara taktik pengaruh dengan hasil pekerjaan (*work outcome*).Hasil penelitian mereka menemukan bahwa ingratiation dan rasionalitas memiliki pengaruh positif terhadap hasil pekerjaan. Taktik pengaruh yang digunakan dalam penelitian Higgins, Judge, dan Ferris (2003) adalah *ingratiation*, self-*promotion*, *rationality*, *assertiveness*, *exchange* dan *upward appeal*.

KEADILAN PERSEPSIAN

Keadilan organisasional merujuk pada persepsi atau evaluasi individual terhadap ketepatan proses atau hasil (Cropanzano dan Greenberg, 1997 dalam Burton, Sablynski dan Sekiguchi; 2008). Banyak peneliti yang sependapat bahwa ketidakadilan persepsian dapat dijelaskan dari aspek keadilan distributif, prosedural, dan interaksi. Keadilan distributif dikaitkan dengan keadilan persepsian tentang hasil yang akan diterima oleh seseorang.Teori ekuitas dibangun atas ide keadilan distributif ini. Teori ekuitas mengindikasikan bahwa individual membuat keputusan yang adil tentang hasil yang diterima dengan membandingkan rasio hasil dibandingkan input dengan rasio pembanding. Keadilan prosedural menjelaskan persepsi keadilan dikaitkan dengan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan hasil.Keadilan interaksional (Bies dan Moag, 1986) mengacu pada persepsi keadilan yang berhubungan dengan perlakuan selama pertukaran sosial (*social exchange*).Secara spesifik, persepsi keadilan

meningkat manakala seseorang diperlakukan dengan bermartabat dan rasa hormat.berdasarkan penjelasan tersebut dapat diambil sebuah benang merah bahwa keadilan persepsian bisa jadi berinteraksi dengan persepsi pemimpin dalam memprediksi hasil organisasional (Burton, Sablynski dan Sekiguchi; 2008).

Mengingat bukti bahwa tiga komponen dari keadilan organisasi secara teoritis dan empiris yang berbeda (misalnya, Colquitt 2001), ada kemungkinan bahwa konsekuensi dari jenis keadilan juga agak berbeda (Ambrose dan Schminke 2003). Dewasa ini berkembang pendapat bahwa keadilan prosedural dan distributif harus dianggap sebagai "sistem" atau variabel tingkat "struktural" karena kedua keadilan prosedural dan distributif tersebut berhubungan dengan pertukaran antara individu dan organisasi (Cropanzano, Prehar dan Chen, 2002). Disisi lain, keadilan interaksional merupakan variabel "sosial" karena berhubungan dengan pertukaran antara individu dan/atasannya (atau orang lain). Dari sudut pandang karyawan, proses penilaian kinerja organisasi dapat dianggap sebagai adil, tetapi interpretasi supervisor atau pelaksanaan prosedur formal dapat menilainya sebagai tidak adil. Selain itu, keadilan distributif dapat menjadi proses pertukaran sosial pengawasan tingkat bila dilihat dari perspektif karyawan. Secara khusus, beberapa karyawan cenderung melihat hasil yang mereka terima (misalnya, gaji, dan lain-lain) lebih banyak dipengaruhi oleh atasan mereka dibandingkan oleh "sistem" entitas.Jadi, ketiga jenis keadilan tersebut memengaruhi bentuk hubungan antara pemimpin dengan subordinatnya. Oleh karena itu, adalah wajar untuk memprediksi bahwa distributif, prosedural, dan interaksional persepsi keadilan akan berhubungan positif dengan LMX, namun persepsi keadilan interaksional dapat menjelaskan porsi yang lebih besar dari varians dalam LMX dari distributif atau prosedural persepsi keadilan.

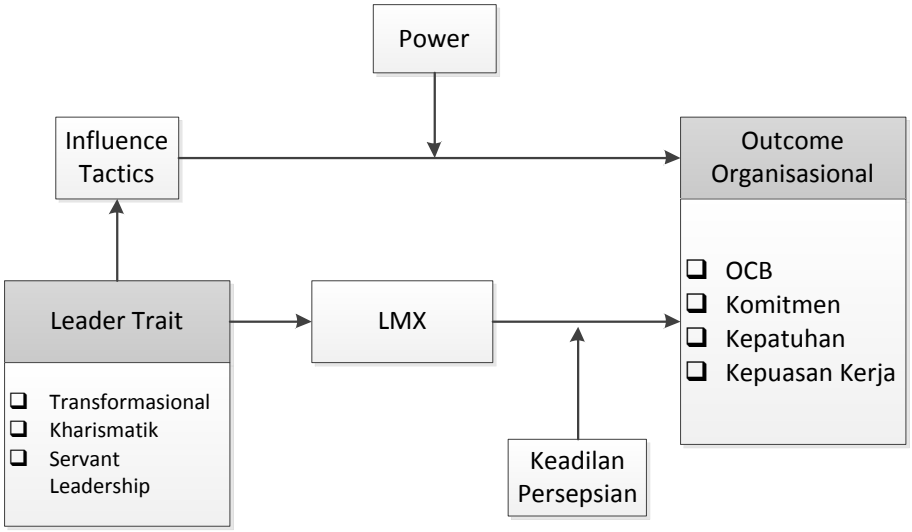
MODEL KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

Pengembangan model kepemimpinan dan kekuasaan ditujukan untuk memodelkan hubungan antara dua domain kepemimpinan, yaitu domain pemimpin dan domain *dyadic relationship*.Domain pemimpin yng digunakan dalam artikel ini adalah kepemimpinan yang mendasarkan pada karakteristik personal. Dengan kata lain, model integrasi ini menggunakan kepemimpinan dari perspektif *trait theory*. Bentuk kepemimpinan yang dipertimbangakn dalam

model ini adalah kepemimpinan transformasional, kepemimpinan kharismatik, dan kepemimpinan pelayan. Dasar pemikiran pemilihan ketiga jenis kepemimpinan tersebut adalah karena ketiganya dicirikan dengan karakteristik personal yang kuat sebagai seorang pemimpin, sehingga memiliki kemampuan yang lebih tinggi untuk meningkatkan kualits *dyadic relationship* dengan subordinatnya dibandingkan dengan jenis kepemimpinan lainnya.

Model ini juga mengintegrasikan domain kepemimpinan dengan domain kekuasaan.Terdapat dua aspek kekuasaan yang dimasukkan ke dalam model, yaitu kekuasaan itu sendiri dan taktik pengaruh (*influence tactics*).Kedua domain tersebut diformulasikan pengaruhnya terhadap *outcome* organisasional.Model yang dikembangkan dalam artikel ini dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1. Model Kepemimpinan, Kekuasaan dan HasilOrganisasional



Gambar 1 menunjukkan pola hubungan antara leader trait dan taktik pengaruh dengan hasil organisasional.Berdasarkan hasil penelitian empiris dan kerangka teoretis diketahui bahwa leader trait memiliki pengaruh terhadap *outcome* organisasional. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas dari kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan (Rauch dan Behling, 1984 dalam Yukl, 1981). Dari berbagai definisi tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa tujuan dari aktivitas memimpin adalah untuk mencapai tujuan atau hasil organisasional. Pengaruh dari *leader trait* tersebut dimediasi oleh kualitas LMX. Graen dan Uhl-

Bien (1995) menjelaskan 3 tahapan pengembangan LMX, yaitu "*stranger*", "*acquaintance*", dan "*partner*". Ketiga tahapan ini akan berkembang dengan cepat karena dukungan dari karakteristik personal dari pemimpin, sehingga bentuk hubungan *partnership* bisa segera terwujud. Pemimpin transformasional, kharismatik, dan pelayan pada dasarnya memiliki kharisma atau daya tarik yang berbeda dengan pengikutnya. Atas dasar kharisma tersebut, maka akan lebih efektif untuk meningkatkan kebersediaan dari pengikut dalam melakukan pertukaran sosial. Hasilnya adalah adanya peningkatan kualitas LMX yang pada akhirnya dapat mendorong pencapaian hasil organisasional.

Namun, hubungan antara LMX dengan hasil organisasional juga dimoderasi oleh keadilan persepsian.Ketika subordinat merasakan ketidakadilan yang dirasakan dalam pola hubungan in-group dan out-group maka hubungan antara LMX dan hasil organisasional cenderung melemah karena adanya resistensi dan kekecewaan yang dirasakan oleh subordinat.

Pola hubungan kepemimpinan dan hasil organisasional juga bisa dijelaskan dengan menggunakan jalur taktik pengaruh.Upaya pemimpin untuk mengubah perilaku subordinat atau untuk memengaruhi subordinat dalam rangka pencapaian tujuan organisasional seringkali menggunakan taktik pengaruh. Pilihan taktik pengaruh yang akan digunakan cukup bervariasi yang disesuaikan dengan status dari target dan tujuan upaya pengaruh (*influence attempt*) (Kipnis, Schmidt, dan Wilkinson, 1980). Keberhasilan taktik pengaruh dalam memengaruhi hasil organisasional dimoderasi oleh sumber kekuasaan yang digunakan oleh pemimpin.Penggunaan sumber kekuasaan yang tepat dapat mempercepat pencapaian hasilorganisasional.Penggunaan *position power* saja tidak cukup mampu mempercepat pencapaian tujuan organisasi, melainkan juga disertai dengan *personal power*. Taktik pengaruh dengan menggunakan *legitimate request* tidak akan membawa dampak positif pada hasil jika tidak ada *position power* yang dimiliki oleh pemimpin, karena *position power* memberikan kewenangan kepada pemimpin untuk menggunakan kekuasaannya dan memengaruhi orang lain sesuai dengan deskripsi tugas yang diembannya.Taktik persuasi rasional tanpa dilengkapi dengan *personalpower* dalam bentuk keahlian juga tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap hasil organisasional.Berdasarkan dasar pemikiran tersebut maka kekuasaan dipandang memoderasi hubungan antara taktik pengaruh dan hasil organisasional.

SIMPULAN

Perkembangan teori dan riset kepemimpinan yang cukup pesat ternyata belum mampu memberikan suatu kerangka berpikir yang utuh tentang kepemimpinan.Berbagai model kepemimpinan dikembangkan dan diteliti anteseden dan konsekuensinya.Artikel ini berupaya memberikan wawasan baru dengan mengintegrasikan teori tentang kepemimpinan dan kekuasaan dan mengaitkannya dengan hasil organisasional. Model integrasi ini didasari oleh minimnya teori dan penelitian empiris yang menyoroti aspek kekuasaan dalam kepemimpinan, padahal salah satu modal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin guna mencapai tujuan organisasi adalah kekuasaan. Implementasi kekuasaan melibatkan sejumlah taktik pengaruh yang diharapkan mampu mengubah perilaku orang lain sesuai dengan yang diinginkan sehingga tujuan organisasional bisa tercapai. Minimnya penelitian tentang taktik pengaruh memberikan kesempatan bagi para peneliti untuk menguji hubungan taktik pengaruh dengan hasil organisasional.

REFERENSI

Ambrose, M. L., dan Schminke, M. 2003. Organizational Structure As A Moderator Of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, And Supervisory Trust. ***Journal of Applied Psychology***.88: 295—305.

Ballinger, G. A., Lehman D. W., dan Schoorman, F. D. 2010. Leader–Member Exchange And Turnover Before And After Succession Events. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes.***113: 25—36.

Bies, R. J. & Moag, J. S. 1986. Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, in R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), ***Research on Negotiation in Organizations***, (Volume 1: 43—55), Greenwich, CT: JAI Press.

Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burton, James P. Sablynski, Chris J. dan Sekiguchi, Tomoki. 2008. Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader-Member Exchange. ***Journal of Business and Psychology***.23: 51—61.

Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A Cconstruct Validation of a Measure. ***Journal of Applied Psychology***.86: 386—400.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., dan Chen, P. Y. 2002. Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural From Interactional Justice. ***Group and Organization Management***.27: 324—351.

Dansereau, F. Jr., Graen, G., dan Haga. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations—a Longitudinal Investigation of the Role Making Process, ***Organizational Behavior and Human Performance***. 13: 46—78.

Deluga, R. J. 1992. The Relationship of Leader-Member Exchange with Laissez-Faire, Transactional, and Transformational Leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark dan D. R. Campbell (Eds) ***Impact of Leadership***: 237—247. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

French, J. dan Raven, B. H. 1959. The Bases of Social Power.In D. Cartwright (Ed).***Studies of Social Power***.150—167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Gerstner, C.R. and Day, D.V. 1997. Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues. ***Journal of Organizational Behavior***.22: 789—808.

Graen, G. B. Novak M. dan Sommerkamp P. 1982. The Effect of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model. ***Organizational Behavior and Human Performance***.30: 109—131.

_____, George B., dan Uhl-Bien, Mary. 1995 Relationship-Based Approach to Leadership Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6: 2, 219—247.

Greenleaf, Robert K. 2002. *Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness*. Paulist Press, 25th Anniversary Edition.

Higgins, Chad A,. Judge, Timothy A,.dan Ferris, Gerald. 2003. Influence Tactics and Work Outcome: A Meta Analysis. ***Journal of Organizational Behavior***.24: 89—106.

House, Robert J. dan Aditya, Ram N. (1997) The Social Scientific Study of *Leadership*: Quo Vadis?,*Journal of Management*, 23, 409—473.

Kipnis, D. Schmidt, S. M, dan Wilkinson I, 1980. Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way: ***Journal of Applied Psychology***. 65: 440—452.

Liden, R C,.Wayne, S.J. dan Stilwell D. 1993.A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange.***Journal of Applied Psychology***.78: 662—674.

O'Donnell. Yukl, Gary. dan Taber, Thomas. 2012. Leader behavior and LMX: a constructive replication. ***Journal of Managerial Psychology***, 27: 143—154.

Pfeffer. 1981. *Power in Organizations*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.

Schilit W. K., dan Locke, E. A. 1982. A Study of Upward Influence in Organization.***Administrative Science Quarterly***.27: 304—316.

Schilit, W. K, dan Locke, E. A. 1982, A Study of Upward Influence in Organizations, Administrative Science Quarterly, 27, 304—316.

Sendjaja, Sen dan Sarros, James C. (2002) *Servant leadership*: Its Origin, Development and Application in Organizations, ***Journal of Leadership and Organizational Studies***, 9, 57—64.

Wang, Hui,. Law, Kenneth,. Hackett, Rick D,. Wang, Duanxu. Chen, Zhen Xiong. 2005. Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Follower's Performance and Organizational Citizenship Behavior. ***Academy of Management Journal*.48: 420—432.**

Yukl, G. 1981. *Leadership in Organizations*, 2nd edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

_____, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, Journal of Management, Vol. 15, No. 2, 251—289.

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN DAN KOMITMEN TERHADAP DISIPLIN KERJA

FAJAR PASARIBU
Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238
Telp.: (061) 6619056-6624567-6622400 Ext. 106 & 108 Fax. 061 6625474-6631003
E-mail : fajarpasaribu53@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh : 1) kepemimpinan terhadap disiplin kerja ; 2) lingkungan kerja terhadap disiplin kerja; 3)komitmen kerja terhadap disiplin kerja; serta 4) kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap disiplin kerja pegawai di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 60 pegawai di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara . Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin. Metode pengumpulan data menggunakan kuisioner. Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai; 2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja; 3) komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja serta 4) Kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Lingkungan , Komitmen, Disiplin

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kontribusi pegawai pada suatu organisasi akan menentukan maju mundurnya suatu organisasi termasuk perguruan tinggi. Perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan-lulusan ahli dalam berbagai bidang demi menjawab berbagai kebutuhan masyarakat, bangsa dan Negara. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara salah satu perguruan tinggi swasta di Sumatera Utara sudah banyak melahirkan sarjana-sarjana yang mumpuni sesuai dengan visi dan misinya, dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan kebutuhan zaman demi meningkatkan sumber daya manusia yang unggul cerdas dan terpercaya. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan

pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, wibawa dan disiplin sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan.

Disiplin kerja pegawai dapat tercermin dari sikap dan perilaku seperti kepatuhan terhadap peraturan organisasi, memperhatikan dan melaksanakan segala tugas dan apa yang telah diperintahkan oleh atasan, mengikuti ketentuan tentang tata tertib yang berlaku selama bekerja, cermat dan teliti dalam melaksanakan tugas, kehematan dalam bekerja menggunakan waktu, dana dan perlengkapan kerja dengan sebaik-baiknya, kesopanan dalam bekerja dan mengutamakan kepentingan tugas dari hal-hal lain. Disiplin kerja pegawai ditanamkan dalam diri setiap pegawai, bukan atas paksaan atau tuntutan semata tetapi didasarkan atas kesadaran dari dalam diri setiap pegawai.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Singodimejo dalam Sutrisno (2009), menyatakan bahwa : "disiplin adalah sikap seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya". Dapat dikatakan bahwa disiplin kerja adalah keharusan mengikuti aturan kerja secara ketat dan tepat yang meliputi metode pengerjaan, prosedur kerja, waktu, dan volume yang telah ditetapkan dan mutu yang telah dibakukan.

Salah satu upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai dapat dilakukan melalui praktek kepemimpinan yang handal. Menurut Nixon (1982), mendefinisikan "kepemimpinan yaitu aktivitas perilaku seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi." Pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan, sebab pimpinan merupakan panutan dan sorotan.

Apabila teladan pimpinan baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Pimpinan ikut berperan serta dalam menciptakan kedisiplinan pegawai, pimpinan harus mampu menggerakkan dan mengarahkan pegawai karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan pegawainya. Penelitian yang dilakukan oleh Artina (2014), menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai. Pimpinan harus dapat memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat bekerjasama, berpartisipasi untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai tujuan organisasi. Masalah yang berhubungan dengan kepemimpinan yaitu : kurangnya kepedulian pimpinan terhadap bawahan, seperti dalam hal kemajuan dan kualitas kerja bawahan.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi disiplin kerja yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Untuk mendukung tingkat disiplin kerja pegawai dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Pegawai akan lebih senang dan nyaman dalam bekerja jika fasilitas yang ada dalam keadaan bersih, tidak bising, pertukaran udara yang cukup baik dan peralatan yang memadai serta relatif modern serta terciptanya keharmonisan antara pimpinan dan bawahan dan sesama rekan kerja. Dewi Andriani (2010), hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap disiplin kerja. Lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan dan hubungan antar pribadi yang baik di antara para pegawai, biasanya akan menimbulkan sikap positif terhadap kelompok kerja, dan perilaku yang bertanggung jawab, sehingga disiplin pegawai akan mudah ditingkatan.

Selain dari lingkungan kerja, komitmen pegawai terhadap organisasi juga menjadi faktor penting bagi tercapainya disiplin kerja. Menurut Luthans (2006) "komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan". Komitmen organisasi meliputi unsur kesetiaan terhadap organisasi (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan), keterlibatan dalam pekerjaan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi). Melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan melaksanakan kewajiban, tanggung jawab dan janji yang membatasi seseorang dalam melaksanakan sesuatu, karena ketika seseorang telah berkomitmen terhadap organisasinya, maka dia harus mendahulukan apa yang menjadi kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadinya. Hal ini sejalan dengan penelitian Fitriani (2014) yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen terhadap disiplin kerja.

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara ditemukan permasalahan masih ada pegawai yang terlambat hadir, adanya beberapa pegawai yang sering mendapat teguran disebabkan melalaikan beberapa pekerjaan yang harus segera dilaporkan. Selain itu beberapa pegawai yang memperpanjang jam istirahat dan masih kurangnya perhatian dari pimpinan terhadap pegawainya terutama dalam hal pelaksanaan

pekerjaan. Lingkungan kerja yang kurang kondusif seperti ruangan kerja yang tidak tertata dengan baik dan penerangan di ruangan kerja masih tergolong rendah sehingga memberikan kesan sempit.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul : kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja terhadap disiplin kerja pegawai di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinaan terhadap disiplin kerja pegawai?
2. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai?
3. Apakah ada pengaruh komitmen kerja terhadap disiplin kerja pegawai?
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap disiplin kerja pegawai?

II. KAJIAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Disiplin Kerja

Kedisiplinan menjadi suatu syarat untuk mencapainya hasil yang maksimal dalam organisasi. Menurut Gibson (1996) dan Suwarno (2007), disiplin adalah penggunaan beberapa bentuk hukuman atau sanksi apabila bawahan menyimpang dari aturan. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Singodimejo dalam Sutrisno (2009), “disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”. Hal yang sama dikemukakan oleh Beach dalam Sutrisno (2009), disiplin merupakan sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan organisasi.” Sedangkan Menurut Keith Davis (1997) “disiplin merupakan tindakan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”. Pendapat lainnya menurut Hasibuan (2009), “disiplin adalah sikap seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya, sedangkan kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Indikator disiplin kerja menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2009) adalah sebagai berikut :

1) Taat terhadap aturan waktu

   Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2) Taat terhadap peraturan perusahaan

   Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

   Ditunjukan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

Menurut Hasibuan (2009), indikator disiplin kerja adalah:

1. Ketaatan pada standar kerja

   Pegawai memahami aturan jam kerja, dan memahami bidang tugas yang diberikan

2. Ketaatan pada peraturan kerja

   Pegawai masuk dan pulang kantor tepat waktu, patuh pada instruksi pimpinan, bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan

3. Ketaatan pada etika kerja

   Pegawai membuat ijin bila tidak masuk kantor, bertingkah laku sopan, dan menjaga fasilitas kantor dengan baik

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat indikator disiplin antara lain : Ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja, dan ketaatan pada etika kerja.

Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam administrasi, dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Robins (2003), mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagain kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi." Sejalan dengan pengertian diatas, Stoner dalam Saefullah (2008), mendefenisikan : "kepemimpinan sebagai suatu hubungan yang sifatnya saling mempengaruhi antara suatu orang yang disebut pemimpin dengan orang lain yang di pimpinnya untuk mendapatkan perubahan nyata kearah yang lebih baik".

Saefullah (2008), mengemukakan indikator kepemimpinan terbagi atas :

1) Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leadership*)

   Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan / arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

2) Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)

   Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status dan kebutuhan-kebutuhan pribadi sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok.

3) Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*)

   Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4) Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

   Kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus-menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Menurut Siagian (2007), indikator kepemimpinan sebagai berikut :

1) Iklim saling mempercayai
2) Penghargaan terhadap ide bawahan
3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

2) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
3) Perhatian pada kesejahteraan bawahan
4) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat indikator yang mempengaruhi kepemimpinan menurut para ahli diantaranya : kepemimpinan pengarah, kepemimpinan pendukung, kepemimpinan partisipatif, dan berorientasi prestasi.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya. Menurut Nitisemito (2005), lingkungan kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan baik.

Selanjutnya Mangkunegara (2005 menyatakan bahwa : "Lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas". Menurut Sedarmayanti (2009), kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman".

Indikator lingkungan kerja berhubungan erat dengan faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja. Indikator-indikator yang dipaparkan diatas merupakan gabungan dari lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Menurut Mangkunegara (2005), indikator lingkungan kerja , yaitu : (1) Kebersihan; (2) Penerangan; (3) Kebisingan; (4) Suhu; (4) Tata ruang; (5) Hubungan dengan rekan kerja dan pimpinan.

Adapun indikator yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2009) sebagai berikut : (1) Suasana kerja; (2) Hubungan dengan rekan kerja (3) Tersedianya fasilitas kerja

Dari berbagai pendapat diatas mengenai indikator lingkungan kerja dapat disimpulkan indikatornya antara lain : Kebersihan, penerangan, kebisingan, suhu, tata ruang dan hubungan dengan rekan kerja dan pimpinan.

Komitmen Kerja

Komitmen organisasi berhubungan erat dengan perasaan dan kepercayaan tentang organisasi secara keseluruhan. Komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Menurut Luthans (2006), "komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pada organisasi, proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan". Menurut Sutrisno (2009), "komitmen kerja adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya".

Robbins (2003), menyatakan komitmen pada organisasi didefenisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Panggabean, (2004),mengemukakan beberapa indikator komitmen organisasi sebagai berikut :

1) Komitmen kerja afektif (*affective occupational commitment*), yaitu komitmen sebagai keterikatan afektif/psikologis pegawai terhadap pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan pegawai bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya.
2) Komitmen kerja kontiniutas (*continuance occupational commitment*), mengarah pada perhitungan untung-rugi dalam diri pegawai sehubungan dengan keinginannya untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya.

   Artinya, komitmen kerja di sini dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika pegawai meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan pegawai bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya.
3) Komitmen kerja normatif (*normative occupational commitment*), yaitu komitmen sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaan. Komitmen ini menyebabkan pegawai bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya serta didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan masalah moral.

Selanjutnya Morgan and Hunt (1994) mengemukakan bahwa indikator komitmen adalah :

1) Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi
2) Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi
3) Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seseorang yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan bekerja dengan sungguh-sungguh, bersemangat, dan menjalin kerjasama yang baik agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Disiplin yang baik tercermin dari besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Maka peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di dalam organisasi, sebab kedisiplinan suatu organisasi dikatakan baik jika pegawai menaati peraturan-peraturan yang ada.

Pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan, sebab pimpinan merupakan panutan dan sorotan dari bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, serta sesuai kata dengan perbuatan. Hal ini sejalan dengan penelitian Suwarno (2007), Wayan Gede (2007) dan Artina (2014), yang membuktikan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja

Lingkungan kerja perlu diperhatikan dalam meningkatkan disiplin kerja setiap pegawai dengan alasan kondisi yang buruk, lingkungan yang kumuh, fasilitas yang kurang, penerangan yang kurang mengakibatkan disiplin kerja menurun. Menurut Sedarmayanti (2009:12), lingkungan kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat

kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan baik. Lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka panjang, lingkungan kerja secara rutin akan mempengaruhi sikap dan perilaku dari anggota organisasi. Lingkungan kerja yang memuaskan akan dapat meningkatkan gairah di dalam suatu organisasi, bekerja di lingkungan kerja yang mendukung secara optimal akan membantu mendorong tumbuhnya disiplin diri dalam bekerja.

Menurut Martoyo (2009) faktor-faktor yang dapat menunjang pembinaan disiplin diantaranya yaitu: motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Rizki (2009) dan Dewi Andriani (2010), Hasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja. Penelitian lainnya dilakukan oleh Lisna Handayani (2013), juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja.

Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Disiplin Kerja

Komitmen kerja sebagai hubungan fsikologis antara seseorang dengan pekerjaanya yang didasarkan kepada, reaksi epektif terhadap pekerjaan tersebut. Selanjutnya juga dikatakan bahwa seseorang yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan lebih kuat mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan dan mengalami lebih banyak perasaan positif mengenai pekerjaannya. Menurut Panggabean (2004:132) “komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu”.

Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja di kantor akan meningkat. Pegawai yang mempunyai komitmen biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas. Dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata, komitmen berdampak kepada performansi dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap disiplin kerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian Fitriani (2014) dan Cut Dedek Khadijah (2013), Hasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen terhadap disiplin kerja.

Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja terhadap Disiplin Kerja

Kedisiplinan mempunyai peranan penting dan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Disiplin yang baik merupakan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaan dan tugas-tugas yang diberikan padanya. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan disiplin pegawai.

Untuk memperoleh kemajuan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, pimpinan perlu menggerakkan serta memantau pegawainya agar dapat menerapkan disiplin kerja. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, serta sesuai kata dengan perbuatan. Apabila teladan pimpinan baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Seorang atasan dikatakan efektif dalam kepemimpinan, apabila pegawainya memiliki disiplin yang baik.

Dalam penerapan disiplin juga perlu didukung oleh lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan kerja yang dapat menunjang kelancaran, keamanan, keselamatan , kebersihan dan kenyamanan dalam bekerja dan adanya fasilitas- fasilitas yang memadai sehingga pegawai merasa aman, tenang dan senang dalam menjalankan tugas- tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Bekerja di lingkungan kerja yang mendukung, dapat membantu mendorong disiplin diri dalam bekerja.

Faktor lainnya dalam meningkatkan disiplin adalah komitmen. Komitmen merupakan ketaatan seseorang dalambertindak atau bekerja terhadap janji-janji yang diembannya. Semakin tinggi komitmen pegawai semakin tinggi pula suka rela dalam melaksanakan tugas ,tanggung jawab dan kewajibannya dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga dapat dikatakan semakin baik komitmen yang dimiliki pegawai, semakin baik pula disiplinnya terhadap pekerjaan. Dapat disimpulkan jika kepimpinan baik, lingkungan kerja mendukung dan komitmen kerja baik, maka akan meningkatkan disiplin kerja pegawai.

Perumusan Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah di kemukakan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai

2. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja
3. Ada pengaruh komitmen kerja terhadap disiplin kerja pegawai
4. Ada pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap disiplin kerja.

III METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *descriptive* dan *verificative*. Penelitian *descriptive* dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen dan disiplin kerja. Sedangkan penelitian *verificative* ditujukan untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian.

Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala
1.	Kepemimpinan (X_1)	Mengarahkan	1.Memberikan bimbingan kepada bawahan 2.Menjelaskan standar kerja	Ordinal
		Mendukung	1.Kepedulian pimpinan terhadap bawahan 2.Keramahan pimpinan terhadap bawahan	
		Partisipatif	Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran dan ide	
		Berorientasi prestasi	Memberikan kepercayaan dan keyakinan kepada bawahan	
2.	Lingkungan kerja (X_2)	Kebersihan	Ruangan kerja bersih	Ordinal
		Penerangan dan suhu	1. Adanya penerangan yang baik 2. Sirkulasi udara yang baik	
		Kebisingan	Ruang kerja tenang dan tidak bising	
		Tata ruang	1. Pengaturan tata ruang yang bagus 2. Pemakaian warna yang sesuai di ruangan kerja	
		Fasilitas kerja	Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap	

		Hubungan rekan kerja dan pimpinan	Hubungan yang harmonis dengan 501esame pegawai dan pimpinan	
3.	Komitmen (X_3)	Komitmen afektif	1. Mematuhi nilai dan aturan organisasi 2. Sikap menyukai organisasi 3. Kesediaan terlibat di dalam aktifitas organisasi	Ordinal
		Komitmen berkelanjutan	1.Loyalitas terhadap perusahaan 2.Dukungan dan umpan balik lembaga terhadap pegawai	
		Komitmen normative	1. Mempertahankan dan menjaga citra organisasi 2.Menjunjung tinggi terhadap tugas dan kewajiban	
4.	. Disiplin kerja	Ketaatan pada standar kerja	1.Memahami bidang tugas 2.Memahami aturan jam kerja	Ordinal
		Ketaatan pada peraturan kerja	1.Datang dan pulang kantor tepat waktu 2.Penyelesaian tugas tepat waktu 3.Menjaga kelengkapan kerja	
		Ketaatan pada etika kerja	1.Bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas 2.Bertingkah laku sopan dan menjaga hubungan sesama pegawai	

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian semua pegawai di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara keseluruhannya berjumlah 152 orang. Selanjutnya teknik penarikan sampel menggunakan rumus Slovin (Umar, 2004) sebagai berikut :.

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan :

N = Ukuran populasi

n = Ukuran sampel

e = Persentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir

Dengan rumus diatas diperoleh sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{152}{1+152.(10\%)^2}$$

$$n = 60 \text{ orang}$$

Jenis, Sumber, dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif sedangkan sumber data yang dikumpulkan adalah data primer dengan menggunakan kuesioner.

Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian terhadap alat ukur penelitian untuk membuktikan apakah alat ukur yang digunakan memiliki kesahihan (*validity*) dan keandalan (*reliability*) untuk mengukur apa yang seharusnya menjadi fungsi ukurnya dilakukan dengan menggunakan responden sebagai alat ukur melalui uji validitas dan uji reliabilitas

Analisis dan Uji Hipotesis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi liner berganda dan menggunakan uji hipotesis berupa uji t dan dan uji F serta mengukur koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui seberapa jauh variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi liniear berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja) terhadap variabel terikat (disiplin kerja). Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.101	2.854		.736	.465
	KEPEMIMPINAN	.435	.104	.388	4.198	.000
	LINGKUNGAN KERJA	.368	.153	.287	2.401	.020
	KOMITMEN KERJA	.312	.103	.311	3.024	.004

a. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA

Berdasarkan Tabel 4.1, model persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah:

$$\mathbf{Y = 2{,}101 + 0{,}435X_1 + 0{,}368X_2 + 0{,}312X_3}$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat di uraikan sebagai berikut:

1. Konstanta bernilai 2,101 menunjukkan bahwa jika tidak ada pengaruh dari variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja (X_1, X_2, X_3) maka disiplin (Y) akan tetap ada sebesar 2,101
2. Koefisien kepemimpinan (β_1) = 0,435, ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel kepemimpinan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan disiplin sebesar 0,435
3. Koefisien lingkungan kerja (β_2) = 0,368, ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel lingkungan kerja sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan disiplin sebesar 0,368
4. Koefisien komitmen kerja (β_3) = 0,312, ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel komitmen kerja sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan disiplin sebesar 0,312

Uji Hipotesis

a. Uji t (Parsial)

Uji t (parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh dari variabel bebas (X_1, X_2, X_3) berupa kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap disiplin pegawai pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Nilai t_{hitung} variabel kepemimpinan adalah 4.198 dan t_{tabel} bernilai 2,003 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ (4.198 > 2,003), artinya H0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Selanjutnya Nilai t_{hitung} variabel lingkungan kerja adalah 2.401 dan t_{tabel} bernilai 2,003, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2.401 > 2,003), artinya H0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja bergaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Berikutnya Nilai t_{hitung} variabel iklim organisasi adalah 3,024 dan t_{tabel} bernilai 2,003 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ (3,024 > 2,003), artinya H0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap disiplin kerja pegawai pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

b. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat secara bersama–sama pengaruh dari variabel yaitu (X_1, X_2, X_3) berupa variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja terhadap disiplin pegawai pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun hasil analisis regresi linear berganda yang digunakan untuk pengujian hipotesis secara simultan (Uji F) sebagai berikut :

Tabel 4. 2

ANOVAb

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	738.365	3	246.122	57.793	.000[a]
	Residual	238.485	56	4.259		
	Total	976.850	59			

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN KERJA, KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA

b. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA

Berdasarkan Anova pada Tabel 4. 2 didapatkan nilai F hitung sebesar 57.793 dengan tingkat signifikan (Sig.) sebesar 0.000[a]. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ (57.793 >2,77) atau signifikansi (Sig.) < 5 % (0.000 < 0.05), artinya variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin pegawai. Dengan demikian terdapat pengaruh secara

bersama-sama kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja terhadap disiplin pegawai pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai dengan satu ($0 < R^2 < 1$).

Jika R^2 semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat (Y). Hasil pengujian koefisien determinasi terlihat pada Tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.869[a]	.756	.743	2.06365

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN KERJA, KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA

b. Dependent Variable: DISIPLIN KERJA

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diperoleh angka R sebesar 0,869 menunjukkan bahwa tingkat korelasi atau hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen kerja dan disiplin kerja memiliki hubungan yang sangat erat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *adjusted R Square* (R^2) adalah 0,743 atau 74,3%. Artinya 74,3% disiplin kerja pegawai di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen kerja. Sedangkan sisanya sebesar 25,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti : kompensasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi.

4.2. Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja

Hasil pengujian hipotesis membuktikan terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin pegawai. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Kepemimpinan sebagai suatu hubungan yang sifatnya saling mempengaruhi antara suatu orang yang disebut pemimpin dengan orang yang di pimpinnya untuk mendapatkan perubahan nyata kearah yang lebih baik.

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatan. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula (Hasibuan, 2009: 196). Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Artina (2014) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan deskripsi variabel kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara menunjukkan peran kepemimpinan sudah baik, sehingga perlu dipertahankan. Namun ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam pernyataan bahwa pimpinan sebaiknya mendengarkan keluhan dan masalah bawahan, pimpinan memberitahukan kemajuan dan kualitas kerja bawahan, dan pimpinan memperhatikan karir bawahannya.

Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. Selanjutnya ia mampu meyakinkan para anggotanya akan kebenaran keputusannya. Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya sealu didukung kepercayaan bawahannya. Yaitu kepercayaan bahwa anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif, dan diarahkan sasaran-sasaran yang benar (Bangun, 2008 : 133). Pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan, sebab pimpinan merupakan panutan dan sorotan dari bawahannya. Apabila teladan pimpinan baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Hasil pengujian hipotesis membuktikan terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin pegawai. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dan segi psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pegawai. Lingkungan kerja yang baik adalah dapat

mendukung dalam penyelesaian pekerjaan oleh pegawai. Lingkungan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa senang. Rasa senang ini dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan lebih bergairah. Kebersihan bukan saja menambah kegairahan kerja, tetapi pula akan meningkatkan efisiensi. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya sistem kerja yang efisien.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Andriani (2010) dan Rizki (2009) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap disiplin kerja. Bagi para pegawai tentu saja ketenangan lingkungan kerja sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif sehingga disiplin kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan disiplin pegawai. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan disiplin organisasi.

Berdasarkan deskripsi variabel lingkungan kerja didominasi jawaban setuju.Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tergolong baik. Namun, ada beberapa masalah yang lebih mendapat perhatian, seperti tempat kerja yang tenang dan terhindar dari kebisingan, ukuran ruang kerja dan fasilitas yang mendukung dalam pekerjaan dan terjalinnya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan serta sesama rekan kerja.

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan disiplin pegawai (Henny, 2015) Lingkungan kerja sangatlah perlu untuk diperhatikan karena merupakan salah satu faktor yang penting dalam menentukan disiplin pegawai. Hal ini dikarenakan mereka merasa tidak nyaman dalam bekerja sehingga disiplin menjadi rendah.

Pengaruh Komitmen KerjaTerhadap Disiplin Kerja

Dari hasil penelitian telah dijelaskan bahwa terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap disiplin kerja pegawai. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Komitmen kerja adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota dalam suatu kelompok, memiliki kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan memiliki suatu keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Seseorang dikatakan memiliki komitmen organisasi karena orang tersebut memiliki keterikatan pada aktifitas-aktifitas masa lalunya di organisasi dan individu merasa sudah banyak memberikan pengorbanan bagi organisasi sehingga mereka merasa sulit atau bahkan tidak mau meninggalkan organisasi karena dapat membawa dampak yang merugikan baik bagi dirinya maupun organisasinya.

Semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi, maka semakin tinggi pula disiplin kerjanya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Fitriani (2014), yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen terhadap disiplin kerja.

Berdasarkan deskripsi variabel komitmen pegawai di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sudah tergolong baik. Namun ada beberapa hal yang yang lebih mendapat perhatian, seperti rendahnya kesadaran pegawai dalam mentaati peraturan organisasi. Hal ini diketahui dari tingginya angka kurang setuju pada pernyataan “Saya akan menerima setiap jenis penugasan pekerjaan” dan “Sangat berat bagi saya meninggalkan organisasi ini”. Hal ini tentunya perlu mendapat perhatian penting guna membina kaderisasi organisasi yang berkesinambungan.

Untuk meningkatkan komitmen pegawai, ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh universitas seperti memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta memberikan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan, serta menumbuhkan kesadaran dari diri sendiri untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

Seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan bekerja dengan sungguh-sungguh, bersemangat, dan menjalin kerjasama yang baik agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi di duga memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi, dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan

hasil kerja yang dilakukan berkualitas, sesuai dengan tanggung jawab dan waktu yang diberikan kepada pegawai tersebut.

Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja terhadap Disiplin Kerja

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja secara simultan terhadap disiplin kerja pegawai. Artinya bahwa disiplin pegawai akan baik, apabila ada peran kepemimpinan yang baik, lingkungan kerja dan adanya komitmen kerja yang baik.

Disiplin sebagai salah satu indikator produktifitas karyawan sangat sulit untuk diterapkan. Disiplin pribadi atau disiplin individu akan mempengaruhi kinerja pribadi, hal ini disebabkan karena manusia merupakan motor penggerak utama sebuah organisasi. Dengan kata lain ketidakdisiplinan individu dapat merusak kinerja organisasi. Dalam menerapkan disiplin tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar dia bekerja bersungguh-sungguh dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya. Disinilah letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job.* (Hasibuan , 2009)

Dalam menegakkan kedisiplinan diperlukan peraturan dan hukuman, dengan tujuan untuk memberikan bimbingan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik didalam organisasi/perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi dan efektifitas kerja pegawai akan meningkat. Organisasi akan sulit mencapai tujuannya jika pegawai tidak mematuhi peraturan yang berlaku. Sedangakan hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik pegawai supaya mentaati semua peraturan organisasi. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua pegawai.

Kedisiplinan yang menjadi salah satu kunci terwujudnya suatu tujaun organisasi dipengaruhi pula oleh kepemimpinan. Pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengatur dan menggerakkan pegawainya yang mempunyai sikap dan tingkah laku yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus memberikan contoh yang baik melalui sikap dan tindakannya yang jujur, adil, sesuai dengan perbuatan serta berdisiplin baik.

Pemimpin yang cakap tentunya dapat melakukan pantauan langsung serta mengarahkan dan memberikan masukan positif bagi pegawainya, hal ini akan memunculkan minat pegawai untuk bekerja lebih giat dan menghasilkan kerja yang maksimal. Penelitian Suwarno (2007) dan Wayan Gede Supartha (2007), membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai.

Pimpinan ikut berperan serta dalam menciptakan kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus mampu menggerakkan dan mengarahkan pegawai karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan pegawainya. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus berani dan tegas untuk menghukum setiap pegawai yang indispliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

Disamping kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja juga merupakan faktor penting dalam membentuk disiplin kerja pegawai. Lingkungan kerja mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik, yaitu ketidaktenangan dalam bekerja.

Instansi yang mempunyai lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan memberikan motivasi bagi karyawannya untuk meningkatkan disiplinnya Selain itu kondisi kerja yang baik akan membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan disiplin karyawan. Menurut Sedarmayanti (2009) kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Maka dari itu organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang memadai seperti lingkungan fisik (tata ruang kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik, warna, penerangan yang cukup maupun musik yang merdu), serta lingkungan non fisik (suasana kerja, kesejahteraan, hubungan antar sesama pegawai, hubungan antara pegawai dengan pimpinan, serta tempat ibadah). Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga pegawai memiliki semangat bekerja dan dapat meningkatkan disiplin kerja.

Komitmen organisasi dari seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan faktor penentu atau pembeda adanya pekerja yang dalam posisi yang sama dan pekerjaan sama namun menunjukkan hasil kerja yang berbeda-beda. Komitmen kerja sangat penting dalam penegakan disiplin kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Cut Dedek Khadijah (2013). Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen terhadap disiplin kerja.

Pegawai yang komitmennya tinggi memiliki kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Anggota merasa mempunyai penerimaan terhadap situasi dan kondisi organisasi sehingga terciptanya kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan organisasi. Selain itu memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi. Suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektive* memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normatif* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Komitmen organisasi dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan. Untuk meningkatkan komitmen pegawai, organisasi perlu memenuhi harapannya baik itu keinginan untuk dihargai keberadaanya dalam organisasi, maupun harapan agar diberi kesempatan untuk mengembangkan prestasi dengan jalan memberi tanggung jawab pada pekerja tentang pekerjaannya (Sopiah, 2008). Dengan adanya penerapan disiplin yang baik, maka pegawai akan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan

organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.

Dari ketiga variabel bebas diatas ternyata variabel kepemimpinan paling besar pengaruhnya terhadap disiplin kerja pegawai di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Mengingat besarnya pengaruh variabel bebas khususnya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai, maka perlu sekali menjaga dan meningkatkan kepemimpinan yang baik. Begitu juga dengan variabel lingkungan kerja dan komitmen kerja. Selain itu disiplin dapat ditingkatkan lagi dengan menerapkan budaya organisasi yang baik dan pemberian motivasi kepada seluruh pegawai.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai
3. Komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai
4. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen kerja secara bersama-sama pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sudah tergolong baik, namun perlu ditingkatkan lagi seperti dalam hal pimpinan memberitahukan kemajuan dan kualitas kerja kepada bawahan, mendengarkan keluhan dan masalah bawahan, menjalin komunikasi yang baik dalam mendelegasikan wewenang, dan juga lebih memperhatikan karir bawahan.
2. Dalam hal lingkungan kerja perlu terus ditingkatkan lagi seperti : menyediakan ruang kerja yang baik, tenang dan terhindar dari kebisingan serta fasilitas yang memadai, sehingga mendukung pegawai agar dapat bekerja lebih maksimal, dan mencipatkan hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan serta diantara sesama pegawai.
3. Komitmen kerja ditingkatkan lagi dengan cara memberikan kesempatan kepada pegawai

untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan, sehingga pegawai merasa diperlakukan sebagai bagian dari organisasi. Selain itu harus adanya kesadaran dari pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

4. Dalam hal disiplin yang perlu ditingkatkan adalah tanggung jawab atas pekerjaan dan memelihara suasana kerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Terbuka kesempatan untuk peneliti selanjutnya untuk lebih meneliti disiplin kerja pegawai dengan variabel-variabel lain seperti : kompensasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Artina. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Personil POLDA RIAU, *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis,* Vol. VI No. 2, Mei 2014.

Bangun, Wilson. 2008. *Intisari Manajemen*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Jakarta.

Cut Dedek Khadijah. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Medan*, Tesis S2, PPS Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan, Tidak Dipublikasikan.

Davis, Keith and Newstrom, John. 1997. *Organizational Behavior- Human Behavior at Work.* Tenth Edition. New York: McGraw-Hill.

Dewi Andriani. 2010. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai PT. Hassco Multi Kimindo Sidoarjo, *Jurnal Aplikasi Manajemen,* Vol. 8. No. 4, November 2010, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Jawa Timur.

Fitriani. 2014. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Pemberian Insentif terhadap Disiplin Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Kampar* , Tesis S2, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.

Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. Perilaku Organisasi, Stuktur, Proses, Erlangga. Jakarta.

Hasibuan,Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Heni Sidanti. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun, *Jurnal JIBEKA* Vol. 9 No. 1, Februari 2015.

Lisma Handayani. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai Bidang Sekretariat Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Barat, *Jurnal Pendidikan Ekonomi,* Vol. 2. No. 4.

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi.* Penerbit Andi, Yogyakarta.

Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama, Bandung.

Martoyo. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* BPFE,Yogyakarta

Morgan, Robert M, and Hunt, Shelby D. 1994. The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing,* 58 (July), 20-38.

Nitisemito, Alex. 2005. *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Yogyakarta.

Nixon, Richard. 1982. *Leaders*. Grand Central Publishing,

Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Rizki. 2009. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Dinas Sosial Kabupaten Padang Pariaman,* Tesis S2, Universitas Andalas, Padang.

Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall International,.Inc.

Saefullah, Kurniawan. 2008. *Pengantar Manajemen*, Kencana, Jakarta.
Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.

Siagian, Sondang. 2007. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka cipta, Jakarta.

Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Sutrisno, Edy.2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia.* Kencana, Jakarta.

Suwarno. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kompensasi terhadap Disiplin Guru SD Kecamatan pringapus Kabupaten Semarang,* Tesis UNES, Semarang.

Umar, Husein. 2004. Desain Penelitian MSDM dan Perilaku karyawan. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wayan Gede Supartha. 2007. Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenaga Kerjaan Pemerintah Daerah terhadap Disiplin dan Produktifitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan,* Vol. 9. No. 2.

PENGARUH OCB DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN KEPEMIMPINAN MELAYANI SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pati dan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Pati)

Tristiana Rijanti
Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang
tristianar@gmail.com
Kis Indriyaningrum
FEB Universitas Stikubank Semarang
kis.indriyaningrum@yahoo.com
Gunawan
gun_nw68@yahoo.com
Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh ocb dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan melayani sebagai variabel moderasi. Responden penelitian ini berjumlah 125. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proporsional random sampling.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa ocb berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan melayani tidak terbukti sebagai variabel yang memoderasi pengaruh ocb terhadap kinerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Kata kunci: Kepemimpinan Yang Melayani, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja.

Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) dari karyawannya. Pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia (Istianto, 2009).

Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik pemimpin atau bawahan selaku aparatur pemerintah memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut,

seluruh karyawan pada organisasi publik harus memiliki sifat melayani termasuk pemimpin organisasi terhadap bawahan atau kepada penerima/pengguna layanan.

Peranan seorang pemimpin sangat besar dan vital untuk menentukan keberhasilan organisasi publik yang juga ditentukan oleh sifat, metode, dan seni kepemimpinannya. Kemajuan dari suatu organisasi sangat ditentukan oleh figur seorang pemimpin yang memang disenangi dan disegani oleh para bawahannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang saat ini dibutuhkan adalah kepemimpinan melayani yaitu pemimpin yang bisa membawa dan mengarahkan para karyawannya untuk bekerja lebih baik dengan secara tulus melayani bawahannya.

Dalam organisasi yang bergerak di bidang non-profit, pemimpin yang melayani biasanya cenderung berusaha menerapkan hal-hal yang mampu membuat karyawannya tetap berkomitmen terhadap organisasi serta menumbuhkan *organization citizenship behavior* (OCB). *Organizational citizenship behavior* (OCB) sangat diperlukan dan diinginkan dari sudut pandang organisasional karena perilaku-perilaku yang termasuk dalam *organizational citizenship behavior* meningkatkan penggunaan sumber daya yang tersedia dan menurunkan kebutuhan mekanisme pengendalian/kontrol yang lebih formal dan tidak membutuhkan banyak biaya (Organ, 1988, Podsakoff and MacKenzie, 1997). Disamping itu organisasi mempercayakan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) untuk membantu masalah rekan kerjanya, mendukung iklim kerja yang positif, mentolerani ketidaknyamanan tanpa mengeluh, dan ikut menjaga sumber daya organisasi (*Wright, 1993*).

Selain kepemimpinan melayani dan *Organizational citizenship behavior* (OCB), kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Robbins (2012)"Istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya". Kepuasan kerja akan mendorong dalam menyelesaikan pekerjaan dan akan menghasilkan karya yang maksimal dalam pencapaian sasaran kerja dengan mengutamakan kesempatan dalam mengatasi berbagai permasalahan dan hubungan antar teman kerjanya, bawahan dengan atasannya (Miner, 1988). Ada hubungan timbal balik antara kinerja dengan kepuasan kerja. Di satu sisi kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan menunjukkan kinerja yang baik pula (Gibson, 2000).

Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan dan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pati dituntut untuk selalu dapat menunjukkan kinerja yang baik. Berdasarkan Laporan

Kinerja, Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Pati Tahun 2012, 2013, 2014, 2015, berturut-turut realisasi capaiannya adalah: 93 %, 93 %, 90 % dan 90 %. Sementara di Dinas Kehutanan dan Perkebunan adalah 100 %, 100,44 %, 112.28 % dan 98,68%. Adanya kecenderungan penurunan realisasi capaian pada tahun 2015. Disamping fenomena tersebut terdapat perbedaan hasil penelitian antar satu peneliti dengan peneliti yang lainnya dalam hubungan antara variabel ocb terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, kepemimpinan melayani terhadap kinerja dan kepemimpinan melayani terhadap ocb.

Hasil penelitian Fartash et all (2012) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan studi yang dilakukan Prihatini dkk (2015) menunjukkan bahwa OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dilakukan oleh Springer (2011) memberikan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan hasil studi oleh Crossman (2003) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil studi yang dilakukan Indartono (2010) menunjukkan kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sedangkan dalam penelitian Hussain dan Ali (2012) diungkapkan bahwa dimensi vision dari kepemimpinan melayani tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap ocb dilakukan Prasetio & Margaretha (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh yang signifikan tehadap *organizational citizenship behavior* demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Margaretha dan Mira (2012) menunjukkan bahwa kepemimpiunan yang melayani memiliki pengaruh yang positip dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* .Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Prabowo dan Setiawan (2013) bahwa kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Studi yang dilakukan Siswanto (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani bukan merupakan variabel moderasi sedangkan studi yang dilakukan oleh Wulandari dan Rahardjo (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel moderasi.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian yang berbeda antara satu peneliti dan peneliti lainnya btersebut maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul: Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan

Kepemimpinan Melayani sebagai Variabel Moderasi (studi pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pati dan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Pati).

Tujuan penelitian ini untuk menguji secara empiris "Bagaimanakah pengaruh OCB dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Kepemimpinan Yang Melayani sebagai Variabel Moderasi pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pati dan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Pati"

Kajian Pustaka

Kepemimpinan Yang Melayani

Kepemimpinan melayani adalah sebuah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Greenleaf (1970; yang dikutip oleh Lantu, 2007) menyatakan, kepemimpinan yang melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani.

Cohen (1999) mengemukakan bahwa untuk kemajuan organisasi diperlukan kehadiran seseorang yang memiliki kemampuan sebagai pimpinan organisasi, dimana dia mampu mendorong dan mendukung karyawan serta merubah seseorang agar bisa berkembang, termasuk memberi dorongan-dorongan yang saling terkait untuk memuaskan kebutuhan karyawan dan menghargai karyawan sebagai bagian dari keberhasilan organisasi.

Greenleaf (1977) menjelaskan bahwa kepemimpinan melayani adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa sesorang untuk memimpin. Perbedaan yang jelas dalam penekanan bahwa melayani terlebih dahulu, untuk memastikan kepentingan orang lain adalah prioritas untuk dilayani. Kepemimpinan yang melayani merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya. Dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani. Sendjaya & Sarros (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan

kepentingan orang lain atas mereka sendiri. Pemimpin melayani memiliki komitmen untuk melayani orang lain. Trompenaars & Voerman (2010: 3) mengemukakan bahwa kepemimpiunan melayani adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang pemimpin yang melayani adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif.

Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yag diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2009).

Kepuasan kerja adalah sikap dimana seseorang merasa positif dan negatif terhadap pekerjannya. Dimana hal tersebut diyakini sebagai nilai-nilai yang dapat mempengaruhi pegawai secara langsung dan tidak langsung.

Luthans (2006) menyatakan bahwa ada lima aspek kepuasan kerja, yaitu:

a. Aspek pekerjaan itu sendiri *(Satisfaction with the Work Itself)*. Yaitu sikap umum yang meliputi persepsi individu, reaksi emosi individu dan kecenderungan perilaku individu terhadap pekerjaanya.
b. Aspek gaji/imbalan Dalam aspek ini merupakan hal yang bersifat multi dimensional.
c. Aspek promosi yaitu sikap umum yang meliputi persepsi individu, reaksi emosi individu dan kecederungan prilaku individu terhadap aspirasi atau kesempatan untuk berkembang dan maju, meliputi promosi memperoleh pendidikan, tanggung jawab dan kesempatan.
d. Aspek supervisi Yaitu sikap umum yang meliputi persepsi individu, reaksi emosi individu dan kecenderungan perilaku individu terhadap kualitas pengawasan.
e. Aspek rekan kerja Yaitu sikap umum yang meliputi persepsi individu, reaksi emosi individu dan kecenderungan perilaku individu terhadap rekan kerja yang dimilikinya dalam organisasi.

***Organization Citizeship Behavior* (OCB)**

Perilaku *Extra Role* merupakan elemen penting yang patut diperhatikan di dalam organisasi. Organ dan Near menyebutkan bahwa kinerja extra role dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku pegawai.

Organ mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal. (Podsakoff, dkk, 2000)

Organ (1988) menjelaskan terdapat lima aspek dalam *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

a. *Altruism* (Perilaku Menolong), kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaanya dalam situasi yang tidak biasa.
b. *Civic Virtue* (Tanggungjawab Keanggotaan), perilaku Civic virtue ini menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi administrasi dalam organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah.
c. *Conscientiousness* (Mendengarkan Kata Hati), perilaku yang memenuhi atau melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki dan diharapkan oleh organisasi
d. *Courtesy* (Rasa Hormat), perilaku meringankan permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
e. *Sportmanship* (Sportif), menggambarkan pekerjaan yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibandingkan aspek-aspek negatif dari organisasi, sportsmanship menggambarkan *sportivitas* sesorang pekerja terhadap organisasi.

Kinerja

Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan organisasi seperti kualitas dan kuantitas. Kualitas kerja dinilai dari tanggungjawab dan inisiatif yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sedangkan kuantitas kerja dapat dinilai dari target capaian kerja dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

Menurut Miner (1988), kinerja didefinisikan sebagai tingkat kebutuhan tiap individu sebagai pengharapan atas pekerjaan yang dilakukan. Suatu kinerja mencakup 4 (empat) dimensi yang terdiri atas : kualitas output (*quality of output*), kuantitas output (*quantity of output),* ketepatan waktu (*time of output*), kerjasama dengan rekan kerja yang lain (*cooperation with other's work*) Keempat dimensi tersebut saling berkaitan satu sama lain, misalnya kerjasama yang baik antar rekan kerja dipengaruhi langsung oleh kualitas dan kuantitas output masing-masing individu.

Kinerja pegawai secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran hasil pada fungsi atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Kinerja sendiri dalam pekerjaan yang sesungguhnya, tergantung pada kombinasi antara kemampuan usahanya dan kesempatan. Kinerja pegawai dapat diukur melalui keluaran (Gibson, 1997).

Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.

Hubungan Antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kinerja

Hubungan antara ocb dan kinerja sebagaimana diungkapkan Graham (1991) bahwa karyawan yang loyal dan setia kepada organisasi dengan berperilaku mempertahankan dan membela organisasi, ikut aktif berperan mempertahankan reputasi organisasi dengan baik dan turut bekerja sama demi kepentingan organisasi secara keseluruhan tentunya akan semakin meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Menurut *Borman and Motowidlo* (1993), *serta Smith et al* (1983) yang mengatakan bahwa pada umumnya perilaku citizenship dapat menjadi "pelumas" mesin sosial dalam organisasi, mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatkan efisiensi organisasi. Hasil penelitian Fartash et all (2012) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan studi yang dilakukan Prihatini dkk (2015) menunjukkan bahwa OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Kepuasan kerja merupakan suatu tingkatan karyawan sebuah organisasi yang merasa bahwa organisasi secara berkelanjutan memuaskan kebutuhan mereka (*Anderon*, 1994). Berbagai penelitian tentang kepuasan kerja telah dilakukan selama seperempat abad yang lalu (ke 1976), yang hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan sesuatu yang statis, tetapi merupakan suatu subyek yang dapat mempengaruhi dan memodifikasi kekuatan yang ada dalam individu karyawan. Kepentingan manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya terhadap kinerja pegawai. Hubungan ini terlihat pada dampak kepuasan kerja terhadap produktivita, tingkat kemangkiran pegawai, dan keluarnya pegawai. Menurut *Robbins* (2009) organisasi-organisasi dengan pegawai yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada dengan pegawai yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi-organisasi dengan pegawai yang tidak atau kurang terpuaskan. Hasil studi Springer (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan hasil studi oleh Crossman (2003) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hubungan Antara Kepemimpinan Melayani dan Kinerja

Liden *et al* (2008) juga menyebutkan 3 hasil (*outcomes*) dari kepemimpinan melayani. *Outcomes* tersebut yaitu *follower performance and growth*, *organizational performance*, dan *societal impact. Kepemimpinan melayani*dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan cara mengakui kontribusi karyawan dan membantu karyawan untuk percaya pada potensi dirinya, dan memberi kesan menyenangkan. *Kepemimpinan melayani*menumbuhkan pemikiran terbuka dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri. Peningkatan kemampuan akan meningkatkan kinerja dan mendukung efektivitas organisasi. *Societal impact*, bahwa kepemimpinan melayani membawa pengaruh positif kepada karyawan. Pemikiran terbuka, peduli, berfikir jangka panjang dan bijak dalam mengambil keputusan akan membangun kepercayaan orang-orang. Hasil studi yang dilakukan Indartono (2010) menunjukkan kepemimpinan melayan iberpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi sedangkan dalam penelitian Hussain dan Ali (2012) diungkapkan bahwa dimensi vision dari kepemimpinan

melayani tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3. Kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Hubungan Antara Kepemimpinan melayani dan *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

Seorang pemimpin yang melayani adalah seorang hamba pertama yang memiliki tanggung jawab untuk memberikan kontribusi dan kesejahteraan masyarakat serta komunitas. Seorang *servant leadership* terlihat dengan kebutuhan karyawan dan bertanya pada dirinya sendiri bagaimana dapat membantu mereka untuk memecahkan masalah dan meningkatkan pengembangan pribadi. Pemimpin *kepemimpinan melayani* menempatkan fokus utama pada orang, karena orang dan termotivasi untuk mencapai target mereka dan untuk memenuhi harapan ditetapkan (Mukasabe,2004).

Menurut Katz & Kahn (1978; dalam Chughtai, 2008), fungsi organisasi yang efektif membutuhkan karyawan-karyawan yang tidak hanya melakukan peran yang ditentukan oleh orang, tetapi juga keikutsertaan perilaku yang melampaui kewajiban formal. Aspek dari kinerja ini konsisten dengan konsep OCB yang diperkenalkan oleh Organ. OCB merupakan perilaku yang bebas atau bijaksana ditempat kerja yang melampaui pekerjaan dasar seseorang yang dipersyaratkan. Seorang pemimpin *kepemimpinan melayani*biasanya melakukan tindakan yang melayani dengan perasaan sukarela. Tindakan ini antara lain karena untuk menolong dan memberikan konstribusi pada bawahannya berupa pengajaran, kasih, pengalaman, atau petuah. Perilaku yang dicerminkan dalam s*ervant leader* sangat mempengaruhi OCB pada pengikutnya, karena pengikut cenderung meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin *servant leaders* memiliki jiwa melayani *follower* dengan ketulusan dan memberikan contoh OCB yang baik, maka hal ini dapat menumbuhkan OCB pula pada karyawannya. Hasil penelitian Prasetio & Margaretha (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani mempunyai pengaruh yang signifikan tehadap *organizational citizenship behavior* demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Margaretha dan Mira (2012) menunjukkan bahwa kepemimpiunan yang melayani memiliki pengaruh yang positip dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* .Hasil yang

berbeda ditunjukkan oleh Prabowo dan Setiawan (2013) bahwa kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan uraian di atas dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4. Kepemimpinan yang melayani memoderasi pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja

Hubungan Antara Kepemimpinan melayani dengan Kepuasan Kerja.

Beberapa teori kepemimpinan menunjukkan adanya hubungan antara perilaku seorang pemimpin dengan kepuasan kerja, salah satunya adalah teori jalur-tujuan oleh Robert House (Robbins,2009). Hasil penelitian Rantung(2009) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan yang melayani dengan kepuasan kerja. Demikian juga penelitian yang dilakukan Austin (2013) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan yang melayani dengan kepuasan kerja.

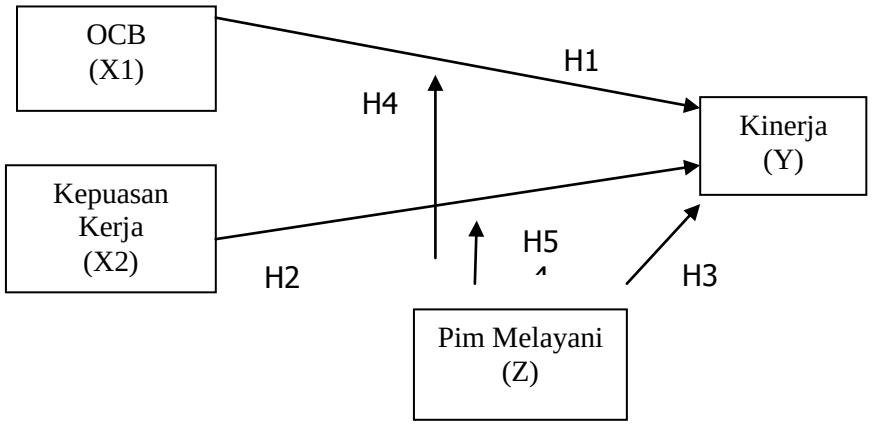
Berdasarkan uraian di atas dirumuskan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5. *Kepemimpinan melayani* memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja

Model Penelitian

Model Grafis

Berdasarkan hubungan antar variabel dan hasil penelitian sebelumnya maka disusun model grafis penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Model Grafis

Model Matematis

$Y = a1 + \beta1.X1 + \beta2.X2 + \beta3.\ Z + e$

$Y\ 1 = a2 + \beta4.X1 + \beta5.X1\ Z + \beta6.X1^{*}Z + e$

$Y2 = a3 + \beta7X2 + \beta8X2\ Z + \beta9\ X2^{*}Z + e$

METODE PENELITIAN

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Menurut Sugiyono (2010), analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya.

Deskriptif Responden

Statistik deskripsi responden digunakan peneliti untuk memperoleh informasi karakteristik dan indentitas responden yang disajikan dalam bentuk ringkasan data dalam bentuk tabel. Dari responden tersebut dikelompokkan secara statistik berdasarkan jenis kelamin, usia, lama kerja, pendidikan terakhir dan status kepegawaian.

Deskriptif Variabel

Perhitungan frekuensi distribusi dan persentase mengenai jawaban responden untuk masing-masing indikator. Berdasarkan deskripsi variabel ini akan diperoleh gambaran kecenderungan jawaban responden terhadap suatu indikator kuesioner.

Skala Pengukuran

Skala pengukuran menurut (Ghozali, 2012) kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan pendeknya interval yang ada di dalam alat ukur. Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala LIKERT dengan lima pilihan jawaban yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Agak Setuju (AS), Kurang Setuju (KS), Agak Tidak Setuju (ATS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Uji Validitas

Menurut Ghozali (2012) uji validitas adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validita menggabarkan tingkat kevalidan suatu instrumen kuesiner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang disajikan dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Uji validitas ini diharapkan dapat menggambarkan konsistensi internal untuk menguji apakah item-item pernyataan betul-betul merupakan indikator yang signifikan setiap variabelnya maka menggunakan kriteria berikut:

1. Analisis faktor Kiser-Meyer-Otkin (KMO), nilai KMO yang dikehendaki harus lebih besar dari 0,5 berarti kecukupan sampel terpenuhi dan analisis faktor dapat diteruskan.
2. Loading Faktor (Component Matrix), jika angka-angka yang berada di component matrik lebih besar dari 0,4 maka jumlah pertanyaan dalam kuesioner dikatakan valid (Ghozali, 2012).

Uji Reliabilitas

Untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel, dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpa (*a*). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpa* > 0,70 (Nunnally dalam Ghozali, 2012).

Pengujian Model

Koefisien Determinasi (Adjusted R^2)

Menurut Ghozali (2012) Uji R^2 atau koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) pada dasarnya mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi dependen. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh berkisar antara 0 sampai 1. Bila suatu model mempunyai nilai *adjusted* R^2 mendekati 1 mempunyai arti bahwa variabel-variabel independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

Uji F (Goodness of Fit)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam suatu model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen

(Ghozali, 2012). Pada saat dilakukan analisis regresi linier dengan program SPSS akan diperoleh hasil uji ANOVA atau F test. Dalam output regression SPSS dikatakan signifikan apabila nilai signifikansi < 0,05 maka model penelitian ini telah memenuhi kesesuaian garis regresi atau kelayakan model (*Goodness of Fit*).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dalam bentuk Uji t. Menurut Ghozali (2012) Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi pada variabel dependen. Apabila pada taraf signifikansi (*a*) 5% diperoleh nilai probabilitas < 0,05, maka hipotesis diterima. Hal ini berarti ada pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen yang diuji. Sebaliknya, bila diperoleh nilai probablitas > 0,05 maka hipotesis ditolak karena tidak ada pengaruh antara dua variabel yang diuji tersebut. Uji t dalam penelitian ini juga menggunakan program SPSS.

Uji Moderasi

Ghozali (2012) menyatakan bahwa variabel moderasi adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Uji interaksi merupakan cara yang digunakan untuk menguji variabel moderasi..

HASIL ANALISIS

Tingkat Kembalian Kuisioner

Kuesioner yang disebarkan sebanyak 150 eksemplar. Dari jumlah tersebut, kuisioner yang direspon sebanyak 127 buah yang dapat diolah sebanyak 125 buah karena terdapat 2 kuisioner yang tidak dijawab dengan lengkap oleh responden.

Deskripsi Statistik Demografi Responden

Mayoritas responden penelitian ini berjenis kelamin pria dan sebagian besar responden berumur di atas 50 tahun. Kebanyakan dari responden memiliki tingkat pendidikan sarjana (S1) dengan status pegawai tetap dan sebagian besar dari responden telah memiliki pengalaman yang cukup di bidangnya karena sebagian besar dari mereka telah bekerja selama 20 tahun.

Deskripsi Statistik Variabel

Deskripsi Variabel *Kepemimpinan melayani*(X)

Hasil pengukuran terhadap variabel Kepemimpinan yang melayani yang terdiri dari 12 indikator didapatkan angka rata-rata jawaban responden adalah sebesar 5,68 artinya bahwa seluruh butir pernyataan yang digunakan sebagai alat ukur dalam variabel *Servant Leadership*, responden memberikan jawaban setuju.

Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Hasil pengukuran terhadap variabel Kepuasan Kerja yang terdiri dari 10 indikator didapatkan angka rata-rata jawaban responden adalah sebesar 5,52 artinya bahwa seluruh butir pernyataan yang digunakan sebagai alat ukur dalam variabel Kepuasan Kerja, responden memberikan jawaban setuju.

Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y2)

Hasil pengukuran terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang terdiri dari 15 indikator rata-rata jawaban responden adalah sebesar 5,92, hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban setuju terhadap indikator variabel OCB. Dengan melihat rata-rata jawaban yang diberikan responden ini menggambarkan bahwa nilai-nilai OCB sudah ada di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pati dan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Pati.

Deskripsi Variabel Kinerja (Y3)

Skor jawaban responden rata-rata adalah sebesar 5,80, hal ini berarti bahwa rata-rata setuju dengan pernyataan-pernyataan indikator kinerja. Dilihat dari skor jawaban yang paling sering muncul atau paling banyak dipilih responden dengan angka *mode* jawaban 6 yang artinya bahwa untuk seluruh butir pernyataan yang digunakan sebagai alat ukur dalam variabel kinerja responden menjawab setuju.

Uji Validitas

Berdasarkan analisis faktor diketahui bahwa semua variabel mempunyai nilai KMO lebih besar dari 0,5 hal ini menunjukkan bahwa sampel memenuhi syarat minimal *measure*

sampling adequacy (kecukupan pengukuran sampel). Diilihat dari nilai *loading factor*, semua indikator memiliki nilai *loading factor* > 0,4 hal ini berarti bahwa butir masing-masing pertanyaan mengenai OCB, kepuasan kerja, kepemimpinan yang melayani dan kinerja *valid* dan memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke analisis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diketahui bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai *cronbach's alpha* di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan *reliable* (konsisten) dan layak sehingga dapat dimanfaatkan sebagai alat pengukuran dalam penelitian ini.

Uji Regresi

Berdasarkan hasil ujiregresi berganda diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1.
Hasil Uji Regresi Berganda

Model	*Adjusted* R^2	Uji F			
		F	Sig	B	Sig
Persamaan I Pengaruh OCB , Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja.	0,363	24.526	0,000		
OCB terhadap Kinerja				0,502	0,000
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja				0,236	0,008
Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja				-0,017	0, 845
Persamaan Moderasi I Kepemimpinan Melayani Memoderasi Pengaruh OCB terhadap Kinerja	0,325	20.897	0,000		
Uji Moderasi I				-0,290	0,763
Persamaan Moderasi II Kepemimpinan Melayani Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja	0,144	7.972	0,000		
Uji Moderasi II				0,503	0,479

Sumber : data primer yang diolah, 2016

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan SPSS for Windows versi 19.0. Berdasarkan pada Tabel 1 di atas, dapat dijelaskan bahwa persamaan 1 menghasilkan nilai koefisien determinasi (Adjusted R Square) sebesar 0,363 (36,3 %), artinya bahwa OCB, kepuasan kerja dan kepemimpinan melayani mampu menjelaskan kinerja sebesar 36,3 %, sedangkan sisanya sebesar 63,7 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. sedangkan uji F memberi hasil sebesar 24.256 pada nilai signifikansi sebesar 0,000 < 5 % (0,05) yang berarti bahwa secara simultan OCB, kepuasan kerja dan kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa OCB terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari alpha 5 %. OCB mempunyai nilai standardized coefficients beta sebesar 0,502 dalam mempengaruhi kinerja. Hal ini berarti bahwa variabel OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, maknanya adalah bahwa semakin baik OCB maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positrif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,008 lebih kecil dari alpha 5 %. Kepuasan Kerja mempunyai nilai standardized coefficients beta sebesar 0,236 dalam mempengaruhi kinerja. Hal ini berarti bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, maknanya adalah bahwa semakin baik kepuasan kerja maka kinerja pegawai akan semakin baik. Kepemimpinan Melayani tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja karena nilai signifikansinya 0,845, lebih besar dari alpha 5%.

Variabel moderating adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen (Imam Ghozali,2012). Dalam penelitian ini variabel moderatornya adalah kepemimpinan melayani (Z). Hasil uji efek moderasi pertama menunjukkan bahwa tingkat signifikansi perkalian antara OCB (X1) dan kepemimpinan melayani (Z) adalah 0,763 > 0,05, sehinga variabel kepemimpinan melayani tidak terbukti sebagai variabel moderasi pengaruh OCB terhadap kinerja. Besar nilai standardized coefficients beta hasil interaksi antara variabel OCB dengan kepemimpinan melayani sebesar -0.290. Hasil uji efek moderasi kedua menunjukkan bahwa tingkat signifikansi perkalian antara kepuasan kerja (X2) dan kepemimpinan melayani (Z) adalah 0, 479 > 0,05, sehinga variabel kepemimpinan melayani tidak tebukti sebagai variabel moderasi pengaruh

kepuasan kerja terhadap kinerja. Besar nilai standardized coefficients beta hasil interaksi antara variabel kepuasan kerja dengan kepemimpinan melayani sebesar 0.503.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pati dan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Pati. Dengan demikian berarti bahwa semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh pegawai maka akan semakin meningkatkan kinerja.

Dengan demikian bahwa persepsi akan semakin kuatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terkait dengan perilaku pegawai yang suka mengutamakan kepentingan orang lain, keterlibatan sukarela menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi, lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negative dari organisasi, perilaku sportif, mempunyai perilaku yang baik, perilaku sopan santun, suka menghormati orang lain akan menjadi faktor pendorong meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil tanggapan responden indikator OCB yang paling berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja adalah mendiskusikan hal-hal yang penting, memberi perhatian terehadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting dan memikirkan hal yang terbaik bagi organisasi. Hasilnya berdampak pada kualitas kerja yaitu kecermatan dan kesungguhan dalam mencapai target serta menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai lain dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil ini sejalan dengan hasil Penelitian Rezai dan Sabzikaran (2012) yang menyimpulkan bahwa OCB berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan hasil studi yang dilakukan Fartash et all (2012) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan

Kabupaten Pati dan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Pati. Hal ini berarti bahwa Kinerja pegawai pada kedua dinas tersebut, dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawainya. Semakin pegawai memiliki kepuasan kerja maka semakin baik pula kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pati dan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Pati.

Berdasarkan pada hasil tanggapan responden diketahui bahwa indikator kepuasan yang dominan berdampak pada kinerja adalah adanya kerja sama yang baik antar rekan kerja dan saling mendukung anatar satu dan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan temuan perilaku kewargaan yang berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Hasil studi ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Springer (2011) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank. Hal ini juga sejalkan dengan hasil penelitian *Hamed and Allem (2012)* yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai di *autonomous medical institutions of Pakistan.* Hasil penelitian yang sama ditunjukkan oleh Rantung (2015) bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kantor Sinode Gereja Masehi Injili di Minahasa.

3. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan melayani tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pati dan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Pati.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lisbijanto (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada Koperasi Karyawan di Surabaya. Hal ini terjadi karena sering terjadi mutasi kepala dinas baik di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pati maupun di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Pati. Ketiadaan pimpinan menjadi suatu hal yang biasa sehiungga tidak berpengaruh ada atau tidak ada pimpinan , pegawai akan melakukan pekerjaan sesuai tupoksinya. Disinilah peran perilaku suka membantu pegawai lainnya justru yang nampak menonjol dalam menyumbang terpenuhinya kinerja organisasi. Mereka lebih senang mesdiskusikan masalah-masalah pekerjaan bahkan di luar jam kerja dan berpikir masalah organisasi lebih penting daripada masalah pribadi.

4. Pengaruh OCB terhadap Kinerja dengan moderasi kepemimpinan melayani

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat diketahui bahwa kepemimpinan melayani tidak memoderasi pengaruh OCB terhadap kinerja. Hal ini terjadi karena kepemimpinan melayani tidak berpoengaruh terhadap kinerja. Pegawai merasa bahwa ada atau tidak ada pimpinan tidak bepengaruh terhadap kinerja mereka. Masalah pekerjaan tetap harus dilaksanakan karena terselesaikannya pekerjaan akan berdampak pada kinerja organisasi. Sikap pegawai yang bersedia bekerja di luar yang ditentukan secara formal oleh organisasi berkontribusi dominan terhadap terselesaikannya target pekerjaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Rezai dan Sabzikaran (2012) yang menyimpulkan bahwa OCB berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan hasil studi yang dilakukan Fartash et all (2012) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Bahwa kepemimpinan melayani tidak sebagai variabel moderasi sesuai dengan hasil studi oleh Siswanto (2015). Seringkali terjadi mutasi di kedua dinas tersebut menyebabkan ada atau tidak ada pimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja dengan moderasi kepemimpinan melayani.

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan melayani tidak memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Pegawai di dua Dinas tersebut mempunyai kepuasan kerja yang menonjol pada hubungan dengan rekan kerja terutama pada upaya saling mendukung dan kerja sama antar rekan kerja. Hal ini berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Fakta tersebut melengkapi temuan sebelumnya bahwa pegawai di dua dinas tersebut mau dengan sukarela bekerja di luar yang ditetapkan oleh organisasi secara formal dengan cara mendiskusikan terhadap masalah organisasi dan berpikir masalah organiusasi adalah masalah saya. Pegawai yang puas akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Hal ini sejalan dengan hasil studi Springer (2011) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank. Hasil yang sama ditunjukkan oleh *Hamed and Allem (2012)* yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kepemipinan melayani bukan merupakan variabel moderasi sama dengan studi Siswanto (2015)

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

1. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Mengandung makna bahwa apabila OCB semakin meningkat maka kinerja akan meningkat pula.

2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan , mengandung makna bahwa apabila kepuasan kerja pegawai meningkat maka kinerja juga akan semakin baik.

3. Kepemimpinan melayani tidak berpengaruh terhadap kinerja.

4. Kepemimpinan melayani bukan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh OCB terhadap kinerja.

5. Kepemimpinan melayani bukan merupakan variabel yang memoderasi perngaruh kepuasanmkerja terhadap kinerja.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian maka disarankan kepada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pati maupun di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Pati , agar kinerja pegawai meningkat maka :

1. Harus meningkatkan kerelaan pegawai bekerja di luar yang ditetapkan secara formal olreh organisasi dengan cara: bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk kerja atau cuti, membantu rekan kerja mengerjakan tugas-tugasnya meskipun tidak diminta. Terhadap kedua hal tersebut bisa dimonitor, dan dijadikan catatan untuk point tambahan reward meskipun tidak didisain secara formal dalam suatu forum rapat koordinasi maupun pada saat acara informal disinggung agar mereka merasa dihargai dan diperhatikan.
2. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan cara memberikan kesempatan promosi secara terbuka kepada pegawai. Hal ini dimaksudkan agar bisa menjaring sebanyak-banyaknya pegawai yang memenuhi kriteria. Organisasi juga harus melakukan pengembangan karir pegawai yang didasarkan pada prestasi kerja. Kedua hal tersebut diharapkan dapat membuat pegawai puas yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

Keterbatasan :

1. Dalam penelitian ini variabel OCB, kepuasan kerja dan kepemimpinan melayani hanya mampu menjelaskan kinerja sebesar 36,8%. Sehubungan dengan hal tersebut pada penelitian yang akan datang sebaiknya memasukkan variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja seperti motivasi, kepribadian
2. , karakteristik pekerjaan dsb.
3. Penelitian ini hanya mengukur persepsi responden pada waktu dilakukan penelitian, sehingga kurang mencerminkan keadaan yang sesungguhnya.
4. Obyek penelitian dilakukan hanya pada PNS di suatu SKPD, untuk penelitian mendatang perlu diperluas respondennya baik denngan karakteristik yang sama atau berbeda supaya hasilnya lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Chughtai, A.A. (2008) Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management, 9.*

Dessler, Gary, 2009. Manajemen SDM. Buku 1. Indek Jakarta

Gary Jon Springer ,2011." *A Studi of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees*:

Greenleaf, R.K (1970). *The Servant As Leader*, Mass: Center for Apppied Studies

Ghozali, Imam, 2012, *"Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS"*, Universitas Diponegoro,Semarang

Gibson J.I. Ivancevic,J.M and Donelly Jr. J. H. (1997) *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi ke-8 Jilid I (Terjemahan). Erlangga Jakarta

Herry Lisbijanto (2014). Judul: Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Koperasi Karyawan di Surabaya

Hair Anderson And Tatham Black, 1998, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, USA

Hussain, Tajammal dan Ali, Wajid. 2012. "Effects Of Kepemimpinan melayaniOn Followers' Job Performance". Sci., *Tech. and Dev. 31 (4): 359-368*

Imelda, RHN. 2004. Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan. vol. 6, no. 2, Nopember 2004: 106-122*

Indartono, Setyabudi et al. 2010. "The Joint Moderating Impact of Personal Job Fit and Kepemimpinan melayanion the Relationship between the Task Characteristics of Job Design and Performance". Interdisciplinary *Journal Of Contemporary Research In Business.Vol 2, No 8.*

Irving, J.A. (2005). Servant Leadership and the effectiveness of teams. *Dissertation of Doctor of Philosphy in Organizational Leadership, School of Leadership Studies, Regent University.*

Istianto, Bambang. 2011. *Manajemen Pemerintah Dalam Perspektif. Pelayanan Publik.* Jakarta: Mitra Wacana Media

Ketut Sudarma, 2011, Analisis Kesejahteraan Berbasis Kinerja Melalui Competency dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) pada Tenaga Administrasi Studi Kasus pada Universitas Negeri Semarang (UNNES), *Dinamika Sosial Ekonomi Volume 7 Nomor 1 Edisi Mei 2011*

Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Yogyakarta: Penerbit Andi

Mael, F., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103-123

Miner, J.B (1988) *Organization Behavior Performance and Productivity*, Firs Edition, Random House, Inc. New York.

Mira, W.S & M. Margaretha. (2012),Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behavior. Universitas Kristen Maranatha, *Jurnal Manajemen, Vol.11, No.2, Mei 2012*

Moorman dan Blakely's (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16, 127-142*

Musakabe, Herman (2004). *Mencari Kepemimpinan Sejati Ditengah Krisis dan Reformasi*, Jakarta: Insan Pembaru. Edisi I

Neuschel, R.P. 2008, *Pemimpin Yang Melayani*., Akademika, Jakarta.

Organ, D.W. (1998) *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome* Lexingtong, MA. Lexingtong Books.

Piasentin, K.A., & Chapman, D.S. (2006). Subjective person-organization: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior, 69, 202-221*

Rahardjo Budi Ikhsan& Wulandari Eka Diana, 2016. Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja manajerial dengan Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi: Vol 5, Nomor 4, April 2016, ISSN 2460-0585*

Rastgar, Abbas Ali, Azim Zarei, Seyed Mehdi Mousavi Davoudi dan Kiarash Fartash. 2012. "The Link Between Workplace Spirituality, Organizational Citizenship Behavior And Job Performance In Iran". Arth Prabhand: *A Journal of Economics and Management, Vol. 1, No. 6, hlm.51-67.*

Rezai, Hossein.,& Sabzikaran, Esmeil. 2012. Exploring the Effect of Organizational Citizenship Behavior on Human Resources Productivity Enhancement. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 1(7), 1-14.*

Riketta, M. (2005). Organizational Identification. A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 66(2), 358-384*

Robbins, Stephen P and Judge, 2009, *Organizational Behavior*, 13th Edition.

Sendjaya, S., Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring kepemimpinan melayani behavior in organizations. Journal of Management Studies, 45(2),402-424

Siswanto Edy, 2015. Pengaruh *Personality* dan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational citizenship Behavior* dengan moderasi *Servant Leadership* (Studi Pada Dosen STEKOM Semarang), *Jurnal Mahasiswa Pascasarjana Unisbank, 2015*

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effect in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), Sociological Methodology 1982 (pp. 290-312).Washington DC: American Sociological Association

Stone, A.G., Russell, R.F., & Patteerson, K. (2004). Transformational versus servant leadership. A difference in leader focus. The Leadership & Organizational Development Journal, 25(4), 349-361

Sudjana, 1993, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*, Tarsito Bandung.

Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian bisnis*, Alfabeta, Bandung

Sulistyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia:Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Edisi 2,Graha Ilmu, Yogyakarta.

Utomo, K.W. (2002). Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap perilaku citizenship (OCB), kepuasan kerja dan perilaku organisasional. Penelitian Empiris pada Kabupaten Kebumen. Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen, 2, 34-52

Vondey, M. (2011). The relationship among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. International Journal of Leadership Studies, 6(1)

"SATUHU NDHEREK KANJENG SULTAN"
SEPENUH HATI MENGABDI PADA SRI SULTAN
(Studi Kasus Praktek Manajemen SDM Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta)

Rizki Andes Hastari, *Email:*rizkiandez1@gmail.com
Alumni Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
dan
Trias Setiawati, *Email:* triassetiawati@gmail.com
Dosen Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Abstract

The researchpurpose was to understand the employees motives and the practice of human resource management from recruitment until dismissal. The research was a qualitative case study. The data collection method was interview and documentation. The informants were key persons. The data validitywas checked using credibility and transferability tests. Data examination method used triangulation while data analysis method used reduction, interpretation and conclusion drawing or verification.

There was some *abdidalem*motives such as a small risk job, had many friends and relatives, no need to rent a house, no activity at home, brought a heart peace, and was a devotion of their mind and energy, safety needs, had a pride and keep the Kraton remained *kuncoro.*The recruitment was held through the vacancy availability provided by the family and Kraton. The selection were based on the performance assessment and relied on their presence. The orientation were debriefing about the Kraton and their duties. The work division replacement was adjusted by their skill and expertise. The compensation was given in the form of *kekucah*, health benefits, *budiarthapranaya*, and the Sultan Ground as *kekancingan*. Dismissal was conducted when they had been incapable to do their duties, did a mistake or crime, and passed away. Employee'ssocial life run well, has good interaction and active in society activity.

Keywords*: Abdi Dalem, Motivation, Human Resource Management Practices, Yogyakarta Palace*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Abdi dalem adalah bagian penting dari Kehidupan di Kraton Yogyakarta Hadinngrat. Menurut Prasetya (2012) Abdi dalem adalah status yang diberikan bagi para pegawai Kraton yang mendapatkan tugas dari Raja atau Sultan. Jumlah abdi dalem di Kraton Yogyakarta ada 3000 orang dan mereka bertugas secara bergantian. Abdi dalem ini berpakaian sangat khas, mereka mengenakan sorjan atau baju garis-garis kain batik dan blankon sebagai penutup kepala bagi setiap abdi dalem laki-laki. Sedangkan bagi wanita, mereka mengenakan kebaya berkain batik dan bersanggul.

Seseorang menjadi abdi dalem disebabkan karena beberapa pertimbangan dan motivasi. Menurut Encep (2013) Ada beberapa pertimbangan dan motivasi yang mendorong mereka memilih jalan hidup sebagai seorang abdi dalem Kraton. Meneruskantradisi orang tua merupakan salah satunya. Dari segi batiniah, alasan mereka menjadi seorang abdi dalem adalah pandangan dan prinsip bahwa menjadi abdi dalem dapat membuat hati tenang dan dapat mengendalikan hawa nafsu keduniawian.

Dalam kehidupannya, seorang abdi dalem sudah tentu menjunjung tinggi nilai-nilai kebudayaan Kraton. Walaupun bersifat sukarela, seseorang yang ingin menjadi abdi dalem tidak dapat langsung diterima menjadi abdi dalem. Layaknya seseorang yang melamar pekerjaan di kantor, abdi dalem juga melalui tahapan seleksi. Menurut Pamungkas (2015) para calon abdi tersebut sudah melalui proses tahapan seleksi.Dalam ujian, mereka yang baru masuk harus mengetahui dan mampu menjawab seputar sejarah Keraton.Sebelum diwisuda, terlebih dahulu diberikan penyuluhan, pengenalan ruang lingkup Kraton, pengenalan empat lampah (cara berjalan) yakni lampah biasa, lampah dadap, lampah dodok dan lampah pocong. Sedangkan yang naik pangkat, misalnya dari bupati ke jenjang yang lebih tinggi harus bisa menulis dan membaca aksara Jawa.Setelah itu, akan dibuatkan berkas sebagai abdi dalem berpangkat Wedono sampai Bekel, Bupati hingga Bupati Anom. Selanjutnya diwisuda dan meperoleh surat kekancingan.

Terdapat penempatan SDM untuk abdi dalem Kraton Yogyakarta, hal ini tampak dalam jenjang tahapan yang harus dilalui abdi dalem untuk mendapatkan jabatan atau posisi yang lebih tinggi., hal ini tampak dalam jenjang tahapan yang harus dilalui abdi dalem untuk mendapatkan jabatan atau posisi yang lebih tinggi. Menurut pravita (2015) terdapat beberapa tahapan sebagai abdi dalem Keraton Yogyakarta. Tahapan pertama adalah sowan bekti, dalam tahapan ini adalah proses yang paling dasar untuk menjadi seorang abdi dalem dimana seseorang dilatih untuk benar-bener siap dan ikhlas untuk menjadi abdi dalem. Tahapan kedua adalah magang, Merupakan tahapan lanjutan setelah melewati proses sowan bekti selama kurang lebih empat tahun yang kemudian akan mendapat SK (Surat Keputusan) sebagai tanda telah diterima sebagai abdi dalem. Tahapan ketiga adalah sawek jajar, abdi dalem melalui upacara akan mendapatkan nama baru secara resmi dari Sultan, dalam tahapan ini para abdi dalem sudah mulai mendapat "*kekucah*" (gaji) sebesar Rp 5.000 dalam sebulan. Tahapan keempat adalah bekel enom, para abdi dalem sudah mulai mendapat kepercayaan dan diberikan hak untuk mendapat senjata yaitu keris. Tahapan kelima adalah bekel sepuh, merupakan tahapan lanjutan setelah seseorang

dianggap layak dalam tahapan bekel anom, dalam tahapan bekel sepuh menerima '*kekucah*' sebesar Rp 15.000 dalam satu bulan. Tahapan keenam adalah lurah, pada tahapan ini abdi dalem yang tidak memiliki hubungan darah dengan Kraton akan mendapatkan nama gelar dengan sebutan Mas Bekel, Mas Rono, dan Mas Lurah. Tahapan ketuju adalah wedono, banyak tokoh-tokoh yang diberi pangkat wedono seperti Nyi Lindur yang ditugaskan sebagai sinden pegirid utamanya Nyi Mas Riya Larasati. Tahapan kedelapan adalah penewu, abdi dalem tertentu diberikan tugas khusus, misalkan seperti Mbah Maridjan sebagai juru kunci Gunung Merapi. Menurut Prasetya (2012), abdi dalem Kraton Yogyakarta memiliki sebuah tatanan kedudukan atau pangkat dalam melaksanakan tugasnya. Yang pertama abdi dalem luhur, adalah mereka yang berpangkat wadana, hingga kedudukan patih. Sedangkan mereka yang berpangkat rendah, mulai dari kedudukan jajar / bekel / sampai lurah.

Abdi dalem Kraton Ngayogyakarta juga mendapatkan upah dan tunjangan layaknya karyawan di kantor. Walaupun nominalnya tidak besar, hal ini bukan menjadi permasalahan bagi para abdi dalem. Menurut Encep (2013) kisaran gaji abdi dalem Kraton Yogyakarta hanyalah antara Rp. 2.000 - Rp. 20.000/bulannya.Dengan gaji yang jauh daristandar tentu saja bukan materi yang mereka kejar dari pekerjaannya di Kraton, namun pengabdian yang tulus akan junjungannya yaitu raja Yogyakarta. Bagi abdi dalem gaji yang diterima adalah berkah dan tanda cinta kasih sultan, maka tidaklah aneh bila gaji itu tidak pernah mereka pakai untuk memenuhi kebutuhannya melainkan disimpan dan akan dipakai bila kondisi memaksakan.Gaji yang jauh di bawah standar tidak pernah menjadi penghambat mereka dalam melaksanakan tugas, karena yang mereka cari bukanlah materi melainkan berkah dari Sultan atas kehidupannya.

Dalam kehidupan pemerintahan di Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat terdapat praktek manajemen SDM layaknya di perusahaan atau pemerintahan, namun terdapat keunikan tersendiri dalam praktek manajemen SDM dan kehidupan abdi dalem. Sehingga hal ini membuat peneliti merasa tertarik untuk mengetahui lebih jauh. Berdasarkan uraian diatas, peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul "Setuhu Ndherek Kanjeng Sultan (Studi Kasus Pada Praktek Manajemen SDM Abdi Dalem di Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat)."Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui motivasi anggota masyarakat untuk menjadi abdi dalem dan mengetahui praktek manajemen SDM yang berkaitan denga abdi dalem sejak dari proses rekruitmen, seleksi, orientasi dan penempatan, kompensasi, pemberhentian dan kehidupan abdi dalem di lingkungan tempat tinggalnya.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Terdapat motivasi kerja pada abdi dalem Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat. Hal ini dapat dibuktikan dalam penelitian mengenai Studi Eksplorasi Terhadap Motivasi Kerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta yang ditulis oleh Novitasari (2008) pada 3 orang abdi dalem menyatakan bahwa hasil dalam penelitiannya adalah motivasi seseorang menjadi abdi dalem dipengaruhi oleh niat dari dalam diri sendiri sebagai faktor internal, dan upaya melestarikan pekerjaan keluarga sebagai abdi dalem dan mencari berkah untuk keluarga sebagai faktor eksternal. Persamaan penelitian diatas dengan penelitian yang akan dilakukan adalah topik penelitian diatas sama dengan salah satu variabel yang akan diteliti. Namun dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan 4 narasumber utama dan beberapa narasumber pendukung, dan fokus penelitian tidak hanya pada faktor motivasi kerja saja.

Terdapat hak dan kewajiban pada abdi dalem Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat. . Hal ini dapat dibuktikan dalam penelitian mengenai Hak dan Kewajiban Abdi Dalem dalam Pemerintahan Kraton Yogyakarta yang ditulis oleh Sudaryanto (nd) pada 2 orang abdi dalem menyatakan bahwa hasil dalam penelitiannya adalah adanya persamaan antara birokrasi di Kraton dengan birokrasi pemerintahan Indonesia, keduanya mengenal adanya jenjang karier/ pangkat. Motivasi abdi dalem Kraton, bukan hanya untuk mencari berkah, namun mereka juga ada motivasi lain seperti menjaga kelestarian budaya jawa, mencari hidup yang lebih bermakna, ketenangan dan ketentraman, meneruskan tradisi orang tua, dan mempertahankan tanah magersari. Persamaan penelitian diatas dengan penelitian yang akan dilakukan adalah topik penelitian diatas sama dengan salah satu variabel yang akan diteliti. Namun dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan 4 narasumber utama dan beberapa narasumber pendukung, dan fokus penelitian tidak hanya pada faktor hak dan kewajiban abdi dalem saja.

Terdapat motivasi kerja pada motivasi relawan. Hal ini dapat dibuktikan dalam penelitian mengenai Motivasi Relawan Kemanusiaan Rumah Zakat Cabang Depok oleh Nugroho (2011) pada 5 narasumber utama dan 2 narasumber pendukung menyatakan bahwa hasil dalam penelitiannya adalah motivasi yang menyebabkan seseorang terlibat menjadi relawan adalah motivasi sosial. Hal ini, karena tujuan mereka adalah agar dapat memberdayakan masyarakat dan membantu orang lain. Persamaan penelitian diatas dengan penelitian yang akan dilakukan adalah

topik penelitian diatas sama dengan salah satu variabel yang akan diteliti. Namun dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan 4 narasumber utama dan beberapa narasumber pendukung, dan fokus penelitian tidak hanya pada faktor motivasi kerja saja tetapi juga menjelaskan bagaimana praktek manajemen SDM yang berkaitan dengan abdi dalem dari sejak rekruitmen hingga pemberhentiannya.

Landasan Teori

Terdapat beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu motivasi, rekruitmen, seleksi, orientasi dan penempatan, kompensasi, pemberhentian kerja, dan kehidupan sosial.

Motivasi. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja (As'ad, 2012, hlm 45). Menurut Maslow (1954) dalam As'ad (2012, hlm 48-50), teori motivasi *hierarchy of needs* berpendapat bahwa kebutuhan manusia dapat disusun menurut hierarki, dimana kebutuhan paling atas akan menjadi motivator utama jika kebutuhan tingkat bawahnya sudah terpenuhi. Kebutuhan – kebutuhan tersebut meliputi: *1) Physiological Needs* (Kebutuhan yang bersifat biologis), misalnya sandang, pangan dan tempat berlindung, dan kesejahteraan individu. *2) Safety Needs* (Kebutuhan rasa aman), kalau ini dikaitkan dengan kerja, maka kebutuhan keamanan jiwanya sewaktu bekerja, selain itu juga perasaan aman akan harta yang ditinggal sewaktu bekerja, perasaan aman juga menyangkut terhadap masa depan karyawan. *3) Social Needs* (kebutuhan-kebutuhan sosial), manusia pada hakekatnya adalah mahluk sosial, sehingga mereka mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial sebagai berikut, kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana ia hidup dan bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting, kebutuhan untuk bisa berprestasi, kebutuhan untuk ikut serta. *4) Esteem Needs* (Kebutuhan-kebutuhan akan harga diri), situasi yang ideal ialah apabila prestise itu timbul akan prestasi. 5) *Self Actualization* (Ingin berbuat yang lebih baik), ini diartikan bahwa setiap manusia ingin mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerjanya melalui pengembangan pribadinya, oleh sebab itu pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri dan berbuat yang paling baik.

Rekruitmen.Rekruitmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi (Gomes, 2003, hlm 105). Sumber-sumber

penarikan karyawan menurut Hasibuan (2014, hlm 42) berasal dari internal dan eksternal perusahaan, yaitu 1) Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowong diambil dan dalam perusahaan, yakni dengan cara memutasikan atau memindah karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu.2)Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja diluar perusahaan, antara lain berasal dari kantor penempatan tenaga kerja.lembaga-lembaga pendidikan, referensi karyawan, serikat-serikat buruh, pencangkokan dari perusahaan lain, nepotisme dan leasing, dan pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa, dan sumber-sumber lainnya.

Seleksi.Seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima/ditolak, tetap/tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada didalam organisasi (Gomes, 2003, hlm 117). Menurut Gomes (2003, hlm 123-126) langkah berikutnya dalam proses seleksi adalah menetapkan kualifikasi minimal bagi suatu jabatan melalui analisis jabatan. Ada sembilan metode yang biasanya digunakan yaitu 1) Tinjauan data biografis, mengenai pendidikan dan pengalaman dari seorang pelamar, melalui suatu bentuk pengajuan lamaran yang dibakukan, adalah paling dasar dalam proses seleksi.2) Tes ketangkasan, untuk mengukur ciri-ciri kepribadian atau karakteristi-karakteristik. 3)Tes kemampuan, tes ini mengukur luasnya kemampuan umum atau keterampilan-keterampilan yang berkaitan dengan kinerja pekerjaan melalui empirical atau construct validation.4) Tes performansi, semakin dekat tes kemampuan merangsang tugas-tugas pekerjaan dan konteks yang aktual, test tersebut semakin menjadi test informasi.5) Referensi, dipakai untuk memeriksa pendidikan dan riwayat-riwayat atau untuk memperoleh keterangan tentang kepribadian atau keterampilan pelamar.6) Evaluasi performasi, dipakai untuk menilai potensi bagi penugasan kembali atau promosi, atau bahkan persyaratan bagi lowongan promosi tertentu. *7)* Wawancara, memberikan kesempatan pada organisasi untuk mengamati kinerja/penampilan seorang pelamar dan keterampilan-keterampilan antar perorangan, dan untuk menanyakan hal-hal yang tidak dimuat dalam form-form lamaran. 8) Pusat-pusat penilaian, untuk memperkenalkan beberapa pelamar dengan keadaan-keadaan kerja yang merangsang supaya menekan kinjerjanya pada tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan.9)Masa Percobaan, memberikan kepada supervisor tanggungjawab untuk

mengeluarkan para pekerja yang tidak memuaskan atau tidak berkemampuansebelum mereka mencapai karirnya, dan memberikan kepada para manajer kepegawaian tanggung jawab untuk mengembangkan sistem evaluasi masa percobaan yang valid.

Orientasi.Orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong karyawan baru (yang lulus seleksi) mengenal pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja (Ridha, 2011) . Program orientasi sering juga disebut dengan *induksi*. Yakni memperkenalkan para karyawan dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan karyawan lain.Menurut Ridha (2011) program orientasi bagi karyawan baru sangatlah mutlak diperlukan baik ditinjau dari sudut kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri yang tujuan pokoknya agar setiap karyawan baru 1) Dapat beradaptasi dan berinteraksi dengan kondisi lingkungan yang baru dimasuki. 2) Dapat memahami organisasi dan budaya perusahaan (visi, misi, nilai inti dan kegiatan operasionalnya). 3) Mempunyai kesamaan pola *(paradigma)* pikir dan terakhir. 4) Sebagai bekal sebelum yang bersangkutan bertugas di tempat kerjanya masing masing.

Penempatan.Menurut Sastrohadiryo yang dikutip oleh Suwatno (2003:138), Mendefinisikan bahwa Penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliaanya. Menurut Suwatno (2003:129), dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut 1) Pendidikan, yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif. 2) Pengetahuan kerja, yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut. 3) Ketrampilan kerja, kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek. 4) Pengalaman kerja, pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Kompensasi. Menurut Hasibuan (2014, hlm 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Hasibuan (2014, hlm 118) kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu 1) Kompensasi langsung (*direct compensation*),

berupa gaji, upah, dan upah insentif. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. 2) Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*, atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan), *benefit* dan *service* adalah kompensai tambahan (financial atau non financial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olah raga, dan darmawisata.

Pemberhentian kerja. Menurut Hasibuan (2014, hlm 209) pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian, berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan. Sebab-sebab terjadinya pemberhentian, yaitu 1) Pemberhentian terjadi karena perundang-undangan, seorang karyawan terpaksa diberhentikan dari organisasi perusahaan karena terlibat organisasi terlarang atau karyawan bersangkutan dihukum karena perbuatannya. 2) Pemberhentian terjadi berdasarkan keinginan perusahaan, karyawan itu menurut perusahaan tidak akan memberikan keuntungan lagi. 3) Pemberhentian atas keinginan karyawan, kurang mendapatkan kepuasan kerja di perusahaan bersangkutan.

Kehidupan social. Menurut Soekamto (nd) dalam Wikipedia Interaksi sosial merupakan suatu fondasi dari hubungan yang berupa tindakan yang berdasarkan norma dan nilai sosial yang berlaku dan diterapkan di dalam masyarakat. Interaksi sosial tidak mungkin terjadi tanpa adanya dua syarat, yaitu 1) Kontak social, kata “kontak” (Inggris: “contact") berasal dari bahasa Latincon atau cum yang artinya bersama-sama dan tangere yang artinya menyentuh. Jadi, kontak berarti bersama-sama menyentuh. Dalam pengertian sosiologi, kontak sosial tidak selalu terjadi melalui interaksi atau hubungan fisik, sebab orang bisa melakukan kontak sosial dengan pihak lain tanpa menyentuhnya, misalnya bicara melalui telepon, radio, atau surat elektronik. Oleh karena itu, hubungan fisik tidak menjadi syarat utama terjadinya kontak.Kontak sosial memiliki sifat-sifat berikut kontak sosial positif mengarah pada suatu kerja sama, sedangkan kontak sosial negatif mengarah pada suatu pertentangan atau konflik, kontak sosial primer terjadi apabila para

peserta interaksi bertemu muka secara langsung, kontak sekunder dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. 2) Komunikasi, merupakan syarat terjadinya interaksi sosial. Hal terpenting dalam komunikasi yaitu adanya kegiatan saling menafsirkan perilaku (pembicaraan, gerakan-gerakan fisik, atau sikap) dan perasaan-perasaan yang disampaikan. Ada lima unsur pokok dalam komunikasi yaitu sebagai berikut, komunikator yaitu orang yang menyampaikan pesan, perasaan, atau pikiran kepada pihak lain, komunikan yaitu orang atau sekelompok orang yang dikirimi pesan, pikiran, atau perasaan, pesan yaitu sesuatu yang disampaikan oleh komunikator, media yaitu alat untuk menyampaikan pesan, efek yaitu perubahan yang diharapkan terjadi pada komunikan, setelah mendapatkan pesan dari komunikator.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian.

Penelitian digunakan untuk menemukan fakta-fakta yang ada yang dilapangan, yang berkaitan dengan objek penelitian. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara trianggulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. (Sugiyono, 2014, hlm1).

Metode kualitatif dipilih sebagai metode pada penelitian ini, hal ini dikarenakan metode kualitatif dirasa cocok dengan obyek penelitian.Metode penelitian kualitatif pada awalnya lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Obyek dalam penelitian ini adalah obyek yang alamiah, yaitu obyek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti, sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki obyek, setelah berada di obyek dan setelah keluar obyek relative tidak berubah. (Sugiyono, 2014, hlm1-2).Dalam penelitian kualitatif, peneliti menjadi instrument dari penelitiannya.Sehingga untuk menjadi instrument yang baik, maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi obyek yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna.(Sugiyono, 2014, hlm2).

Lokasi penelitian. Lokasi Penelitian berada di Kawasan Kraton Yogyakarta, Pracimasono, Kistalan, dan Rotowijayan. Dimana semua lokasi tersebut masih berada di kelurahan kadipaten, kecamatan Kraton, Kota Yogyakarta.

Narasumber. Narasumber dari penelitian ini terdiri dari narasumber utama 2 orang abdi dalem laki-laki dan 2 orang abdi dalem perempuan dan narasumber pendukung 1 *pengageng* dan 4 keluarga abdi dalem.

Konsep penelitian.

Abdi dalem. Terdapat berbagai macam golongan abdi dalem sehingga perlu untuk diketahui golongan abdi dalem dari narasumber yang diteliti. Hal-hal berkaitan abdi dalem yang akan diteliti yaitu: Pengertian abdi dalem menurut pimpinan abdi dalem dan abdi dalem; Usia abdi dalem yang masih bekerja di Kraton Yogyakarta; Asal tempat tinggal abdi dalem; Waktu kerja abdi dalem di Kraton Yogyakarta.

Motivasi. Terdapat motivasi-motivasi yang dimiliki seseorang, sehingga berkeinginan menjadi seorang abdi dalem. Hal-hal berkaitan motivasi yang akan diteliti, yaitu ; Motivasi dasar menjadi seorang abdi dalem ; Hal yang diharapkan dari menjadi seorang abdi dalem ; Peranan diri sendiri dalam pengambilan keputusan menjadi abdi dalem ; Peranan keluarga dalam pengambilan keputusan menjadi abdi dalem ; Peranan lingkungan dalam pengambilan keputusan menjadi abdi dalem ; Pandangan dan implementasi akan kebutuhan fisik yang ada pada seorang abdi dalem; Pandangan dan implementasi akan kebutuhan rasa aman yang ada pada seorang abdi dalem; Pandangan dan implementasi akan kebutuhan sosial yang ada pada seorang abdi dalem; Pandangan dan implementasi akan kebutuhan harga diri yang ada pada seorang abdi dalem; Pandangan dan implementasi akan kebutuhan aktualisasi diri yang ada pada seorang abdi dalem.

Perencanaan sumber daya manusia. Dalam proses manajemen SDM di dalam Kraton Yogyakarta, terdapat perencanaan SDM untuk mengatur dan mengendalikan sdm yang ada di dalam Keraton, terutama abdi dalem. Hal-hal berkaitan dengan perencanaan SDM yang akan diteliti mengenai: Bagimana menentukan kualitas dan kuantitas abdi dalem; Bagaimana peran

perencanaan sdm dalam proses manajemen sdm di Kraton Yogyakarta; Bagaimana peran perencanaan sdm dalam penilaian abdi dalem.

Rekruitmen. Terdapat proses perekruitan dalam pengangkatan menjadi abdi dalem. Hal-hal berkaitan perekruitan yang akan diteliti, mengenai: Bagaimana seseorang mendapatkan informasi tentang lowongan menjadi abdi dalem; Melalui apa seseorang melamar menjadi abdi dalem; Syarat yang dibutuhkan untuk mendaftar menjadi abdi dalem; Praktek perekruitan untuk menjadi abdi dalem.

Seleksi. Dalam proses perekruitan, terdapat proses seleksi untuk menentukan kecocokan antara si pelamar dengan bidang pekerjaan yang dipilih. Hal-hal berkaitan dengan seleksi yang akan diteliti mengenai: Proses seleksi yang ada di Kraton Yogyakarta; Proses seleksi yang dialami oleh abdi dalem; Hal-hal apa saja yang diuji dalam proses seleksi; Syarat-syarat lolos seleksi untuk menjadi abdi dalem.

Penilaian kerja. Dalam proses mengabdi sebagai abdi dalem Kraton Yogyakarta, seorang abdi dalem juga dinilai pekerjaannya, karena hal ini berpengaruh terhadap kegiatan kenaikan jabatan seorang abdi dalem. Hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja yang akan diteliti mengenai ; Proses kegiatan penilaian kerja yang ada dialami abdi dalem Kraton ; Tanggapan abdi dalem mengenai penilaian kerja yang dialami ; Apa saja yang dinilai dalam proses penilaian kerja abdi dalem.

Kompensasi. Seorang abdi dalem yang mengabdi juga mendapatkan hak berupa kompensasi dari Kraton Yogyakarta. Hal-hal yang berkaitan dengan kompensasi yang akan diteliti mengenai: Kompensasi langsung yang diterima abdi dalem Kraton; Kompensasi tidak langsung yang diterima abdi dalem Kraton; Syarat pemberian kompensasi; Bagaimana proses kompensasi diberikan kepada abdi dalem.

Pemberhentian. Seseorang dapat diberhentikan menjadi abdi dalem baik karena keputusan sendiri maupun keputusan dari pihak Kraton Yogyakarta. Hal-hal yang berkaitan dengan pemberhentian yang akan diteliti, mengenai: Alasan-alasan terjadinya pemberhentian

seseorang sebagai abdi dalem; Hak-hak yang diambil ketika berhenti menjadi abdi dalem; Hak-hak yang diterima ketika berhenti menjadi abdi dalem.

Kehidupan kerja. Terdapat kehidupan kerja yang dialami abdi dalem saat bekerja di lingkungan Kraton Yogyakarta. Hal-hal berkaitan dengan kehidupan kerja yang akan diteliti, meliputi: Hubungan antara abdi dalem dengan pimpinannya dan sesama abdi dalem lainnya; Beban pekerjaan sebagai abdi dalem; Suka duka menjadi seorang abdi dalem.

Kehidupan keluarga. Terdapat kehidupan keluarga dan sosial yang dialami abdi dalem saat di lingkungan rumah. Hal-hal berkaitan dengan kehidupan kerja yang akan diteliti, meliputi; Kegiatan sehari-hari abdi dalem saat dirumah ; Bagaimana kegiatan sosialisasi abdi dalem di lingkungan rumah ; Bagaimana abdi dalem dapat membagi waktu antara pekerjaan rumah dengan pekerjaan abdi dalem ; Pendapat anggota keluarga lain tentang pekerjaan anggota keluarganya yang menjadi abdi dalem.

Kesejahteraan. Terdapat kesejahteraan yang dialami abdi dalem saat di lingkungan rumah. Hal-hal berkaitan dengan kesejahteraan yang akan diteliti, meliputi:Bagaimana pemenuhan kebutuhan pokok (sandang, pangan, papan) abdi dalem; Bagaimana kebutuhan-kebutuhan hidup lainnya; Adakah peran dari Keraton Yogyakarta dalam pemenuhan kebutuhan hidup tersebut.

Tehnik pengumpulan data. Wawancara. Wawancara menurut Esterberg (2002) dalam Sugiyono (2014, hlm 72), wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikontruksikan makna dalam suatu topik tertentu Melihat dari peneliti yang sudah mengetahui tentang informasi yang akan diperoleh dari subyek dan obyek penelitian, maka peneliti memilih metode wawancara terstruktur. Dokumen. Menurut Sugiono (2014, hlm 82), dokumen bisa bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, kebijakan.Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa, dll.Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dll.

Keabsahan data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi data dalam menguji kredibilitas. Menurut Sugiono (2014, hlm 125-127), triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagi sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Menurut Sugiono (2014, hlm 130) *tranferability* merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif.Vadilitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Motivasi Abdi Dalem

Motivasi untuk menjadi seorang abdi dalem berasal dari dorongan diri narasumber.

"Dari kita sendiri,dari hati kita sendiri" (Ibu Denok, 13/10/15 15.30)

Profesi sebagai abdi dalem merupakan profesi turun temurun yang ada di keluarga para narasumber, hal ini menjadikan motivasi mereka memilih profesi ini.

"Karena ibu saya dulu kerja di kraton,,,bagian kesehatan trus ibu kan sendiri,,biasanya kalo diundang putra-putra mungkin klinik ditinggal jadi ak ada yang jaga trus saya disuruh masuk di kesehatan cuman untuk bantu-bantu saja" (Ibu Tuti, 16/10/15 13.25)

Abdi dalem yang memiliki keahlian tertentu, termotivasi menjadi abdi dalem karena ingin mencurahkan ilmu dan tenaga yang dimiliki untuk Kraton Yogyakarta,

"Untuk mengabdikan tenaga dan pikiran kita di dalam bidang kereta keraton...supaya sabar, tidak cepat marah....iya, berasal dari diri saya sendiri...itu tadi ya sebenarnya. Dari latihan prihatin. Tidak ada dorongan lain" (Pak Yatno, 20/10/15 14.00)

Gelar yang diberikan pihak Kraton Yogyakarta memotivasi abdi dalem, karena para abdi dalem merasa bangga terhadap gelar yang diterima.

"Ya penting, karena mendukung dari apa yang saya lakukan sebagai abdi dalem itu sendiri" (Pak Mono, 12/10/15 15.00)

Berdasarkan hasil penelitian terhadap motivasi abdi dalem yang sudah dilakukan terhadap keempat narasumber maka ada beberapa motivasi yang ditemukan, diantaranya adalahmotivasi untuk mendapatkan kebutuhan yang bersifat biologisdidapatkan oleh abdi dalem, karena diantara mereka ada yang dipinjami tempat tinggal di wilayah Pracimasono dan Kistalan. Motivasi akan

kebutuhan rasa aman juga didapat abdi dalem karena mereka merasakan keamanan dan ketentraman saat berada di dalam Kraton Yogyakarta. Motivasi akan kebutuhan sosial juga didapatkan oleh abdi dalem, karena di lingkungan kerjanya mereka memiliki interaksi yang baik dengan rekan sesama abdi dalem dan para pengagengnya. Motivasi akan kebutuhan harga diri juga didapatkan para abdi dalem, karena mereka memiliki kebanggaan terhadap gelar yang diberikan pihak Kraton Yogyakarta untuk mereka. Motivasi ingin melakukan hal yang lebih baik juga terdapat pada abdi dalem, hal ini terlihat dari kesungguhan mereka di setiap menjalankan tugas kerjanya, dan terus berusaha untuk menjaga kebudayaan Jawa.

Hasil penelitian ini terdapat persamaan dengan penelitian yang ditulis Novitasari (2008) mengenai Studi Eksplorasi Terhadap Motivasi Kerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta pada 3 orang abdi dalem menyatakan bahwa hasil dalam penelitiannya adalah motivasi seseorang menjadi abdi dalem dipengaruhi oleh niat dari dalam diri sendiri sebagai faktor internal, dan upaya melestarikan pekerjaan keluarga sebagai abdi dalem dan mencari berkah untuk keluarga sebagai faktor eksternal.

Teori motivasi digunakan untuk menjelaskan hasil penelitian ini yakni mengenai motivasi menjadi seorang abdi dalem. Menurut Maslow (1954) dalam As'ad (2012, hlm 48-50), teori motivasi *hierarchy of needs* berpendapat bahwa kebutuhan manusia dapat disusun menurut hierarki, dimana kebutuhan paling atas akan menjadi motivator utama jika kebutuhan tingkat bawahnya sudah terpenuhi. Kebutuhan – kebutuhan tersebut meliputi:*Physiological Needs*; *Safety Needs*; *Social Needs*; *Esteem Needs*; *Self Actualization*. Jadi motivasi abdi dalem seperti hirarkhis sebagaimana disampaikan oleh Maslow (As'ad (2012, hlm 48-50), namun juga dapat dibagi secara internal dan eksternal. Dilihat dari proporsinya seperti lebih banyak motivasi yang berasal dari motivasi internal.

Proses rekruitmen Abdi Dalem.

Abdi Dalem mendapatkan informasi lowongan dari keluarga yang telah bekerja di Kraton.

> *"Jadi waktu saya mau menjadi abdi dalem, yang memberikan informasi ayah saya. Bahwa di Sri Wandawa membutuhkan abdi dalem" (Pak Mono, 12/10/15 15.00)*

Selain dari keluarga, terdapat abdi dalem yang mendapatkan informasi lowongan, karena ditawari pihak manajemen di Kraton Yogyakarta.

"Dulu diminta sama bagian ADM supaya mengabdi di bagian museum kereta" (Pak Yatno, 20/10/15 14.00)

Syarat utama untuk menjadi Abdi Dalem harus berperilaku baik, hal ini ditunjukkan dengan abdi dalem harus melampirkan surat keterangan berkelakuan baik dari kepolisian.

"Prosedur perekrutan abdi dalem adalah tidak kami minta menjadi abdi dalem, tapi atas keinginan sendiri oleh sebab itu mereka yang berminat menjadi abdi dalem mereka mengajukan permohonan menjadi abdi dalem dengan syarat harus dilampirkan surat kelakuan baik dari kepolisian. Karena syarat abdi dalem adalah berkelakuan baik bukan melihat ijasahnya apa, itulah sistem perekrutannya" (KPH Yudhoningrat, 06/11/15 10.00)

Berdasarkan hasil penelitian terhadap rekruitmen abdi dalem yang sudah dilakukan terhadap keempat narasumber, mayoritas calon abdi dalem mendapatkan informasi rekruitmen berasal dari orang dalam atau orang yang sudah bekerja di Kraton Yogyakarta. Menurut keterangan narasumber, seorang yang ingin menjadi abdi dalem harus berdasarkan referensi orang dalam baik abdi dalem yang sudah bekerja di Kraton maupun pengageng atau ada orang di dalam Kraton yang dikenal. Dalam proses rekruitmen, calon abdi dalem yang berasal dari keluarga Kraton Yogyakarta lebih diutamakan untuk diterima. Walaupun sedikit mengandung unsure nepotisme, hal ini dilakukan karena Kraton beranggapan bahwa seseorang yang berasal dari keluarga Kraton lebih memahami tentang kehidupan Kraton, daripada orang-orang yang bukan berasal dari keluarga Kraton, namun hak antara abdi dalem yang berasal dari luar ataupun dalam keluarga Kraton, tetap memiliki hal yang sama. Sedangkan sebagian kecil calon abdi dalem mendapatkan informasi adanya rekruitmen abdi dalem berasal dari iklan-iklan yang ada pada media sosial milik Kraton Yogyakarta

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang ditulis oleh Nugroho (2011) mengenai Motivasi Relawan Kemanusiaan Rumah Zakat Cabang Depok pada 5 narasumber utama dan 2 narasumber pendukung menyatakan bahwa hasil dalam penelitiannya adalah pola rekruitmen relawan melalui pendidikan dasar yang dilakukan setahun sekali, dan siapapun bebas menjadi relawan. Pada Kraton Yogyakarta siapapun bebas mendaftarkan diri sebagai abdi dalem, tidak ada persyaratan khusus layaknya orang yang melamar di perusahaan.

Menurut Siagian (2005, hlm 102) rekruitmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Sumber-sumber penarikan karyawan menurut Hasibuan (2014, hlm 42) berasal dari internal dan eksternal perusahaan, yaitu 1) Sumber Internal, adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowong diambil dan dalam perusahaan, yakni dengan cara memutasikan atau memindah karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. 2) Sumber Eksternal, adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja diluar perusahaan, antara lain berasal dari: Kantor penempatan tenaga kerja; Lembaga-lembaga pendidikan; Referensi karyawan; Serikat-serikat buruh; Pencangkokan dari perusahaan lain; Nepotisme dan leasing; Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa, dan sumber-sumber lainnya. Penelitian ini menemukan bahwa rekruitmen abdi dalem cenderung mengutamakan sumber dalam lingkungan kraton dan abdi dalem sendiri yang berbeda dari penelitian lainnya yang cenderung berasal dari luar seperti Nugroho (2011) yakni dari suatu program khusus rekruitmen.

Seleksi Abdi Dalem absensi digunakan sebagai alat penilaian dalam seleksi penerimaan dan pengangkatan gelar Abdi Dalem.

> *"Cuma dilihat dari absennya sregrep apa enggak.satu minggu itu masuk berapa, satu bulan masuk terus gak ada yang bolos itu... lha 2 tahun udah diangkat.Cuma absen aja disana ya seperti sekolah aja" (Ibu Denok,13/10/15 15.30).*

Kebijakan *pengageng* berpengaruh terhadap proses seleksi Abdi dalem.

> *"Jadi sekarang masih sama seperti dulu, tidak ada. Tetep kebijaksanaan dari pengagengnya", (Pak Mono, 12/10/15 15.00)*

Dalam proses seleksi, laporan kerja Abdi Dalem dari *pengirit* dan *pengageng* menjadi acuan dalam seleksi.

> *"Setelah rajin bisa kerja enggak itu dari laporan atasan-atasannya. Kami tentu tidak mungkin memantau 3 minggu ini secara visual,,kan tidak mungkin sehingga kami percaya atas laporan-laporannya. Tentu kalau atasannya nyaman berarti dia baik,tapi kalo atasannya ada catatan itu yang kami pantau sehingga kalau memang ternyata kurang baik ya harus kita evaluasi sebagai abdi dalem." (KPH. Yudhohadiningrat, 06/11/15/10.00)*

Secara umum proses seleksi dan penempatan abdi dalam didasarkanbeberapa hal berikut, yakni tinjauan data biografis abdi dalem didapatkan dari berkas-berkas seperti KTP dan Kartu

Keluarga yang dikumpulkan saat proses rekruitmen. Tes ketangkasan dan kemampuan dilakukan ketika abdi dalem mengikuti pawiyatan karena pada saat pawiyatan abdi dalem diberi pembekalan dan dilatih tentang *unggah-ungguh* di Kraton hingga tugas-tugas kerjanya. Dengan adanya pelatihan tersebut, pengajar dapat mengetahui ketangkasan dan kemampuan kerja calon abdi dalem. Tes performansi dilakukan ketika magang karena pada proses magang calon abdi dalem langsung diuji cobakan pada bidang kerjanya, sehingga atasannya dapat mengetahui kinerja calon abdi dalem tersebut. Masa percobaan kerja dilakukan ketika abdi dalem magang, apabila calon abdi dalem dirasa tidak cocok pada bidang kerja yang diujikannya, maka akan dipindah magang ke divisi (*tepas*) lain yang dirasa lebih sesuai dengan kemampuannya. Evaluasi performansi dilakukan dengan mengeluarkan ijazah *partisoro* secara berkala, ijazah ini berisi tentang penilaian kinerja abdi dalem yang dilaporkan mulai dari pengiritnya hingga pengagengnya.

Sudaryanto (nd) yang meneliti tentang Hak dan Kewajiban Abdi Dalem dalam Pemerintahan Kraton Yogyakarta dengan 2 orang abdi dalem sebagai narasumber menyatakan bahwa ada persamaan antara birokrasi di Kraton dengan birokrasi pemerintahan Indonesia, keduanya mengenal adanya jenjang karier/ pangkat. Kewajiban abdi dalem tidak seketat pegawai pemerintahan Indonesia, namun kehadiran dijadikan alat pengukur kinerja para abdi dalem. Hasil dari penelitian diatas memiliki kesamaan, bahwa adanya seleksi untuk jenjang kepangkatan abdi dalem, dan absensi dijadikan bahan penilaian dalam proses seleksi.

Secara umum seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima/ditolak, tetap/tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada didalam organisasi (Gomes, 2003, hlm 117). Menurut Gomes (2003, hlm 123-126) terdapat sembilan metode yang biasanya digunakan yakni: Tinjauan data biografis; Tes ketangkasan; Tes kemampuan; Tes performansi; Referensi; Evaluasi Performasi; Wawancara; Pusat-pusat penilaian; Masa Percobaan. Sementara dalam penelitian ini haya menggunakan tinjauan data biografis, tes ketangkasan dan kemampuan dengan pawiyatan, tes performansi dengan magang hingga mendapat ijazah atau partisoro. Inilah keunikan yang terjadi di praktik manajemen SDM untuk para abdi dalem dalam seleksi.

Orientasi dan penempatan

Orientasi Abdi Dalem dilakukan melalui program *pawiyatan* selama 1 bulan yang mempelajari tentang sejarah Kraton Yogyakarta, tata cara sebagai Abdi Dalem, dan tugas-tugas Abdi Dalem.

"Pawiyatan itu sekitar 1 bulan, tapi tiap senin dan kamis, jadi sekitar 8 kali. Pawiyatan itu jadi bidang pendidikan yang diberikan tentang sejarah Kraton, bahasa yang digunakan di Kraton, tentang tata cara memakai pakaian di Kraton, dll yang berhubungan dengan seluk beluk Kraton tadi" (Pak Yatno, 20/10/15 14.00).

Penempatan Abdi Dalem dilakukan melalui program magang untuk mencocokan antara pekerjaan yang diberikan kepada abdi dalem dengan keahlian yang dimiliki.

"Ya tentu dalam penerimaan abdi dalem baru, kami memakai sistem magang. Misalnya dari sini, tepas bagian IT tentu yang punya mahir dalam bidang It, mungkin dari puro rakso misalnya dia urusan keamanan kratorn tentu yang punya pengalaman sekuriti, jugas misalnya tepas pariwisata yang punya pengalaman pariwisata, tepas museum yang punya pengalaman di museum atau sarjana-sarjana jurusan sejarah dan arkheology dan sebagainya" (KPH. Yudhohadiningrat, 06/11/15 10.00)

Penempatan Abdi Dalem di Kraton sudah sesuai antara keahlian yang dimilki dengan pekerjaan yang diberikan.

"Sudah pas dengan keahlian" (Ibu Denok 13/10/15 15.30)

Program Orientasi di Kraton diadakan melalui pawiyatan untuk menjelaskan tentang budaya tata krama yang ada di Kraton, membuat abdi dalem mampu beradaptasidan berinteraksi dengan kondisi lingkungan yang baru dimasuki. Dalam pawiyatan juga diterangkan tentang sejarah-sejarah Kraton Yogyakarta dari awal mula dibentuk hingga saat ini, sehingga abdi dalem dapat memahami organisasi, budaya perusahaan (visi, misi, nilai inti dan kegiatan operasionalnya), dan mempunyai kesamaan pola *(paradigma)* piker. Pemberian kurikulum pengajaran di pawiyatan yang berbeda berdasarkan divisi kerja abdi dalem, membuat calon abdi mendapatkan bekal sebelum yang bersangkutan bertugas di tempat kerjanya masing masing.digunakan organisasi maupun perusahaan untuk memperkenalkan tentang segala seluk beluk yang ada di organisasi maupun perusahaan. Sedangkan penempatan kerja yang baik, dilakukan agar karyawan bekerja pada bidang yang sesuai dengan kemampuannya, sehingga hasil kerjanya bisa maksimal. Kraton Yogyakarta memberikan program *pawiyatan*untuk

melakukan orientasi kepada abdi dalem, dan memberikan magang kerja sebagai masa percobaan dalam penempatan kerja abdi dalem.

Pendidikan dijadikan acuan pihak pengageng untuk menempatkan abdi dalem sesuai divisi kerjanya. Hal ini terlihat pada abdi dalem yang memiliki gelar sarjana arsitektur, kemudian ditempatkan di divisi pembangunan Kraton Yogyakarta. Pengetahuan kerja dan pengalama kerja juga digunakan acuan dalam penempatan kerja, misalnya saja abdi dalem yang diluar bekerja di teknisi kereta api, maka di Kraton ditempatkan di bagian museum kereta Kraton. Ketrampilan kerja yang dimiliki abdi dalem dipantau selama proses magang, sehingga pengageng dapat mengetahui ketrampilan yang dimiliki abdi dalem, dan menempatkannya pada divisi kerjayang sesuai.

Orientasi untuk abdi dalem di atas senada dengan Ridha (2011), yakni pada dasarnya program orientasi bagi karyawan baru sangatlah mutlak diperlukan baik ditinjau dari sudut kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri yang tujuan pokoknya agar setiap karyawan baru:Dapat beradaptasi dan berinteraksi dengan kondisi lingkungan yang baru dimasuki; Dapat memahami organisasi dan budaya perusahaan (visi, misi, nilai inti dan kegiatan operasionalnya); Mempunyai kesamaan pola *(paradigma)* pikir dan terakhir; Sebagai bekal sebelum yang bersangkutan bertugas di tempat kerjanya masing masing.Sama juga dengan yang disampaikan Suwatno (2003:129) bahwa dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: Pendidikan; Pengetahuan kerja; Ketrampilan kerja; dan Pengalaman kerja.

Jadi praktek orientasi pegawai baru di Kraton Yogyakarta dilakukan dengan pawiyatan, magang dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan ketrampilannya.

Kompensasi Abdi Dalem

Abdi dalem menerima gaji setiap bulannya dari Kraton Yogyakarta berupa *kekucah*.

> *"Namanya bukan gaji, tapi kekucah. Jadi itu bukan karna timbale balik antara pekerjaan, lalu diberikan gaji, karena memang saya menjadi abdi dalem bukan karena gaji. Lalu Ngersa Dalem memberikan kekucah itu sebagai wujud cinta dia kepada abdi dalemnya." (Pak Mono, 12/10/15 15.00)*

Abdi dalem menerima tunjangan kesehatan (*banda kasmala*).

> *"Itu saja yang lain itu yang ada bondo kasmolo itu apa uang kesehatan,mereka yang sakit berobat kedokter bawa surat keterangan dokter dari rumah sakit, diajukan kepada kami*

kami lalu diberikan uang pengganti tapi kecil sekali paling hanya 150-200 rb saja" (KPH Yudhoningrat, 06/11/15 10.00)

Beberapa abdi dalem mendapatkan tunjangan berupa pinjaman tempat tinggal atau tanah.

"Iya Cuma di pracimasono... bentuknya hak tanah. Cuma nempatin aja. Kalo di kraton ini...kalo mau apa jadi abdi dalem itu gak ngontrak... jadi senang gitu lho mbak ...jadi abdi dalem gak ngontrak rumah...senang deh gak ada apa-apa"(Bu Denok, 13/10/15 15.30)

Penelitian ini mendapatkan ada beberapa jenis kompensasi langsung yang diberikan pihak Kraton kepada abdi dalemnya berupa *kekucah* atau gaji yang diberikan setiap bulannya. Sedangkan *banda kasmala, sultan ground, budi arta pranaya,* dan uang pensiun termasuk pada golongan kompensasi tidak langsung. Karena tunjangan tersebut diberikan berdasarkan kebijaksanaan pihak Kraton Yogyakarta kepada para abdi dalemnya, dalam rangka untuk membantu peningkatan kesejahteraan mereka.

Berdasarkan penelitian mengenai Hak dan Kewajiban Abdi Dalem dalam Pemerintahan Kraton Yogyakarta yang ditulis oleh Sudaryanto (nd) pada 2 orang abdi dalem menyatakan bahwa hasil dalam penelitiannya adalah Hak abdi dalem adalah mendapatkan gaji setiap bulannya dari punokawan, mendapatkan tanda pengenal, pensiun, dan tunjangan kesehatan. Hal ini memiliki persamaan dengan penelitian ini, bahwa *kekucah*diterima abdi dalem setiap bulannya, selain itu abdi dalem juga mendapatkan tunjangan pensiun dan tunjangan kesehatan.

Kompensasi bagi para abdi dalem juga senada dengan Hasibuan (2014, hlm 118) bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu: Kompensasi langsung (*direct compensation*), berupa gaji, upah, dan upah insentif. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar; Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*, atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan), b*enefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan (financial atau non financial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olah raga, dan darmawisata.

Jadi penelitian ini mendapatkan berbagai jenis kompensasi khas kraton Yogyakarta berupa kompensasi finansial yang disebut sebagai *kekucah* dan ada yang non finansial seperti banda kasmala, *sultan ground, budi arta pranaya,* dan uang pensiun.

Pemberhentian Abdi Dalem

Seorang Abdi Dalem yang mengundurkan diri biasanya karena merasa sudah tidak mampu mengemban tugasnya sebagai Abdi Dalem.

"Biasanya usianya sudah lanjut, sakit, dan tidak mampu mengerjakan pekerjaanya lagi" (Bapak Yatno, 20/10/15 14.00)

Pihak Kraton memberhentikan kerja Abdi Dalem ketika ada yang melanggar aturan sebagai Abdi Dalem.

"Biasanya karena melakukan kesalahan yang tidak sesuai dengan janjinya ketika dia masuk menjadi abdi dalem" (Pak Mono, 12/10/15 15.00)

Faktor Usia tidak menjadi acuan pension bagi seorang Abdi Dalem.

"Pranatan di Kraton, abdi dalem pensiun tidak berdasarkan usia... tapi berdasarkan atas kemampuan dia masih bisa bekerja atau tidak...ada abdi dalem berumur 90 tahun belum kami pensiunkan karena mereka masih mampu bekerja... yang jelas masuk kraton tidak boleh pake tongkat... jadi abdi dalem yang pake tongkat besuk kami pensiunkan..karena abdi dalem masih bisa berjalan sendiri tanpa bantuan alat" (KPH. Yudhohadiningrat, 06/11/15 10.00)

Penelitian ini menemukan bahwa pemberhentian abdi dalem berdasarkan perundang-undangan. Hal tersebut dilakukan ketika abdi dalem melakukan tindakan kriminal seperti mencuri, karena syarat menjadi abdi dalem harus berkelakuan baik tidak memiliki catatan kriminal. Sedangkan pemberhentian abdi dalem berdasarkan keinginan pihak Kraton, ketika abdi dalem tidak pernah hadir bekerja, dan sudah tidak mampu berjalan tanpa alat bantu. Hal ini karena kondisi tersebut menunjukan bahwa abdi dalem sudah tidak mampu mengemban tugas yang diberikan Kraton. Pemberhentian atas keinginan karyawan, biasanya terjadi ketika abdi dalem merasa sudah tidak mampu melaksanakan tugasnya di Kraton. Misalnya saja karena menderita sakit yang parah.

Penelitian ini juga senada dengan Hasibuan (2014, hlm 209) dimana pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian, berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Sebab-sebab terjadinya pemberhentian, yaitu: Pemberhentian terjadi karena perundang-undangan: Pemberhentian terjadi berdasarkan keinginan perusahaan; Pemberhentian atas keinginan karyawan.Penelitian ini menemukan kekhasan ukuran pemberhentian abdi dalem jika sudah berjalan pakai alat bantu maka dianggap sudah tidak sehat. Disamping alasan lainnya seperti melakukan tindakan melanggar hukum dan alasan tidak disiplin dalam bekerja.

Kehidupan Abdi Dalem di lingkungan tempat tinggal

Para Abdi dalem memiliki kehidupan sosial yang baik dengan masyarakat di lingkungan tempat tinggalnya.

"Ya kita sering mengunjungi…kalo banyak anak kecil to…saya sering to saya suruh main-main disini biar akrab...aktif di kegiatan kampong... pengurus ketua Posyandu…maksudnya untuk kegiatan adik saya yang dating."(Bu Tuti, 16/10/15 13.25)

Abdi Dalem memiliki pekerjaan lain diluar Kraton untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari keluarga.

"Jadi karena saya dirumah,, disamping abdi dalem ada pekerjaan membatik, jadi saya bagi kalo saya bekerja membatik, kalo bisa saya kerjakan malam, saya kerjakan malam hari. Tapi kalo pekerjaan membatik harus siang hari, biasanya saya lakukan setelah pulang dari Kraton, lalu saya lanjutkan membatik." (Pak Mono, 12/10/15 15.00)

Para abdi dalem melakukan kontak sosial kepada keluarga yang ada di rumah dan masyarakat di lingkungan tempat tinggal. Hal ini terlihat dari adanya interaksi sosial yang baik antara abdi dalem dengan keluarga dirumah maupun warga dilingkungan tempat tinggal. Kontak sosial positif ditunjukan dari keaktifan abdi dalem di organisasi masyarakat yang ada di lingkungan tempat tinggal. Dari keikutsertaan mereka pada kegiatan kampung, dalam kegiatan tersebut mereka bertemu secara langsung dengan tetangga, sehingga hal ini menciptakan kontak sosial primer. Hal ini terlihat dari narasumber yang aktif pada kegiatan kampung, baik kegiatan RT RW, posyandu, maupun PKK. Bertemu dengan warga sekitar tempat tinggal pada kegiatan kampung, menciptakan komunikasi yang lebih efektif. Komunikasi yang baik di dalam keluarga, membuat anggota keluarga mengerti kebutuhan yang harus dipenuhi, sehingga tercipta solusi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Misalnya saja, komunikasi yang baik dalam keluarga Pak Mono, membuat beliau mengetahui adanya kebutuhan hidup keluarga yang harus dipenuhi. Pekerjaan sebagai abdi dalem, tentunya masih kurang untuk memenuhi kebutuhan hidup

tersebut, sehingga Pak Mono memiliki profesi lain sebagai pembatik, sehingga mendapatkan pemasukan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Menurut Soekamto (nd) dalam Wikipedia, interaksi sosial merupakan kunci rotasi semua kehidupan sosial. Dengan tidak adanya komunikasi ataupun interaksi antar satu sama lain maka tidak mungkin ada kehidupan bersama. Jika hanya fisik yang saling berhadapan antara satu sama lain, tidak dapat menghasilkan suatu bentuk kelompok sosial yang dapat saling berinteraksi. Maka dari itu dapat disebutkan bahwa interaksi merupakan dasar dari suatu bentuk proses sosial karena tanpa adanya interaksi sosial, maka kegiatan–kegiatan antar satu individu dengan yang lain tidak dapat disebut interaksi. Menurut Soekamto (nd), interaksi sosial tidak mungkin terjadi tanpa adanya dua syarat, yaitu:Kontak sosial dan Komunikasi.

***Satuhu Ndherek Kanjeng Sultan* atau Sungguh-sungguh Mengabdi kepada Sultan**

Motivasi para abdi dalem berasal dari dirinya sendiri dan juga berasal dari luar dirinya. Motivasi dari dalam diri seperti ingin mendapatkan rasa aman dan tenteram hidup di lingkungan kraton, mendapatkan gelar dari kraton yang menjadi kebanggaan hati, melestarikan pekerjaan keluarga. Motivasi dari luar seperti keinginan untuk dapat dipinjami tempat tinggal, memiliki banyak rekan abdi dalem dan para *pengageng*.Juga untuk mencari kehidupan yang berkah yang meskipun jumlahnya ala kadarnya. Sekilas jika bertingkat seperti teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow (As'ad, 2012, hlm 48-50), namun juga dapat dilihat dari asalnya yaitu internal dan eksternal, meskipun sekilas lebih besar motivasi internalnya.

Praktik manajemen SDM abdi dalem sejak dari poses rekruitmen, seleksi, orientasi dan penempatan, kompensasi sampai dengan pemberhentian menunjukkan bahwa praktek tersebut bersifat sangat khas karena memiliki ciri yang jauh berbeda dengan praktek manajemen SDM di organisasi lainnya. Suasana kebutuhan rohani dan jauh dari nilai-nilai rupiah sangat kuat dan memberi warna pada kehidupan para abdi dalem di tempat kerja. Ada ketentraman, rasa bangga, banyak kawan, dekat dengan *pengageng*, melestarikan tradisi keluarga menjadi abdi dalem. Sementara lainnya meskipun mereka mendapatkan pinjaman rumah, *banda kasmala, sultan ground, budi arta pranaya*, uang pensiun namun para abdi dalam membungkusnya dengan rezeki yang barakah. Kesemuanya menunjukkan bahwa memang ada kesungguhan sepenuh hati dalam mengabdi pada Kanjeng Sultan atau satuhu ndherek Kanjeng Sultan.

Demikian halnya ketika para abdi dalem kembali kepada kehidupannya di masyarakat maka para abdi dalem pun tetap aktif daam kegiatan di berbagai organisasi masyarakat baik untuk kebutuhan sosial maupun pemenuhan kebutuhan ekonomi. Kebutuhan ekonomi dilakukan sebagai penyeimbang pemenuhan keluarga yang memang tidak dicari dengan menjadi abdi dalem. Kesadaran pemenuhan kebutuhan rohani dan kemudian kebutuhan ekonomi secara mandiri oleh para abdi dalem adalah praktek manajemen SDM abdi dalem yang mengedepankan kesungguhan, pengabdian dan bakti para abdi dalem kepada Kanjeng Sultan. Temuan ini tidak dengan mudah dipahami jika teori yang digunakan hanya sekadar teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow, namuntemuan lain yang dapat digunakan untuk memahami abdi dalem adalah penelitian Novitasari (2008) yang menemukan adanya keinginan mencari berkah sebagai faktor motivasi eksternal adalah sesuatu yang khas dari kehidupan kerja abdi dalem.

Faktor-faktor motivasi eksternal juga melengkapi kekhasan praktek manajemen SDM di Kraton Yogyakarta adalah adanya berbagai jenis kompensasi yang dianggap berharga bagi para abdi dalem namun mungkin tidak seberapa bagi cara awam dalam memandangnya. *Kekucah, banda kasmala, sultan ground,* uang pensiun adalah bentuk kompensasi yang khas dalam praktek manajemen kompensasi di Kraton Yogyakarta.

Secara umum dapat dimaknai bahwa motivasi para abdi dalem dapat bertaut dengan praktek manajemen SDM Ala Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat dari proses rekruitmen sampai pemberhentian dan sudah berlangsung beratus tahun. Cara Abdi dalem menempatkan nilai kerja dirinya dengan penuh kesungguhan mengabdi pada Kanjeng Sultan adalah suatu nilai yang khas. Di sisi lain juga masih ditambah dengan kekhasan aktifitas para abdi dalem di luar kraton yang secara sadar menambah dengan pemenuhan kebutuhan sosial dan ekonomi keluarganya. Boleh jadi motivasi para abdi dalem ini seperti piramida terbalik dari teori hirarki kebutuhan Maslom dimana kebutuhan utama adalah internal yang berkaitan dengan kebahagiaan, kepuasan, ketenangan dan faktor lainya dan baru diikuti dengan kebuthan fisik dan rasa rasa aman.

PENUTUP

Kesimpulan.

Motivasi abdi dalem berasal dari dirinya sendiri dan dari luar dirinya, dimana motivasi internal lebih menjadi dorongan untuk menjadi abdi dalem. Motivasi dari dalam seperti ingin ketentraman, rasa bangga, banyak kawan, dekat dengan *pengageng*, melestarikan tradisi keluarga

menjadi abdi dalem. Sementara motivasi dari luar diri adalah mereka mendapatkan pinjaman rumah, *banda kasmala, sultan ground, budi arta pranaya*, uang pensiun namun para abdi dalam membungkusnya dengan istilah rezeki yang barakah

Praktek manajemen SDM abdi dalem di Kraton Yogyakarta sangat khas karena berbeda dengan organisasi perusahaan pada umumnya karena caranya yang berbeda khususnya pada nuansa kebutuhan rohani internal yang lebih besar sehingga faktor-faktor kebutuhan fisik dan finansial bukanlah tujuan utama dari para abdi dalem, sejak dari perekrutan sampai dengan pemberhentian.

Secara rinci praktek perekruitan abdi dalem dilakukan berdasar pada informasi dari keluargaabdi dalem yang bekerja sebagai abdi dalem, dan berkas-berkas data diri digunakan sebagai syarat yang harus diserahkan saat mendaftar rekruitmen abdi dalem. Syarat pengangkatan abdi dalem didasarkan pada kerajinannya dalam bekerja, yang dilihat melalui presensi, dan keputusan terhadap seleksi karyawan diputuskan oleh *pengageng*. Abdi dalem mendapatkan program orientasi berupa pembekalan tentang segala hal yang berhubungan dengan Kraton Yogyakarta dan tugas-tugasnya sebagai abdi dalem ketika diadakan pawiyatan. Pengujian terhadap penempatan abdi dalem, dilakukan ketika abdi dalem melakukan magang. Abdi dalem menerima upah berupa *kekucah* setiap bulannya dan tunjangan berupa tunjangan kesehatan, pensiun, kematian, dan tempat tinggal besarnya berbeda-beda tergantung dari pangkat yang dimiliki. Abdi dalem diberhentikandari pekerjaan karena sudah tidak mampu menjalankan pekerjaan sebagai abdi dalem, melakukan kesalahan, atau karena meninggal dunia.

Para abdi dalem memiliki kehidupan sosial yang baik dilingkungan tempat tinggalnya, terlihat dari keaktifan abdi dalem pada kegiatan kemasyarakatan dan komunikasi yang baik dengan anggota keluarganya. Para abdi dalem juga melakukan aktifitas ekonomi di luar tempat kerja karena adanya kesadaran menjadi abdi dalem memerlukan kesungguhan, pengabdian dan sepenuh hati untuk menjaga agar kraton tetap kuncoro dan setia kepada Kanjeng Sultan.

Saran

Bagi Abdi Dalem, sebaiknya meningkatkan motivasi kerjanya denganmemahami nilai-nilai mulia yang terkandung dalam pekerjaan sebagai abdidalem. Pemahaman terhadap nilai yang ada sebagai abdi dalem diharapkanmampu membuat para abdi dalem percaya bahwa pekerjaannya merupakanpekerjaan yangmulia serta menjaga kelestarian budaya bangsa sehingga patut bangga

dan meningkatkan motivasi kerjanya agar masyarakat semakinmenyadari pentingnya keberadaan abdi dalem.

Bagi Pihak Kraton, hendaknya memperhatikan para abdi dalem dengan meningkatkan perencanaan SDM, peningkatan kompensasi, dan peningkatan pelatihan melalui kegiatan pawiyatan yang rutin. Selain itu diharapkan bagi pihak kraton juga melakukan pengawasan yang terhadap masing-masing abdi dalem dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut dilakukan agar baik abdi dalem itu sendiri agar mempunyai citra positif di masyarakat, sehingga para abdi dalem yang saat ini sedang bekerja di Kraton Yogyakarta merasa bangga dan puasdengan statusnya. Kepuasan terhadap status abdi dalem diharapkan mampumembuat motivasi kerja para abdi dalem meningkat.

Bagi Masyarakat, agar mampu menghargai pekerjaan abdi dalem salah satunya adalah menghormati dan mentaati peraturan yang telah diterapkan oleh Kraton agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.

Bagi pemerintah, Abdi dalem melakukan pekerjaan dengan mengesampingkan motivasi ekonomi dalam bekerja, karena mereka tulus mengabdi untuk menjaga dan melestarikan kebudayaan Jawa yang ada di Kraton Yogyakarta. Semoga pengabdian abdi dalem yang tulus, dapat dijadikan contoh oleh para pejabat pemerintah yang ada.

Bagi peneliti, Para peneliti dapat mengeksplorasi lebih jauh pandangan para abdi dalem terhadap kompensasi finansial dan non finansial yang diterim dan menstudi apa saja yang dilakukan oleh para abdi dalem di luar tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

As'ad, Mohammad, (2012). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.

Encep, Tubagus (2013). *Memaknai Pengabdian Lewat Abdidalem Keraton Yogyakarta*. Diakses pada tanggal 21 September 2015 jam 19.20 WIB dari http://www.kompasiana.com/tubagusencep/memaknai-pengabdian-lewat-abdi-dalem-keraton-yogyakarta_552a98d46ea834b959552d17.

Gomes, Faustino Cardosso, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.

Hasibuan, Malayu, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Nn, (Nd) *Interaksi sosial*. Diakses pada tanggal 12 Juni 2015 jam 20.30 WIB dari https://id.wikipedia.org/wiki/Interaksi_sosial.

Nn, (Nd) *Keistimewaan Yogyakarta*. Diakses pada tanggal 12 Juni 2015 jam 20.14 WIB dari www.bpkp.go.id/diy/konten /815/sejarah-keistimewaan-yogyakarta.

Novitasari, Ingga Ayu. (2008). *Studi Eksplorasi Terhadap Motivasi Kerja Abdi Dalem Keraton Yogyakarta*. Skripsi Sarjana. Yogyakarta: Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia.

Nugroho, Wahyu Ary. (2011). *Motivasi Relawan Kemanusiaan Rumah Zakat Cabang Depok*. Jakarta : Fakultas Syariah dan Hukum Universitas Islam Negri Syarif Hidayatullah.

Prasetya, Bayu (2012). *Potret Abdi Dalem Kraton Ngayogyakarta*. Diakses pada tanggal 21 September 2015 jam 19.30 WIB dari http://mahasuaracorp.blogspot.co.id/2012/12/potret-abdi-dalem-kraton-ngayogyakarta.html.

Pravita, Dwi (2015). *Rahasia Abdi Dalem Keraton Yogyakarta Hidup Tentram dengan Gaji Rp-15000 Sebulan*. Diakses pada tanggal 21 September 2015 jam 19.20 WIB dari http://nrmnews.com/2015/06/05/rahasia-abdi-dalem-keraton-yogyakarta-hidup-tentram-dengan-gaji-rp-15-000-sebulan/.

Sudaryanto, Agus. (nd). *Hak dan Kewajiban Abdi Dalem dalam Pemerintahan Keraton Yogyakarta*.

Sugiyono (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: C.V Alfabeta.

Ridha, Muh. Rasyid. (2011). *Orientasi dan Penempatan Karyawan*. Diakses pada tanggal 5 Januari 2015 jam 16.30 WIB dari: http://stenoklena.blogspot.co.id/2011/04/sistem-orientasi-dan-penempatan.html11.

Suwatno.(2003). *Azas-azasManajemen Sumber Daya Manusia*.Bandung: Suci Pres

Penghargaan:

Penghargaan disampaikan kepada Pengageng Kraton Yogyakarta yang telah mengijinkan peneliti untuk melakukan penelitian dan juga kepada para abdi dalem yang telah bersedia menjadi narasumber utama maupun narasumber pendukung dalam penelitian ini sehingga menjadi artikel penelitian

Penghargaan juga diberikan kepada Ketua Prodi dan Sekretaris Prodi Manajemen beserta Ketua Pusat Penelitian Manajemen yang telah mendukung penelitian ini sehingga dapat menjadi artikel yang siap di publikasi dalam FMI 8 di Palu, Sulawesi Tengah.

Penulis:

Rizki Andes Hastari adalah alumni Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Tahu 2016.

Trias Setiawati adalah Dosen tetap yayasan di Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Sejak Tahun 1988. Sudah mempublikasi 11 artikel di prosiding Forum Manajemen Indonesia sejak Tahun 2012.

PENGARUH POLITIK ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN PEMAHAMAN SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI

C. Marliana Junaedi
Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Email: marlianajunaedi@gmail.com

Abstrak:

Politik merupakan hal yang penting untuk dipelajari terutama karena politik dapat mempengaruhi perilaku semua anggota organisasi dan menimbulkan *outcomes* yang fungsional atau disfungsional untuk individu, kelompok, ataupun organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis pengaruh politik organisasional terpersepsi terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini politik organisasional diukur dengan tiga dimensi, yaitu: perilaku politik supervisor, perilaku politik teman kerja, dan kebijakan dan praktik-praktik dalam organisasi.
Jika seseorang mempersepsikan bahwa politik terjadi di lingkungan kerja dan mereka memiliki sedikit pemahaman terhadap hal tersebut, politik dapat dipersepsikan sebagai ancaman dan akan mengarah pada *outcome*s yang negatif. Tetapi jika karyawaan memahami permainan politik dengan baik dan mereka memiliki derajat pemahaman yang tinggi pada proses dan kejadian dalam organisasi, maka *outcomes*-nya lebih baik atau positif. Dengan demikian penelitian ini juga bertujuan pemahaman sebagai variabel moderator pada hubungan politik organisasional terpersepsi dan kepuasan kerja.

Subyek penelitian ini adalah karyawan administrasi di perguruan tinggi swasta di Yogyakarta dan Surabaya. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa politik organisasional terpersepsi berpengaruh negative pada kepuasan kerja dan variabel pemahaman memoderasi hubungan politik organisasional terpersepsi dan kepuasan kerja.

Kata kunci: politik organisasional, perilaku political penyelia, perilaku political teman kerja, praktik dan kebijakan organisasi, kepuasan, pemahaman

1. PENDAHULUAN

Politik dalam organisasi merupakan sesuatu yang dialami pada setiap organisasi tetapi agak sulit untuk mengukurnya. Meskipun demikian politik penting untuk dipelajari dan diteliti karena keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku setiap anggota organisasi. Adapun definisi politik organisasional, menurut Jones (1995) dikutip dari Gitosudarmo & Sudita (1997), adalah aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, menggunakan kekuasaan yang sumber-sumber lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam situasi dimana adanya ketidakpastian atan ketidaksepakatan tentang suatu pilihan. Dengan nada yang sama namun lebih ringkas,

Greenberg & Baron (2000) mendefinisikan politik organisasi sebagai penggunaan kekuasaan secara tidak resmi untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi.

Dari kedua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa politik organisasi terjadi di dalam organisasi dan dirasakan oleh anggota organisasi, karenanya seringkali muncul pandangan dari anggota organisasi tentang perilaku politik dalam organisasi. Pertama, perilaku untuk mempengaruhi di luar sistem formal atau bersifat illegal dan sering kali bersifat sembunyi-sembunyi. Kedua, perilaku dirancang untuk menguntungkan seseorang atau sekelompok orang dengan mengorbankan kepentingan organisasi. Ketiga, perilaku yang dirancang untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan kemungkinan melalui cara-cara yang bersifat memecah belah dan pertentangan atau konflik.

Persepsi atau pandangan anggota organisasi pada perilaku politik yang terjadi dalam organisasi tersebut memungkinkan munculnya *outcomes* yang fungsional maupun disfungsional untuk individu, kelompok, maupun organisasi. *Outcomes* yang mungkin muncul karena politik organisasi adalah *job involvement, job anxiety,* dan *job satisfaction* (Parker, Dipboye, dan Jackson, 1995), stress dan perilaku agresif (Junaedi, 2007), organizational citizenship behavior/OCB (Junaedi, 2011). Dalam penelitian ini yang dianalisis hanya *job satisfaction* (kepuasan kerja). Hasil penelitian mereka menyimpulkan bahwa politik organisasi terpersepsi mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Penelitan sebelumnya yang dilakukan oleh Ferris dan Kacmar (1992) juga menyatakan bahwa politik organisasional terpersepsi mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja. Hubungan politik organisasional terpersepsi dengan kepuasan kerja tersebut dimoderasi oleh pemahaman. Ferris *et al.* (1989) dikutip dari Parker, Dipboye, dan Jackson (1995) menyatakan bahwa pemahaman merupakan moderator yang penting dalam hubungan tersebut. Mereka menyatakan bahwa jika seseorang mempersepsikan bahwa politik berjalan atau terjadi di lingkungan kerja dan mereka memiliki sedikit pemahaman pada banyak kejadian dalam organisasi, politik dapat dipersepsikan sebagai ancaman dan akan mengarah pada *outcome*s yang negatif. Tetapi jika karyawaan memahami permainan politik dengan baik dan mereka memiliki derajat pemahaman yang tinggi pada proses dan kejadian dalam organisasi, maka *outcomes*-nya lebih baik atau positif.

Dari uraian tersebut di atas, studi ini bertujuan mengkaji pengaruh politik organisasional terpersepsi pada kepuasan kerja dengan pemahamannya sebagai variabel moderator. Dalam

penelitian ini politik organisasi merupakan multidimensional yang terdiri atas perilaku penyelia pada level individu, perilaku teman kerja dan klik pada level kelompok, dan praktek-praktek dan kebijakan dalam organisasi pada level organisasi yang dicerminkan pada kesempatan promosi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam membuat dan melaksanakan kebijakan yang berkaitan dengan politik organisasi dan kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi seluruhnya, sekaligus memperkaya bukti empiris yang sebelumnya telah dilakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh politik organisasional terpersepsi terhadap kepuasan kerja dan menganalisis peran moderasi pemahaman pada interaksi organisasional terpersepsi dan kepuasan kerja.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Politik Organisasional

Menurut Jones (1995) dikutip dari Gitosudarmo & Sudita (1997), definisi politik organisasional adalah aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, menggunakan kekuasaan yang sumber-sumber lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam situasi dimana adanya ketidakpastian atan ketidaksepakatan tentang suatu pilihan. Dengan nada yang sama namun lebih ringkas, Greenberg & Baron (2000) mendefinisikan politik organisasional sebagai penggunaan kekuasaan secara tidak resmi untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi.

Beberapa pencetus teori mengkarakteristikkan organisasi ke dalam istilah perilaku organisasional, dimana perilaku tidak secara formal diresmikan. Mintzberg (1985) dikutip dari Ferris *et al.* (1996) memetaforakan organisasi sebagai "*political arena*" yang artinya organisasi terdiri dari serentetan "permainan" yang kompleks dan tidak kentara, yang dipandu oleh peraturan-peraturan yang dibuat secara tidak eksplisit.

Dari definisi dan metafora tersebut, ada beberapa kesimpulan pandangan tentang politik organisasional: (1) politik ada dalam organisasi, dan bisa dalam berbagai macam bentuk, (2) permainan, arena, dan perilaku politikal tidak terspesifikasi dengan baik, lebih implisit, tidak dikomunikasikan secara formal, merupakan hal yang kritikal untuk kesuksesan organisasi. Oleh karena politik organisasional terjadi di dalam organisasi dan dirasakan oleh anggota organisasi,

maka seringkali muncul pandangan dari anggota organisasi tentang perilaku politik dalam organisasi. Pertama, perilaku untuk mempengaruhi di luar sistem formal atau bersifat illegal dan sering kali bersifat sembunyi-sembunyi. Kedua, perilaku dirancang untuk menguntungkan seseorang atau sekelompok orang dengan mengorbankan kepentingan organisasi. Ketiga, perilaku yang dirancang untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan kemungkinan melalui cara-cara yang bersifat memecah belah dan pertentangan atau konflik. Adapun faktor-faktor yang menjadi pendorong munculnya politik dalam organisasi menurut Robbin (1996) yaitu faktor yang melekat pada individu dan faktor interen organisasi.

a. Faktor yang melekat pada individu

Pada tingkat individu para peneliti mengidentifikasikan ciri keribadian tertentu yang memungkinkan terjadinya perilaku politik. Ciri individu yang melakukan perilaku politik biasanya mempunyai self-monitoring yang tinggi, memiliki kedudukan kendali internal, dan mempunyai suatu kebutuhan akan kekuasan.

b. Faktor interen organisasi

Banyak peneliti mengakui bahwa banyak peran yang dapat dimainkan oleh individu dalam memupuk permainan politik, namun bukti yang lebih kuat mendukung bahwa situasi dan budaya tertentu akan meningkatkan perilaku politik. Situasi lingkungan interen organisasi yang memungkinkan munculnya perilaku politik adalah relokasi sumber-sumber organisasi, pergantian pemimpin, dan juga reorganisasi. Sedangkan budaya organisasi yang dapat memicu terjadinya perilaku politik adalah kepercayaan yang rendah, ambiguitas peran, sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas, praktek alokasi imbalan yang tidak adil, pengambilan keputusan yang demokratis, tekanan yang tinggi atas kinerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ferris dan Kacmar (1992) ditemukan bahwa politik organisasional terpersepsi adalah multidimensional. Adapun dimensi dari politik organisasi terpersepsi adalah perilaku penyelia, perilaku teman kerja dan klik, dan praktek-praktek dan kebijakan dalam organisasi. Bila Robbins (1996) membagi dalam dua faktor yaitu faktor yang melekat pada individu dan lingkungan interen organisasi, Ferris dan Kacmar (1992) membagi dalam tiga level atau faktor yaitu perilaku penyelia pada level individu, perilaku teman kerja dan klik pada level kelompok, dan praktek-praktek dan kebijakan dalam organisasi pada level organisasi yang dicerminkan pada kesempatan promosi.

Kepuasan Kerja Sebagai *Outcomes* Politik Organisasi

Tujuan dari fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Ivancevich (1994) adalah membantu organisasi agar beroperasi secara efektif, termasuk di dalamnya:

a. Membantu organisasi mencapai tujuan.
b. Mempekerjakan tenaga kerja yang berketrampilan dan berkemampuan.
c. Menyediakan karyawan yang *well-trained* dan *well-motivated*.
d. Meningkatkan kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan.
e. Mengembangkan dan mempertahankan *quality work life* yang menjadikan kemenarikan kerja dalam organisasi.
f. Mengkomunikasikan kebijakan manajemen sumber daya manusia ke semua karyawan.
g. Membantu menjaga kebijakan-kebijakan etikal dan perilaku yang bertanggung jawab secara social.
h. Mengelola perubahan untuk meningkatkan keunggulan individu, kelompok, enterprise, dan publik.

Dari usaha-usaha yang dilakukan manajemen sumber daya tersebut, salah satunya adalah penekanan pada kepuasan kerja. Alasan perlunya mengelola kepuasan kerja karyawan adalah karena karyawan berbeda dengan sumber daya lainnya yaitu bahwa karyawan memiliki perasaan. Selain itu, karyawan yang puas tidak secara otomatis produktif, tetapi karyawan yang tidak puas kemungkinkan besar keluar dari perusahaan, lebih banyak melakukan absen atau ketidakhadiran, dan akan menciptakan kualitas kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang mencapai kepuasan kerja. Karenanya masalah kepuasan kerja ini harus menjadi perhatian manajer sumber daya manusia.

Kepuasan kerja didefinisikan (Luthans, 1995) sebagai pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang merupakan hasil dari penilaian pada sebuah pekerjaan atau pengalaman kerja. Ada tiga konsep lain tentang kepuasan kerja:

a. Kepuasan kerja adalah sebuah respon emosional pada situasi kerja, yang artinya bahwa kepuasan ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga.
b. Kepuasan kerja sering kali diartikan sebagai seberapa baik *outcomes* memcapai atau memenuhi harapan.

c. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap, menurut Kendall, Smith, dan Hulin dikutip dari Luthan (1995) ada lima dimensi yang penting kepuasan kerja: Pekerjaan itu sendiri, pemberian imbalan, kesempatan promosi, supervisi, teman kerja.

Dimensi lain yang juga sama pentingnya adalah kondisi kerja. Kondisi tempat kerja juga menjadi dimensi kepuasan kerja, karena jika kondisi kerja bagus atau baik (bersih, terang, dll.) karyawan akan dengan mudah melakukan pekerjaannya. Sebaliknya jika kondisi kerjanya buruk (panas, berisik, gelap, dll.) karyawan akan kesulitan untuk melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain, dampak dari kondisi kerja pada kepuasan kerja mirip dengan kelompok kerja, jika segala sesuatunya bagus tidak akan menimbulkan masalah pada kepuasan kerja, tetapi jika lingkungan kerjanya buruk maka memungkinkan munculnya ketidakpuasan.

Politik Organisasional Dan Kepuasan Kerja

Kejadian perilaku politik dan juga persepsi individual terhadap politik adalah penting untuk pemahaman terhadap organisasi karena perilaku politik akan memungkinkan munculnya *outcomes* yang fungsional maupun disfungsional untuk individu, kelompok, maupun organisasi.

Politik organisasi telah banyak diteliti, seperti hubungan persepsi politik organisasional dengan *work outcomes* dengan perilaku politikal sebagai variabel moderatornya yang hasilnya menunjukkan bahwa semakin tinggi praktek *self-promotion & ingratiation*, semakin negatif persepsi politik pada *work outcomes* dan perilaku politikal hanya moderasi hubungan antara praktek *self-promotion & ingratiation* dengan (1) kepuasan dengan penyelia dan (2) intensi untuk tetap tinggal (Cook, *et al.*, 1999), politik organisasi tidak mempunyai hubungan dengan kinerja (Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999).

Parker, Dipboye, dan Jackson (1995) menyatakan bahwa *outcomes* yang mungkin muncul karena politik organisasi adalah *job involvement*, *job anxiety*, dan *job satisfaction*. Hasil penelitian mereka menyimpulkan bahwa politik organisasi terpersepsi mempunyai hubungan negatif dengan *job satisfaction* (kepuasan kerja). Penelitan sebelumnya yang dilakukan oleh Ferris dan Kacmar (1992) juga menyatakan bahwa politik organisasional terpersepsi mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja, dan mempunya hubungan positif dengan *job anxiety*.

Telah dikatakan sebelumnya bahwa politik organisasional memiliki tiga dimensi yaitu perilaku politikal penyelia, perilaku politikal teman kerja, dan praktek-praktek dan kebijakan

dalam organisasi. Untuk dimensi perilaku politikal penyelia didasarkan pada teori LMX (*Leader-member exchange*), yang dikemukakan oleh Graen (1976) dikutip dari Andrews dan Kacmar (2001), yang menyatakan bahwa hubungan antara penyelia dan bawahannya dibagi dalam dua kategori yaitu: *in-group* dan *out-group*. *In-group* dikarakteristikkan dengan tingkat interaksi, dukungan, kepercayaan dan *reward* formal atau informal yang tinggi. Sedangkan *out-group* sebaliknya yaitu dikarakteristikkan dengan tingkat interaksi, dukungan, kepercayaan, dan *reward* yang rendah. Dalam penelitian ini lebih menekankan pada in-group. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sias dan Jablin (1995) dan Vecchio *et al.* (1986) dikutip dari Andrews dan Kacmar (2001), menunjukkan bahwa anggota *in-group* dengan tingkat interaksi, dukungan, kepercayaan dan *reward* yang tinggi menyebabkan mereka merasa mendapatkan keadilan yang tinggi daripada anggota *out group*. Mereka, anggota *in-group*, juga sering dilibatkan dalam pembuatan keputusan sehingga mereka lebih banyak berinteraksi dengan atasannya atau penyelianya. Keterlibatan dalam pembuatan keputusan ini menjadi sebuah kontrol atau metode untuk mengurangi persepsi politik orgaisasional, sehingga kualitas hubungan penyelia-bawahan diduga memiliki hubungan negatif dengan persepsi politik organisasional karena anggota *in group* memiliki banyak kontrol pada keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dan pada banyak kasus, keterlibatan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini:

H1a : Perilaku politik penyelia atau atasan akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja.

Selain penyelia, lingkungan kerja juga mengkondisikan untuk berinteraksi dengan teman kerja. Bekerja sama dengan teman kerja mengindikasikan kualitas hubungan antara karyawan dengan teman kerjanya. Dengan bekerja sama ini karyawan akan merasa tidak ada klik maupun konflik yang besar yang dapat menyebabkan mereka merasakan adanya politik dalam organisasi. Dengan kata lain dengan adanya kerja sama antar karyawan akan menghindarkan seorang karyawan merasa bahwa teman kerja mereka melakukan tindakan atau perilaku politik. Dengan memiliki teman kerja yang ramah dan mau bekerja sama akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pernyataan ini mendapat dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Ferris dan Kacmar (1992), Kacmar *et al.* (1999), dan Parker *et al.* (1995), yang ketiganya menduga bahwa

perilaku politik teman kerja memiliki pengaruh negatif pada politik organisasional terpersepsi. Untuk itu hipotesis berikutnya adalah:

H1b : Perilaku politik teman kerja dan klik akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja.

Dimensi yang ketiga politik organisasional terpersepsi adalah praktik-praktik dan kebijakan organisasi yang berupa peraturan, kebijakan, dan prosedur dalam organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Andrews dan Kacmar (2001) dimensi ini sama dengan *formalization*. Dengan adanya formalisasi ini akan mengarahkan pada pengurangan persepsi tentang politik dalam organisasi. Ini ditegaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Ferris *et al.* (1996) dan Ferris dan Kacmar (1992) yang menyatakan bahwa dengan adanya peraturan dan kebijakan yang jelas dan tepat di tempat kerja, mengakibatkan karyawan memiliki sedikit kesempatan untuk mempersepsikan politik organisasional. Dengan kata lain dengan adanya peraturan dan kebijakan yang jelas dan dioperasionalkan dengan konsisten, maka karyawan merakan adanya keadilan antara *reward* dan *punishment*. Dengan karyawan merasa mereka diperlakukan secara adil dan merasa tidak terjadi politik dalam organisasi, sehingga adanya kejelasan peraturan dan kebijakan akan mengurangi atau berdampak negatif pada politik organisasional terpersepsi. Dan dengan keadilan antara *reward* dan *punishment* yang adil, karyawan akan merasa puas. Berkaitan dengan uraian tersebut, hipotesis berikutnya adalah:

H1c : Kebijakan dan praktik-praktik dalam organisasi akan berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja.

Pemahaman

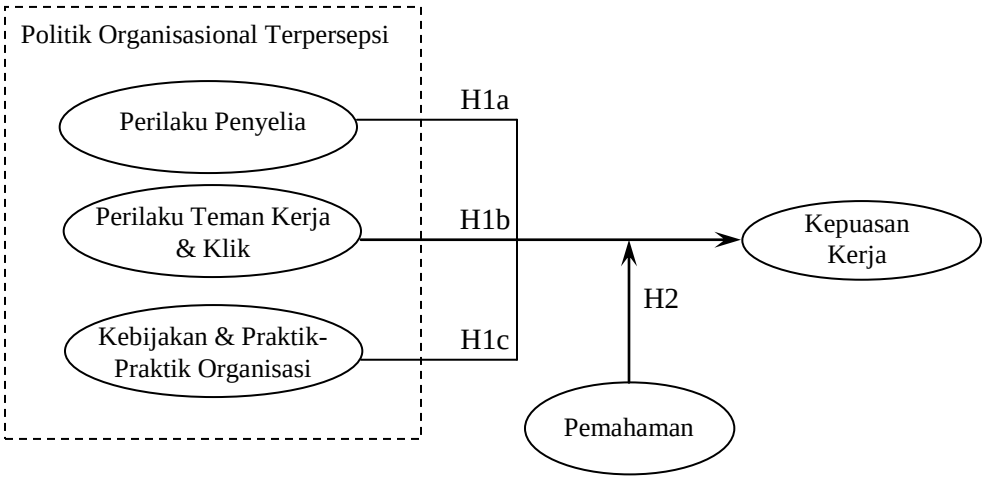
Ferris *et al.* (1989) dikutip dari Parker, Dipboye, dan Jackson (1995) menyatakan bahwa persepsi pada kontrol dan pemahaman merupakan moderator yang penting dalam hubungan antara politik organisasional terpersepsi dengan *outcomes*. Mereka menyatakan bahwa jika seseorang mempersepsikan bahwa politik berjalan atau terjadi di lingkungan kerja dan mereka memiliki sedikit pemahaman dari banyak proses atau kejadian dalam organisasi, politik dapat dipersepsikan sebagai ancaman dan akan mengarah pada *outcome*s yang negatif. Tetapi jika karyawaan memahami permainan politik dengan baik dan mereka memiliki derajat kontrol atau

pemahaman yang tinggi pada proses dan kejadian dalam organisasi, maka *outcomes*-nya lebih baik atau positif. Dengan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini:

H2 : Pemahaman akan memoderasi interaksi politik organisasional terpersepsi dengan kepuasan kerja.

Dari hipotesis tersebut di atas dapat disederhanakan menjadi seperti gambar 1 berikut ini:

Gambar 1. Model Hipotesis Penelitian



METODE PENELITIAN

Responden

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara menyabarkan kuesioner secara langsung kepada responden penelitian dengan kriteria: karyawan dan karyawati administrasi atau non-edukatif di perguruan tinggi swasta di Yogyakarta dan Surabaya, pendidikan minimal SMU, dan telah bekerja minimal 1 tahun.

Dalam penelitian ini jumlah kuesioner yang disebarkan sebanyak 400 kuesioner. Dari jumlah tersebut, kuesioner yang kembali sebanyak 305 kuesioner, ini berarti response rate penelitian ini sebesar 76.25%. Kuesioner yang terjawab lengkap dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 244 kuesioner. Kuesioner yang tidak layak untuk dianalisis adalah

kuesioner kembali namun jawaban dari responden tersebut tidak lengkap atau responden tidak memenuhi kriteria sampel.

Dari ke-244 responden ini, didapatkan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 141 (57.79%) dan 103 perempuan (42.21%), berpendidikan terakhir SMU sebanyak 146 orang (60%), Diploma sebanyak 72 (29,55%), dan 26 (10,45%) Sarjana, dengan masa kerja 1 – 3 tahun sebanyak 40 (16,42%), 4 – 6 tahun sebanyak 53 (21,49%), 7 – 10 tahun sebanyak 58 (23,88%), dan responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 93 (38,21%).

Instrumen Pengukuran Penelitian

a. Politik Organisasional Terpersepsi, diukur dengan 22 butir pernyataan dari Kacmar & Ferris (1992). dengan skala Likert 1 sampai 5 (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju).

b. Kepuasan Kerja diukur dengan 20 butir pernyataan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) yang dikutip dari Schriesheim (1993). Skala pengukurannya 1 sampai 5 (1 = sangat tidak puas, 2 = tidak puas, 3 = netral, 4 = puas, dan 5 = sangat puas).

c. Pemahaman diukur dengan 3 butir pernyataan yang dikembangkan oleh Tetrict & LaRocco (1987) dikutip dari Ferris et.al (1996). Pengukuran ketiga butir pernyataan tersebut dengan skala 1 – 5 (1 = sangat kecil, 2 = kecil, 3 = netral, 4 = besar, dan 5 = sangat besar).

Reliabilitas & Validitas Instrumen

Tabel 1 menunjukkan bahwa reliabilitas 2 dimensi politik organisasional kurang dari 0,6, namun demikian karena hasil uji reliabilitas keseluruhan variable politik organisasional 0.7710, maka variabel ini tetap dipertahankan dalam pengujian berikutnya. Validitas butir pernyataan yang tidak memenuhi persyaratan loading >0,4, tidak diikutkan dalam pengujian berikutnya.

Tabel 1. Reliabilitas & Validitas Instrumen

Variabel	Reliabilitas Variabel	Reliabilitas	Indikator	Validitas
Perilaku Politikal Penyelia	0.7710	0.5858	PP1	.620
			PP2*	.194
			PP3*	-.288
			PP4	.586
			PP5	.555
			PP6*	-.177
			PP7	.616
			PP8*	.319
			PP9*	.112
			PP10	.734
			PP11	.775
Perilaku Politikal Teman Kerja		0.6505	TK1	.625
			TK2	.754
			TK3	.784
			TK4	.524
			TK5*	.240
			TK6	.696
Praktik & Kebijakan Organisasi		0.4609	PK1*	.125
			PK2*	-.356
			PK3	.876
			PK4	.863
			PK5	.517
Kepuasan	0.8875		K1*	.335
			K2*	.319
			K3*	.211
			K4	.437
			K5	.651
			K6	.659
			K7	.425
			K8	.594
			K9	.588
			K10	.634
			K11	.730
			K12	.723
			K13	.678
			K14	.751
			K15	.591
			K16	.611
			K17	.771
			K18*	.307
			K19	.726
			K20	.652
Pemahaman	0.7029		U1	.757
			U2	.807
			U3	.812

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan regresi berganda untuk menguji hipotesis 1a, 1b, dan 1c dan dilakukan 2 tahap pengujian untuk hipotesis 2, yaitu menguji *main effect* dan *interaction (moderating) effect*. Untuk menguji signifikan tidaknya pengaruh *moderating variable* dalam penelitian ini ditentukan model yang tidak terdapat moderasi (*unmoderated*) kemudian mengestimasi hubungan moderasi antara variabel independen. Apabila terdapat perubahan koefisien determinasi berarti secara statistik pengaruh variabel *moderating* signifikan (Hair *et. al*, 1998).

Tabel 2 Hasil Pengujian Hipotesis 1

	KEPUASAN		
	Hipotesis 1a	**Hipotesis 1b**	**Hipotesis 1c**
PP	-.622*	-	-
TK	-	-.286*	-
PK	-	-	-.557*
R^2	.387	.082	.311
Adj R^2	.384	.078	.308
F	152.65	21.58	109.08

* *p<0.001*

Hasil pengujian, seperti ditunjukkan tabel 2, menunjukkan bahwa perilaku politik penyelia atau atasan akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja (β = -622, *p<0.001)*. Perilaku politik teman kerja dan klik akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja (β = -286, *p<0.001)*. Kebijakan dan praktik-praktik dalam organisasi akan berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja (β = -557, *p<0.001)*.

Tujuan kedua penelitian ini adalah menganalisis peran moderasi pemahaman pada interaksi organisasional terpersepsi dan kepuasan kerja. Pengujian hipotesis 2 ini menggunakan dua tahap yaitu *main effect* dan *interaction (moderating) effect*. Hasil pengujian kedua tahap ini seperti ditunjukkan tabel 3

Tabel 3 Hasil Pengujian Efek Moderasi

	main effect	***moderating effect***
PO	-.615*	-.691*
PO x U	-	.184**
R^2	.379	.407
Adj R^2	.376	.402
F	147.45	82.683

* *p<0.001*

** *p<0.01*

Tabel 3 menunjukkan bahwa politik organisasional terpersepsi memiliki hubungan negative terhadap kepuasan (β = -.615, *p<0.001)*. Pada tahap kedua pemahaman diinteraksikan dengan hubungan politik organisasional terpersepsi dan kepuasan, menunjukkan politik organisasional terpersepsi tetap memiliki hubungan negative terhadap kepuasan (*main effect*,β = -.691, *p<0.001)*. Setelah diinteraksikan dengan pemahaman hubungan politik organisasional terpersepsi dan kepuasan tetap menunjukkan signifikan tetapi positif (*moderating effect*,β = .184, *p<0.01)*. perubahan nilai β dan R^2 menunjukkan bahwa pemahaman memoderasi negative pada hubungan politik organisasional terpersepsi dan kepuasan.

Pembahasan

Penelitian tentang politik organisasional dan kepuasan kerja telah banyak dilakukan, namun demikian temuan penelitian tersebut sering kali menunjukkan hasil yang berbeda (Ferris & Kacmar, 1992; Ferris, Frink, Bhawuk, Zhou, & Gilmore, 1996; Parker, Dipboye, & Jackson, 1995; Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997; Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999; Kacmar, Bozeman, Carlson, & Anthony, 1999; Vigoda, 2000; Valle dan Perrewe, 2000; dan Witt, Andrews, & Kacmar, 2000). Oleh karena itu, Tujuan pertama penelitian ini adalah hubungan politik organsiasional terpersepsi dan kepuasan kerja, yang terjabar dalam 3 hipotesis.

Hipotesis 1a menyatakan bahwa perilaku politik penyelia atau atasan akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja, terdukung dalam penelitian ini sekaligus mendukung penelitian

sebelumnya berbeda (Ferris & Kacmar, 1992; Cropanzano, *et al.*, 1997; Randall *et al.*, 1999; Kacmar, *et al.*,, 1999; Vigoda, 2000; Valle dan Perrewe, 2000; dan Witt *et al.*, 2000). Ini berarti pada saat karyawan tahu atasan atau penyelia mereka melakukan aksi politik pada penilaian ataupun peraturan, maka karyawan akan merasa tidak puas.

Hipotesis 1b menyatakan bahwa perilaku politik teman kerja dan klik akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja, terdukung dalam penelitian ini dan sekaligus mendukung penelitian sebelumnya (Ferris & Kacmar, 1992; Cropanzano, *et al.*, 1997; Randall *et al.*, 1999; Kacmar, *et al.*,, 1999; Vigoda, 2000; Valle dan Perrewe, 2000; dan Witt *et al.*, 2000). Ini berarti pada saat karyawan tahu teman kerja mereka melakukan aksi politik dengan membentuk klik dan saling menjatuhkan, maka karyawan akan merasa tidak puas.

Hipotesis 1c menyatakan bahwa kebijakan dan praktik-praktik dalam organisasi akan berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja, terdukung dalam penelitian ini dan sekaligus mendukung penelitian sebelumnya (Ferris & Kacmar, 1992; Cropanzano, *et al.*, 1997; Randall *et al.*, 1999; Kacmar, *et al.*,, 1999; Vigoda, 2000; Valle dan Perrewe, 2000; dan Witt *et al.*, 2000). Ini berarti pada saat karyawan tahu praktik dan kebijakan organisasi tidak jelas ataupun memihak pada beberapa orang, maka karyawan akan merasa tidak puas.

Tujuan lain dari penelitian ini adalah menganalisis peran moderasi pemahaman pada interaksi organisasional terpersepsi dan kepuasan kerja. Tujuan ini tercermin dalam hipotesis 2, dan dalam penelitian ini hipotesis ini terdukung sekaligus mendukung penelitian sebelumnya (Ferris *et al.*, 1996). Ini berarti seseorang mempersepsikan bahwa politik berjalan atau terjadi di lingkungan kerja dan mereka memiliki sedikit pemahaman dari banyak proses atau kejadian dalam organisasi, politik dapat dipersepsikan sebagai ancaman dan akan mengarah pada *outcome*s yang negatif. Tetapi jika karyawaan memahami permainan politik dengan baik dan mereka memiliki derajat kontrol atau pemahaman yang tinggi pada proses dan kejadian dalam organisasi, maka *outcomes*-nya lebih baik atau positif. Pada kasus ini, karyawan memahami politik yang terjadi di lingkungannya, sehingga meskipun mereka tahu ada permainan politik, mereka tetap saja puas dalam bekerja.

KESIMPULAN

Politik organisasional merupakan salah satu topik penelitian yang menarik, ini terbukti dengan banyaknya penelitian tentang politik organisasional yang telah dilakukan. Meski banyak penelitian yang telah dilakukan, terdapat kontradiksi hasil ketika *outcomes* yang diukur adalah

kepuasan kerja. Selain itu, pemahaman terhadap politik yang terjadi dalam organisasi mempengaruhi interaksi politik organisasional dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh politik organisasional terpersepsi terhadap kepuasan kerja dan menganalisis peran moderasi pemahaman pada interaksi organisasional terpersepsi dan kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini dirinci dalam hipotesis:

Perilaku politik penyelia atau atasan akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja, terdukung dalam penelitian ini sekaligus mendukung penelitian sebelumnya. Ini berarti pada saat karyawan tahu atasan atau penyelia mereka melakukan aksi politik pada penilaian ataupun peraturan, maka karyawan akan merasa tidak puas.

Perilaku politik teman kerja dan klik akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja, terdukung dalam penelitian ini dan sekaligus mendukung penelitian sebelumnya Ini berarti pada saat karyawan tahu teman kerja mereka melakukan aksi politik dengan membentuk klik dan saling menjatuhkan, maka karyawan akan merasa tidak puas.

Kebijakan dan praktik-praktik dalam organisasi akan berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja, terdukung dalam penelitian ini dan sekaligus mendukung penelitian sebelumnya. Ini berarti pada saat karyawan tahu praktik dan kebijakan organisasi tidak jelas ataupun memihak pada beberapa orang, maka karyawan akan merasa tidak puas. Peran moderasi pemahaman pada interaksi organisasional terpersepsi dan kepuasan kerja hipotesis ini terdukung sekaligus mendukung penelitian sebelumnya. Ini berarti seseorang mempersepsikan bahwa politik berjalan atau terjadi di lingkungan kerja dan mereka memiliki sedikit pemahaman dari banyak proses atau kejadian dalam organisasi, politik dapat dipersepsikan sebagai ancaman dan akan mengarah pada *outcome*s yang negatif. Tetapi jika karyawaan memahami permainan politik dengan baik dan mereka memiliki derajat kontrol atau pemahaman yang tinggi pada proses dan kejadian dalam organisasi, maka *outcomes*-nya lebih baik atau positif. Pada kasus ini, karyawan memahami politik yang terjadi di lingkungannya, sehingga meskipun mereka tahu ada permainan politik, mereka tetap saja puas dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

Andrews, Martha C. & Kacmar, K. Michele, 2001, Discriminating among Organizational Politics, Justice, and Support, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 347 – 366.

Cohen, Aaron & Vigoda, Eran, 1999, Politics and The Workplace, An Empirical Examination of The Relationship between Political Behavior and Work Outcomes, *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, No. 3, March 1999, pp. 389 – 406.

Cook, Gloria Harrel, Ferris, Gerald R., & Dulebohn, James H., 1999, Political Behaviors as moderators of the Perceptions of Organizational Politcs-Work Outcomes Relationship, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 1093 – 1105.

Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S., 2001, Business Research Methods, *McGraw-Hill Irwin*, Seventh Edition.

Cropanzano, Russel, Howes, John C., Grandey, Alicia A., & Toth, Paul, 1997, The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 159 – 180.

Ferris, Gerald R., Frink, Dwight D., Bhawuk, Dharm P.S., Zhou, Jing, Gilmore, David C., 1996, Reactions of Diverse Groups to Politics in the Workplace, *Journal of Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 23-44.

Ferris, Gerald R., Frink, Dwight D., Galang MC, Zhou J., Kacmar KM, Howard JL, 1996, Perception of Organizatin Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes, Human Relations, 49, pp. 233 – 266.

Ferris, Gerald R. & Kacmar, K. Michele, 1992, Perceptions of Organizational Politics, *Journal of Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 93 – 116.

Gitosudarmo, Indriyo dan Sudita, I Nyoman, 1997, Perilaku Keorganisasian, *BPFE Yogyakarta*, Edisi Pertama.

Greenberg, Jerald, and Baron, Robert A., 2000, Behavior in Organizations, *Prentice-Hall Inc.*, Seventh Edition.

Hair, Joseph F., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., & Black, William C., 1998, Multivariate Data Analysis, Fifth Edition, *Prentice-Hall International, Inc*.

Ivancevich, John M., 1994, Human Resource Management, *Irwin Inc*., 6th edition,

Junaedi, CM, 2007, Politik, Stres, dan Perilaku Agresif Di Tempat Kerja, *Prosiding The 1st PPM National Conference on Management Research*, "Manajemen & Era Globalisasi", hal. 1 – 12.

_____, 2011, Hubungan Politik Organisasional dan Organizational Behavior, *Kajian Manajemen & Bisnis*, Vol. 2, No. 2, Februari 2011, hal. 279 – 289.

Kacmar, K. Michele, Bozeman, Dennis P., Carlson, Dawn S., & Anthony, William P., 1999, An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extention, *Human Relations*, Vol. 52, No. 3, pp. 383 – 416.

Luthans, Fred, 1995, Organizational Behavior, Seventh Edition, *McGraw-Hill Inc*.

Maslyn, John M. & Fedor, Donald B., 1998, Perceptions of Politics: Does Measuring Different Foci Matter?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, pp 645 – 653.

Parker, Christopher P., Dipboye, Robert L., & Jackson, Stacy L., 1995, Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences, *Journal of Management*, Vol. 2, no. 5, 891 – 912.

Randall, Marjorie L., Cropanzano, Russel, Bormann, Carol A., & Birjulin, Andrej, 1999, Organzational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitude, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 159 – 174.

Robbins, Stephen P., 1996, Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications, *Prentice Hall, Inc.*, 7th edition.

Schriesheim, Chester A., Powers, Kathleen J., Scandura, Terri A., Gardiner, Claudia C., and Lankau, Melenie J., 1993, Improving Construct Measurement in Management Research: Comments and a Quantitative Approach for Assessing the Theoritical Content Adequacy of Paper-and-Pencil Survey-Type Instruments, *Journal of Management*, Vol. 19, no. 2, 385 – 417.

Sekaran, Uma, 2000, Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, third Edition, John Wiley & Sons, Inc.

Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, M., 2000, The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship, *Human Relations*, 53, pp. 341 – 358.

Valle, M. & Perrewe, P. L., 2000, Do Politics Perceptions Relate to Political Behavior? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model, *Human Relations*, 53, pp. 359 – 386.

Vigoda, Eran, 2000, Internal Politics in Administration Systems: An Empirical Examination of its Relationship with Job Congruence, Organization Citizenship Behavior and in-Role Performances, *Public Personnel Management*, 26, pp. 185 –210.

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DISIPLIN KERJA DAN KREATIFITAS PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN MERUYA SELATAN JAKARTA BARAT

Mochamad Soelton
Laila Fazriyanti
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercubuana Jakarta
Email: **soeltonibrahem@gmail.com**

ABSTRACT

This research aims to know the influence of transformational leadership, work discipline and creativity on employee performance. The object for this research is employees and PPSU (Worker Infrastructure and Public Facilities) at the Village Office South Meruya. This research uses descriptive quantitative approach with Non Probability Sampling method using Convenience Sampling. Data collected by questionnaire and the data analyzed using multiple linier regression. Data processing for statistical tests performed by software SPSS version 21.
The results of this study indicate that the three independent variables (transformational leadership, work discipline, and creativity) positive and significant effect on employee performance . where creativity variables that most influence on employee performance at the Village Office South Meruya.

Keywords : transformational leadership, work discipline, creativity, employee performance

1. Latar Belakang Masalah

Dalam kehidupan bernegara seperti organisasi pemerintahan khususnya kelurahan, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatannya. Faktor manusia disini meliputi pemimpin dan bawahannya. Pemimpin yang baik dan memahami bawahan dengan baik akan berdampak pada disiplin kerja bawahan yang baik pula. Berbagai gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi oleh seorang pemimpin dapat membantu menciptakan efektivitas kerja yang positif bagi pegawai khususnya dalam disiplin kerja. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan situasi organisasi maka pegawai akan lebih semangat dalam menjalankan tugas dan kewajiban sesuai dengan peraturan dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang beda antara satu sama lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dari gaya kepemimpinan lainnya. Dalam mencapai tujuan tersebut disiplin kerja merupakan modal utama untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya di dalam Peraturan Pemerintah No 53 tahun 2010

tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Pasal 1 dijelaskan bahwa: “Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang- undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin”.

Kelurahan Meruya Selatan Kecamatan Kembangan merupakan suatu organisasi pemerintah yang memiliki personil berjumlah 13 pegawai kelurahan dan 70 PPSU (Pekerja Prasarana dan Sarana Umum). Dalam anjab (Analisis Jabatan) lurah tertulis bahwa ikhtisaran lurah yaitu memimpin dan menyelenggarakan pemerintahan kelurahan yang mencakup urusan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan, melaksanakan pembinaan ketentraman dan ketertiban serta melaksanakan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan tugas pokok dan fungsi agar terwujud pemerintahan kelurahan yang efektif dan efisien serta terlaksananya pelayanan kepada masyarakat. Dalam mencapai tujuan tersebut, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kantor Kelurahan Meruya Selatan berpengaruh terhadap disiplin kerja sehingga dapat menghasilkan Kreatifitas bagi setiap pegawai. Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi pemerintahan di Kelurahan Meruya Selatan, terutama berkaitan dengan peningkatan Kreatifitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sadar akan betapa pentingnya Pegawai Negara, dalam hal ini adalah Pegawai Kantor Kelurahan Meruya Selatan, maka sangat disayangkan karena pada kenyataannya pemanfaatan tenaga kerja para pegawai selaku sumber daya manusia belum optimal, buktinya banyak terlihat gejala-gejala masalah yang terjadi yang berhubungan dengan semangat kerja pegawai, antara lain :

a) Fenomena yang terjadi pada gaya kepemimpinan
    1. Pemimpin disini yaitu Lurah Meruya Selatan belum ada upaya untuk memberikan teguran kepada para pegawai yang melakukan pelanggaran dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
    2. Pemimpin disini yaitu Lurah Meruya Selatan tidak ada upaya untuk memberikan teguran kepada para pegawai yang bersantai- santai tidak melakukan pekerjaannya.
    3. Pemimpin disini yaitu Lurah Meruya Selatan tidak ada teguran untuk para pegawai yang datang terlambat tanpa alasan.

b) Fenomena yang terjadi pada disiplin kerja pegawai.

1. Penulis melihat ada beberapa pegawai justru banyak yang tidak mengerjakanpekerjaanya seperti melayani masyarakat untuk pembuatan surat pengantar pembuatan KTP.
2. Penulis melihat masih adanya beberapa orang pegawai yang terlambat datang ke tempat kerja
3. Penulis melihat masih terlalu lamanya dalam pemberian pelayanan kepada masyrakat, sehingga masyarakat harus menunggu beberapa lama untuk menyelesaikan urusannya.

Daftar Keterlambatan Pegawai Negeri Sipil Kelurahan Meruya Selatan Bulan Januari – Desember 2015

Bulan	Jumlah Karyawan	Pulang Cepat		Keterlambatan	
		orang	persentase menit	Orang	persentase menit
Januari	13	5	2:38:33	9	1:35:11
Februari	13	4	1:45:07	10	2:42:09
Maret	13	4	1:39:39	8	2:22:42
April	13	3	0:58:11	6	1:37:03
Mei	13	2	0:40:19	8	0:42:03
Juni	13	0	0:00:00	7	0:35:08
Juli	13	1	0:52:16	5	1:22:22
Agustus	13	3	1:27:50	6	2:47:37
September	13	0	0:00:00	7	2:26:27
Oktober	13	2	1:19:12	8	3:37:44
November	13	0	0:00:00	9	2:37:58
Desember	13	0	0:00:00	9	2:03:16

Daftar Ketidakhadiran PPSU (Pekerja Prasaranadan Sarana Umum) Bulan Januari – Desember 2015

Bulan	Jumlah Karyawan	Ketidakhadiran		Keterlambatan	
		orang	persentase	Orang	persentasi
Januari	70	7	13%	8	12.81%
Februari	70	3	5.56%	10	18.52%
Maret	70	9	17%	11	20.37%
April	70	7	13%	6	11.11%
Mei	70	12	22%	9	16.67%
Juni	70	11	20%	13	24.07%
Juli	70	5	9.26%	9	16.67%
Agustus	70	6	11%	15	27.78%
September	70	7	13%	8	14.81%
Oktober	70	2	4%	5	9.26%
November	70	7	13%	11	20.37%
Desember	70	7	13%	13	24.07%

Sumber : Data E-Absensi BKD Jakarta, Kantor Kelurahan Meruya Selatan, 2015

Berdasarkan tabel keterlambatan pegawai negeri sipil dapat dilihat bahwa tingkat keterlambatan paling banyak di bulan Februari dengan jumlah pegawai sebanyak 10 pegawai sedangkan jumlah pegawai pulang cepat paling banyak terjadi di bulan Januari dengan jumlah pegawai sebanyak 5 pegawai. Berdasarkan tabel ketidakhadiran PPSU dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai paling banyak terjadi dibulan Mei yang berjumlah 12 orang dan paling sedikit terjadi dibulan Februari yaitu berjumlah 3 orang. Sedangkan keterlambatan paling banyak terjadi pada bulan Agustus yaitu berjumlah 15 orang dan keterlambatan paing sedikit terjadi dibulan Oktober yaitu 5 orang. Ketidakhadiran dan Keterlambatan pegawai dalam bekerja dapat menyebabkan kinerja menurun. Hal ini dapat dijelaskan, bahwa jika karyawan tidak hadir atau terlambat dalam bekerja maka tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan terbengkalai.

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis terhadap beberapa pegawai di Kantor Kelurahan Meruya Selatan, terlihat berbagai macam fenomena yang terjadi dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan Kreatifitas karyawan. Robbin (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan suatu perusahaan oleh karena itu perlu upaya ekstra demi mencapai tujuan suatu perusahaan. Menurut Soni (2009) dalam penelitiannya membuktikan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sementara menurut Susanti (2013) dalam penelitian lainnya juga dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Hasibuan, 2009) Disiplin kerja merupakan Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sunarso (2010) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, penelitian lain dilakukan oleh Kusuma (2011) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada disiplin kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Rachmawati (2010) mengatakan bahwa Kreatifitas merupakan suatu proses mental yang dilakukan oleh individu berupa gagasan ataupun produk baru, atau mengombinasikan antara keduanya sehingga yang pada akhirnya akan melekat pada dirinya. Putri (2012) didalam penelitiannya menyatakan bahwa Kreatifitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa fenomena yang terjadi, Penyelenggaraan disiplin kerja oleh Lurah sangat penting dikaitkan dengan upaya peningkatan Kreatifitas pegawai di lingkungan Kantor Kelurahan Meruya Selatan. Rendahnya disiplin kerja sangat dipengaruhi oleh perhatian pemimpin atau Lurah terhadap Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan profesionalisme dan pelayanan kepada masyarakat dan juga untuk meningkatkan etos kerja pegawai.

2. KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

MENURUT (ROBBINS DAN JUDGE, 2008), PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL ADALAH PEMIMPIN YANG MENGINSPIRASI PARA PENGIKUTNYA UNTUK MENGENYAMPINGKAN KEPENTINGAN PRIBADI MEREKA DEMI KEBAIKAN ORGANISASI DAN MEREKA MAMPU MEMILIKI PENGARUH YANG LUAR BIASA PADA DIRI PARA PENGIKUTNYA. SEMENTARA MENURUT SOEKARSO (2010), PEMIMPIN

TRANSFORMASIONAL (*TRANSFORMASIONAL LEADERS*) ADALAH SEBUAH PEMIMPIN YANG MEMBERIKAN PERTIMBANGAN DAN RANGSANGAN INTELEKTUAL YANG DINDIVIDUALKAN PADA PARA BAWAHAN DAN PENGIKUT.

KARAKTERISTIK PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL

MENURUT SOEKARSO (2010), ADA BEBERAPA KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI BERIKUT :

1. Karisma, yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan
2. Inspirasi yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang–lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana
3. Rangsangan Intelektual, yaitu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang diteliti.
4. Pertimbangan yang diindividualkan, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih, menasehati.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Reitz (2010) ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pemimpin yaitu meliputi

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya mempengaruhi pilihan akan gaya.
2. Pengharapan dan perilaku atasan, pemimpin secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas.
3. Karakteristik, harapan perilaku bawahan akan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

Dimensi Kepemimpinan Transformasional

1. Pengaruh ideal (*Idealized Influence*)
2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*),

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Simulation*)
4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

2.2 Pengertian Disiplin Kerja

menurut Rivai (2008) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sutrisno (2015), bahwa disiplin merupakan faktor utama yang mempengaruhi produktivitasnya.

Macam-macam Disiplin Kerja

Ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif (Mangkunegara, 2013) :

a. Disiplin Preventif
b. Disiplin Korektif

Aspek-aspek Disiplin Kerja

Menurut Yasa (2009) aspek-aspek yang digunakan untuk menilai disiplin kerja adalah sebagai berikut.:

a. Kejujuran dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan
b. Ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan
c. Kehadiran dalam jam kerja
d. Mengikuti cara bekerja yang ditetapkan oleh perusahaan
e. Ketepatan dalam menggunakan bahan dan perlengkapan

Dimensi Disiplin Kerja

Rivai (2011) menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberpa dimensi seperti :

1. Kehadiran.
2. Ketaatan pada peraturan kerja.
3. Ketaatan pada standar kerja.
4. Bekerja etis.

2.3 Pengertian Kreatifitas

Kreatifitas adalah suatu proses yang menghasilkan sesuatu yang baru, dalam bentuk suatu gagasan atau suatu objek dalam suatu bentuk atau susunan yang baru (Basuki, 2010). Sementara menurut Munadar (2012) Kreatifitas adalah sebagi kemampuan untuk menciptakn sesuatu yang baru, sebagai kemampuan untuk memberi gagasan baru yang dapat diterapkan dalam pemecahan masalah, atau sebagai kemampuan untuk melihat hubungan baru antara unsur yang sudah ada sebelumnya.

Aspek-aspek Kreatifitas

Dengan keluasaan konsep Kreatifitas, maka muncul pula berbagai pendapat dari para ahli tentang atribut-atribut yang tercakup dalam konstrak Kreatifitas. (Solso et al, 2008) , menyebutkan bahwa kreatifitas terdiri dari 6 (enam) atribut , yaitu:

a. Proses intelegensi
b. Gaya Intelektual
c. Pengetahuan
d. Kepribadian
e. Moivasi
f. Lingkungan kerja

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kreatifitas

Menurut Munandar (2009), faktor-faktor yang dapat mendorong terwujudnya Kreatifitas individu diantaranya:

a. Dorongan dari dalam diri sendiri (motivasi intrinsik).

   Menurut Munandar (2009) setiap individu memiliki kecenderungan atau dorongan dari dalam dirinya untuk berKreatifitas, mewujudkan potensi, mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitas yang dimilikinya.

b. Dorongan dari lingkungan (motivasi ekstrinsik)

   Munandar (2009) mengemukakan bahwa lingkungan yang dapat mempengaruhi Kreatifitas individu dapat berupa lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat

c. Mencari analogi

Beberapa studi menunjukkan bahwa orang sering tidak mengenali permasalahan baru yang sebenarnya hampir mirip dengan permasalahan yang sudah pernah mereka alami dan diketahui bagaimana penyelesaiannya

Dimensi Kreatifitas

a. ***Aptitude* atau berpikir kreatif** yang meliputi :

1) Kefasihan (*fluency*)
2) Keluwesan berpikir (*flexibility*)

   yaitu kemampuan untuk memproduksi sejumlah ide, jawaban-jawaban atau pertanyaan-pertanyaan yang bervariasi, dapat melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda-beda.
3) Elaborasi (*elaboration*)

   yaitu kemampuan dalam mengembangkan gagasan dan menambahkan atau memperinci detail-detail dari suatu objek, gagasan atau situasi sehingga menjadi lebih menarik.
4) Originalitas (*originality*)

   yaitu kemampuan untuk mencetuskan gagasan unik atau kemampuan untuk mencetuskan gagasan asli.

b. ***Non-aptitude* atau sikap kreatif** yang meliputi :

1) Keterbukaan terhadap pengalaman baru
2) kebebasan dalam ungkapan diri
3) menghargai fantasi
4) minat terhadap kegiatan kreatif
5) kepercyaan diri terhadap ide-ide sendiri
6) kemandirian dalam memberi pertimbangan

2.4 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2011) mengungkapkan bahwa Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya

secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Mangkunegara (2013), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

a. Faktor Kemampuan : Secara psikologis, kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill).
b. Faktor Motivasi : Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Aspek-Aspek Kinerja

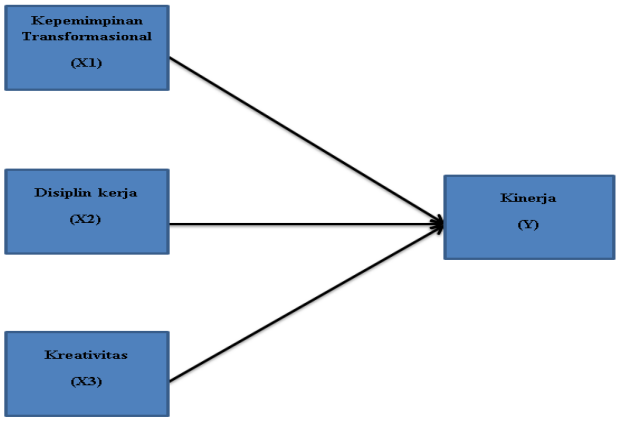
Umar dalam Mangkunegara (2011) membagi aspek-aspek kinerja sebagai : 1). Mutu pekerjaan, 2). Kejujuran karyawan, 3). Inisiatif, 4). Kehadiran, 5). Sikap, 6). Kerjasama, 7). Keandalan, 8). Pengetahuan tentang pekerjaan, 9). Tanggung jawab, 10). Pemenfaatan waktu kerja.

Dimensi Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2011) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak atau seberapa besar pegawai memberi kontribusi kepada organisasi, yang diukur dalam kriteria yang digunakan sebagai dasar menilai kinerja. Dimensi kinerja terbagi menjadi 3 (lima) yaitu :

a. Dimensi Kualitas kerja (*Quality of work*)
b. Dimensi Kecepatan (*Promptness*)
c. Dimensi Prakarsa (*Initiative*)
d. Dimensi Kemampuan (*Capability*)
e. Dimensi Komunikasi (*Communication*)

2.5 Kerangka Pikir Teorotis dan Hipotesa



Gambar Model Rerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.

H2: Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

H3: Kreatifitas mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

3. METODE PENELITIAN

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono:2013). Model penelitian yang dikembangkan ini diharapkan dapat menjelaskan hubungan kausal antar variabel sekaligus membuat implikasi penelitian yang dapat digunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan pemecahan masalah dilapangan. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data penelitian lapangan *(field research)* dan penelitian kepustakaan *(library research).* Penelitian lapangan dilakukan untuk mengetahui kondisi yang terjadi dilapangan secara lebih jelas dan membandingkan dengan teori yang telah didapatkan Populasi penelitian ini adalah Pegawai dan PPSU (Pekerja Prasarana dan Sarana Umum) Kantor Kelurahan Meruya Selatan yang berjumlah 83 pegawai. Menurut Sugiyono (2013) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang

dimiliki oleh populasi tersebut. Metode pengambilan pengambilan sampel menggunakan teknik *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan atau peluang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono,2013). Penetapan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis metode *Convenience Sampling* ,dimana *Convenience Sampling* merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan saja, anggota populasi yang ditemui peneliti dan bersedia menjadi responden dijadikan sampel.

Dengan rumus tersebut, maka ukuran sampel dari populasi 83 (Data pegawai dan PPSU) dengan mengambil tingkat ketepatan (d) = 5% sebagai berikut:

$$n = \frac{83}{(83)\,(0.05)^2 + 1} = 68{,}73 \text{ (dibulatkan menjadi 69)}$$

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian Deskriptif Statistik Data Responden Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam tabel 1 diatas menunjukkan bahwa dari 69 responden terdapat 57 responden atau sebesar 82,6% berjenis kelamin pria. Sedangkan sebanyak 12 responden atau sebesar 17,4% berjenis kelamin wanita. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai dan PPSU yang bekerja di Kantor Kelurahan Meruya Selatan berjenis kelamin pria.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	57	82.6	82.6	82.6
	Wanita	12	17.4	17.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah dari kuesioner, 2016

Berdasarkan data pada tabel 2 diatas menunjukkan bahwa dari 69 responden yang memiliki jumlah tertinggi adalah responden dengan usia yang ada 26-30 tahun yaitu sebanyak 33,2% dari total keseluruhan Pegawai dan PPSU yang bekerja di sana.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frequency	Percent
< 20	1	1,4
21-25	18	25,9
26-30	23	33,2
31-35	19	27,3
36-40	8	11,5
Total	69	100

Sumber : Data diolah dari kuesioner, 2016

Sedangkan Berdasarkan data pada tabel 3 diatas menunjukkan bahwa dari 69 responden, jumlah responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA/Sederajat yaitu 55 orang sebesar 79,7%,

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

PENDIDIKAN	Frequency	Percent
DIPLOMA	3	4,3
SARJANA	11	15,9
SMA/SEDERAJAT	55	79,7
Total	69	100

Sumber : Data diolah dari kuesioner, 2016

4.2 Deskriptif Statistik untuk Pernyataan kuesioner

Berdasarkan output dengan menggunakan SPSS 21 didapatkan hasil Validitas untuk butir-butir pertanyaan Kepemimpinan transformasional adalah valid dengan membandingkan nilai r-hitung yang terdapat pada out put dengan nilai r-tabel untuk α 5% dan N=100 k=4 sebesar 0,21 dimana semua nilai r-hitungnya adalah lebih besar dari r-tabel. Hal ini bisa diperlihatkan pada tabel dibawah ini:

Berdasarkan output dengan menggunakan SPSS 21 didapatkan hasil Validitas untuk butir-butir pertanyaan Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah valid dengan membandingkan nilai r-hitung yang terdapat pada out put dengan nilai r-tabel untuk α 5% dan N=69 dimana semua nilai r-hitungnya adalah lebih besar dari r-tabel.

Tabel 4. Validitas Kepemimpinan transformasional

KODE	Faktor loading	Keterangan
KT1	,810	VALID
KT2	,794	VALID
KT3	,810	VALID
KT4	,720	VALID
KT5	,809	VALID
KT6	,775	VALID
KT7	,778	VALID
KT8	,694	VALID
KT9	,793	VALID
KT10	,640	VALID
KT11	,812	VALID
KT12	,765	VALID

Sumber : Data kuesioner diolah dengan SPSS 21

Berdasarkan output dengan menggunakan SPSS 21 didapatkan hasil Validitas untuk butir-butir pertanyaan disiplin kerja adalah valid dengan membandingkan nilai r-hitung yang terdapat pada out put dengan nilai r-tabel untuk α 5% dan N=69 dimana semua nilai r-hitungnya adalah lebih besar dari r-tabel.

Tabel 5 . Validitas disiplin kerja

KODE	Faktor loading	Keterangan
DK1	,791	VALID
DK2	,844	VALID
DK3	,778	VALID
DK4	,716	VALID
DK5	,830	VALID
DK6	,850	VALID
DK7	,767	VALID
DK8	,776	VALID
DK9	,876	VALID

Sumber : Data kuesioner diolah dengan SPSS 21

Berdasarkan output dengan menggunakan SPSS 21 didapatkan hasil Validitas untuk butir-butir pertanyaan kreatifitas adalah valid dengan membandingkan nilai r-hitung yang terdapat pada out put dengan nilai r-tabel untuk α 5% dan N=69 dimana semua nilai r-hitungnya adalah lebih besar dari r-tabel.

Tabel 6 . Validitas Kreatifitas

KODE	Faktor loading	Keterangan
KR1	,859	VALID
KR2	,771	VALID
KR3	,717	VALID
KR4	,791	VALID
KR5	,760	VALID
KR6	,789	VALID
KR7	,651	VALID
KR8	,832	VALID
KR9	,821	VALID
KR10	,722	VALID

Sumber : Data kuesioner diolah dengan SPSS 21

Berdasarkan output dengan menggunakan SPSS 21 didapatkan hasil Validitas untuk butir-butir pertanyaan Kinerja karyawan adalah valid dengan membandingkan nilai r-hitung yang terdapat pada out put dengan nilai r-tabel untuk α 5% dan N=69 dimana semua nilai r-hitungnya adalah lebih besar dari r-tabel.

Tabel 7 . Validitas Kinerja

KODE	Faktor loading	Keterangan
Ki1	,795	VALID
Ki2	,665	VALID
Ki3	,824	VALID
Ki4	,674	VALID
Ki5	,784	VALID
Ki6	,862	VALID
Ki7	,799	VALID
Ki8	,734	VALID
Ki9	,757	VALID
Ki10	,816	VALID

Sumber : Data kuesioner diolah dengan SPSS 21

4.3 Uji Reliabilitas Data

Untuk uji reabilitas variabel penelitian maka didapatkan bahwa nilai alpha lebih besar dari 0,6 dengan demikian semua variabel penelitian semuanya reliabel. Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 8. Reabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Jumlah Item Pertanyaan	Croanbach's Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	12	0,744	Reliabel
2	Disiplin kerja	9	0,724	Reliabel
3	Kreativitas	10	0,514	Cukup Reliabel
4	Kinerja	10	0,786	Reliabel
Jumlah Pertanyaan		41	-	-

Sumber : Data kuesioner diolah dengan SPSS 21

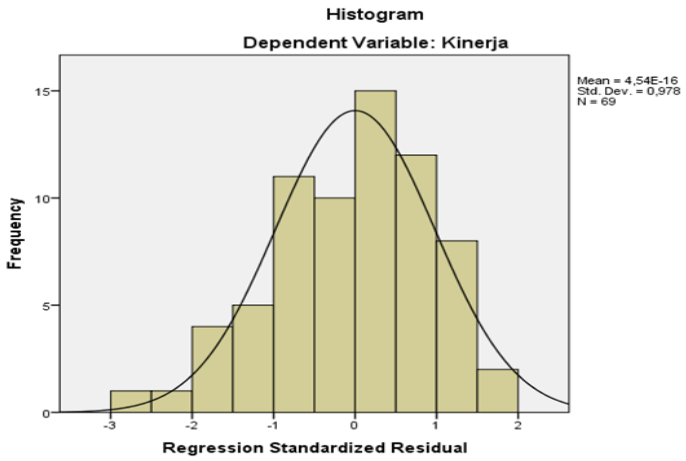
4.4 Hasil Regresi Berganda

1) Uji Normalitas dan Asumsi Klasik Penelitian

a) Uji Normalitas

Berdasarkan uji Normalitas pada data penelitian maka hasilnya dapat dilihat pada kurva histogram dibawah ini:

Gambar Kurva Histogram Penelitian



Tabel 9. Nilai Normalitas Residual

Uji Normalitas Penelitian

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		69
Normal Parameters[a,b]	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3,79778799
Most Extreme Differences	Absolute	,100
	Positive	,035
	Negative	-,100
Kolmogorov-Smirnov Z		,830
Asymp. Sig. (2-tailed)		,496

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data kuesioner diolah dengan SPSS 21

Terlihat bahwa kurva histogram penelitian untuk menjawab hipotesa penelitian berdistribusi normal dan nilai Asymp. Sig (2-tailed) 0,496 lebih besar 0,05 hal ini menunjukkan bahwa model regresi berfungsi baik. Model regresi untuk variabel terikat maupun variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal.

b) Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *Tolerance* ≤ 0.10, dan nilai VIF ≥ 10. Terlihat nilai VIF hasil penelitian adalah < 10 ini berarti bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitss pada hasil penelitian, dengan kata lain model uji regresi adalah baik dan layak untuk dipakai atau di uji.

Coefficients[a]

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional	,705	1,418
Disiplin Kerja	,543	1,843
Kreatifitas	,558	1,792

a. Dependent Variabel : Kinerja

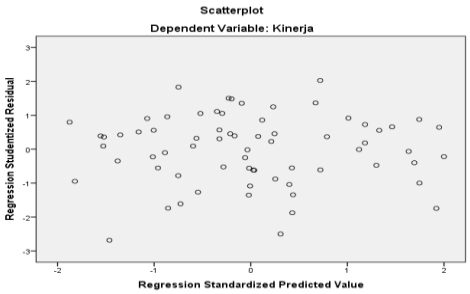
Sumber : Data kuesioner diolah dengan SPSS 21

c) Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan uji Heterokedasitas pada data penelitian maka hasilnya dapat dilihat pada Grafik Scaterplot dibawah ini

Gambar

Uji Heterokedastisitas Penelitian



Sumber : Lampiran SPSS versi 21

Terlihat pada titik-titik pada gambar grafik scaterplot tidak terjadi pola tertentu yang mengindentifikasikan adanya gejala Heterokedasitas, titik-titik tersebut menyebar secara acak (tidak berbentuk pola) diatas dan dibawah titik 0 (nol) pada sumbu Y, dengan demikian model regresi yang akan dipakai tidak terdapat gejala heterokedasitas

Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-7,759	5,311		-1,461	0,149
Kepemimpinan Transformasional	0,296	0,101	0,288	2,946	0,004
Disiplin Kerja	0,329	0,139	0,264	2,368	0,021
Kreatifitas	0,55	0,174	0,347	3,153	0,002

a. Dependent Variabel : Kinerja

Sumber : Data kuesioner diolah dengan SPSS 21

Berdasarkan tabel diatas maka persamaan regresi yang terbentuk adalah

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

Y= -7,759 + 0, 296 Kepemimpinan Transformasional + 0,329 Disiplin kerja + 0,55 Kreatifitas

Dari hasil persamaan regresi diatas dapat diperoleh persamaan regresinya, yaitu:

a. (konstanta) = menyatakan jika kepemimpinan transformasional, dsiplin kerja, dan Kreatifitas karyawan tidak ada atau bernilai 0, maka kinerja pegawai bernilai negatif.

b. Koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional = berilai positif, hal ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dimana artinya jika semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula kinerjanya.
c. Koefisien regresi Disiplin kerja = bernilai positif, hal ini menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga dengan adanya peningkatan disiplin kerja akan meningkatkan kinerja pegawai dan PPSU dimana artinya jika semakin baik disiplin kerja maka semakin baik pula kinerjanya
d. Koefisien regresi Kreatifitas = bernilai positif, hal ini menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga dengan adanya peningkatan Kreatifitas akan meningkatkan kinerja pegawai dan PPSU dimana artinya semakin baik kreatifitas pegawai dan PPSU (pekerja prasarana dan sarana) maka semakin baik pula kinerjanya

2) Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS 21, maka untuk menguji hipotesa penelitian didapatkan hasil sebagai berikut:

Hipotesa Penelitian:

H0 : Kepemimpinan transformasional, Disiplin Kerja dan Kreatifitas di Kantor kelurahan meruya selatan secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawannya

H1: : Kepemimpinan transformasional, Disiplin Kerja dan Kreatifitas di Kantor kelurahan meruya selatan secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja karyawannya

a. Uji Koefesien Determinasi (R^2)

Hasil koefisien determinsasi antasa kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan Kreatifitas terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari hasilnya pada tabel berikut ini :

Hasil Uji Regresi Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,749[a]	0,562	0,541	3,884

a. Predictors: (Constant), Kreatifitas, Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data kuesioner diolah dengan SPSS 21

Berdasarkan tabel 4.16 hasil dari analisis *Model Summary* pada tabeldiatas dapat dijelaskan nilai adjusted R square (R^2) menunjukkan koefisien determinasi. Angka pada R diubah menjadi bentuk persen yang artinya presentase kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Dari hasil yang diperoleh menunjukkan nilai adjusted R square sebesar 0,541 artinya 54,1% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan Kreatifitas. Jadi selebihnya sebesar 45,9% (100% - 54,1%) dijelaskan oleh variabel lain diluar dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

b. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T)

Didalam Uji Statistik t dapat dilakukan dengan melihat probabilitasnya / signifikansinya. Berdasarkan uji regresi secara parsial (uji t) dapat dilihat pada tabel berikut :

Hasil Uji Statistik T

Coefficients[a]					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-7,759	5,311		-1,461	0,149
Kepemimpinan Transformasional	0,296	0,101	0,288	2,946	0,004
Disiplin Kerja	0,329	0,139	0,264	2,368	0,021
Kreatifitas	0,55	0,174	0,347	3,153	0,002

a. Dependent Variabel : Kinerja

Sumber : Data kuesioner diolah dengan SPSS 21

Berdasarkan hasil dari tabel 4.18 diatas diperoleh hasil nilai t sebagai berikut :

1. Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai t sebesar 2,946 dengan tingkat signifikansi probabilitas 0,004 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kelurahan Meruya Selatan Jakarta barat. Dengan demikian hipotesis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (H_a1) diterima dan (H_01) ditolak.

2. Koefisien regresi variabel disiplin kerja memiliki nilai t sebesar 2,368 dengan tingkat signifikansi probabilitas 0,021 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kelurahan Meruya Selatan. Dengan demikian hipotesis disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (H_a2) diterima dan ($H_0 2$) ditolak.
3. Koefisien regresi variabel Kreatifitas memiliki nilai t sebesar 3,153 dengan tingkat signifikansi probabilitas 0,002 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. [illegible] i berarti bahwa variabel Kreatifitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja peg [illegible] Kantor Kelurahan Meruya Selatan. Dengan demikian hipotesis Kreatifitas terhadap kinerja karyawan (H_a3) diterima dan ($H_0 3$) ditolak.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah penulis melakukan pengujian hipotesis dan pembahasan mengenai pengaruh kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kelurahan Meruya Selatan, sehingga diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Berdasarkan uji parsial setelah dilakukan analisis, membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan PPSU (Pekerja Prasarana dan Sarana Umum) pada Kantor Kelurahan Meruya Selatan. Hal ini berdasarkan pada nilai signifikansi t dilihat dari nilai probabilitas pada variabelkepemimpinan transformasional memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,004. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan berdampak baik dan semakin meningkatkan kinerja pegawai.
2. Disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan PPSU (Pekerja Prasarana dan Sarana Umum) pada Kantor Kelurahan Meruya Selatan. Hal ini berdasarkan pada nilai signifikansi t dilihat dari nilai probabilitas pada variabel disiplin kerja memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,021. Sehingga dapat diartikan bahwa disiplin kerja merupakan faktor yang dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
3. Kreativitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan PPSU (Pekerja Prasarana dan Sarana Umum) pada Kantor Kelurahan Meruya Selatan. Hal ini berdasarkan pada nilai signifikansi t dilihat dari nilai probabilitas pada variabel disiplin kerja

memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,002. Sehingga dapat diartikan bahwa kreativitas berdampak baik dan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Anoraga Panji. (2006). Psikologi Al Fajar, Siti dan Heru, Tri. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : UPP STIM YKPN

Baskoro, C.A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional,Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal,* Volume 3, Nomor 2, Hal 1-12.

Cheung, M. F. Y. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal,* Volume 32, No 7, Hal 656-672.

Choudhary, A. I and Syed Azeem Akhtar. (2014). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance:A Comparative Analysis. *Journal Springer Science & Business,* Volume 116, No. 443, Hal 120-135.

Dessler, Gary. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Indeks

Firda. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan

Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Grand Victoria di Samarinda. *Jurnal Ilmu Adminisrasi*.Volume 3, Nomor 3, Hal 612-624

Gadot, Eran Vigoda. (2015).Leadership style,Organizational Politics, and Employees Performance. *Journal Emerald Group Publishing Limited,* Volume 36, Nomor 5, Hal 661-683

Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang. BP Universitas Diponegoro.

Hasibuan, Malayu S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Bumi Aksara

Ivancevich, John M, Robert, Michael T, Matteson. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Penerbit : Airlangga.

Kaplan, M & Dennis P. Saccuzzo (2012). *Psychological Testing: principles, Applicaion, & Issues*, 8th Edition. Cengage Learning

Kaswan. (2012). MSDM Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Yogyakarta : Graha Ilmu..

Luthans, F (2006). *Perilaku Organisasi.* Terjemahan Vivin Andhika dkk. (2012). Yogyakarta: Penerbit Asli.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Perusahaan. Bandung : PT. Kinerja Rosdakarya.

Mangkunegara. (2011). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Rafika Naitama Rivai, Veithzal. (2011). *Manajemen SDM Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek.* Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Munandar, U. (2012). Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat. Jakarta : Rineka Cipta.

Priyatno, D (2010). Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS. Jakarta: Media Komputer

Raihani (2010). Kepemimpinan Transformatif. Yogyakrta : LKIS Printing Cemerlang

Reitz. H. J. (2010). *Organizational Behaviour: Management. Homewood III: R. D.Irwan*.

Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2011). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis.* Bandung : Alfabeta.

Robbins, S.P, & Judge, T.A (2008). Perilaku Organisasi, Edisi Kedua Belas. Jakatja : Salemba Empat .

Samad, Sarmina. (2015). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences journal*, Volume 57, Nomor 486, Hal 312-336.

Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta. Salemba Empat.

Santoso, Singgi (2012). Analisis SPSS Pada Statistik Paramerik. Jakarta : Elex Media Komputindo

Sashkin, Marshall, Molly G.Sashkin. (2011). *Prinsip – Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta : Erlangga.

Shahab, Mohamad Ali and Inna Nisa. (2014). The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, Volume 43, Nomor 2, Page 69-77.

Suharsono. (2012). *Pengetahuan Dasar Organisasi (Konsep- Konsep Dasar, Teori, Struktur, dan Perilaku).* Jakarta : Universitas Atmajaya

Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Manajemen.* Alfabeta. Bandung.

Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Manajemen.* Alfabeta. Bandung.

Soekarso, Agus Sostro, Iskandar Putong, Cecep Hidayat. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta : Mitra Wacana Media

Solso, R.L, Maclin, O.H, Dan Maclin, M.K A. (2008). *Psikologi Kognitif (8 thed). Jakarta : Erlangga.*

Suyatminah. (2013). *Jurnal Bimbingan dan Konseling "PSIKOPEDAGOGIA",* Vol. 2, No. 2, Hal 323-331.

Wati. T.K. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri ADB INVEST Se-Kota Surabaya. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan,* Volume 01, Nomor 01, Hal 1-9

Wibowo, A. S. C. (2013). Pengaruh Pelatihan Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknisi Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen,* Volume 01, Nomor 4, Hal 1022-1032.

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Empirik pada Karyawan Bank Bii Capemb Semarang)

Sri Rahayuningsih

UNISBANK Semarang / ayu_1961@yahoo.com

Askar Yunianto

UNISBANK Semarang / askaryunianto@yahoo.com

ABSTRACT

This study analyzed the effect of transformational leadership, comunication, and development of Karier on the employee performance. Object of study in this paper at Bank of Bii Semarang. The sampling technique in this research use the Simple Random Sampling by 82 respondents.

Analysis of the data used include the product moment test validity, reliability testing with Alpha Cronbrach, multiple regression analysis, t test to test and aprove the research hypothesis. The results of the research are: (1) Transformational leadership has positive and significant impact on the performance of the employee, the better leadership within the organization will improve employee performance. (2) Comunication have positive and significant impact on the performance of the employee, the more often the comunication is given it will improve employee performance. (3) Career Development has positive and significant impact for the performance of the employee, getting better career position is given so the employee will be increased.

***Keywords**: work Transformational leadership, comunication, carrier development andemployee performance.*

PENDAHULUAN

Dunia perbankan merupakan salah satu institusi yang sangat berperan dalam bidang perekonomian suatu negara (khususnya dibidang pembiayaan perekonomian). Hal ini, didasarkan atas, fungsi utama perbankan yang merupakan lembaga intermediasi antara pihak yang kelebihan dana *(surplus of fund)* dengan pihak yang memerlukan dana *(lack of fund)*. Selain berperan sebagai *agent of development* yang dapat mendorong kemajuan pembangunan melalui fasilitas kredit dan kemudahan proses pembayaran.

Peran bank sebagai lembaga intermediasi, maka kepercayaan masyarakat sangat dibutuhkan dalam kegiatan operasionalnya. Hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap

perbankan sebagai lembaga intermediasi, akan menimbulkan tekanan-tekanan dalam sektor keuangan *(financial distress)*, sehingga dalam era persaingan perbankan di Indonesia yang semakin ketat, menuntut kinerja yang dimiliki karyawan terus meningkat, salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan yaitu bisa di lakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan, agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut, sehingga perbankan tumbuh dan unggul dalam persaingan atau minimal tetap bertahan. Dalam kenyataannya bahwa kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas. terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pertama faktor internal,yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya, dan variabel-variabel personal lainnya. Kedua, faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari Gaya Kepemimpinan, komunikasi dan pengembangan karir perusahaan itu sendiri.

Pada penelitian ini menggunakan *research gap* berupa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tria Mondiani (2012) yang mengambil judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) UPJ Semarang", hasilnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Maulizar (2012) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda", hasilnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan dalam penelitian Jacqueline Lomanjaya (2014) dengan judul "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksioal Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia Cabang Surabaya di Rumah Sakit Katolik ST. Vincentius A. Paulo", menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tatiek Budi Hardjanti (2011) dengan judul "Pengaruh Kepemimpian, Komunikasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai", hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan dalam penelitian yang dilakukan oleh Untung Sriwidodo (2010) dengan judul "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi, dan Kesejahteraan Terhadap

Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan", dan hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh M. Harlie (2010) dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintahan Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan", hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Gainer Frisky Lakoy (2013) yang mengambil judul "Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara", menyatakan bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pada penelitian Hendra Jayusman, Siti Khotimah (2012) yang mengambil judul "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, dan Promisi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kota Waringin barat" menyatakan bahwa pengembangan karir tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut : apakah kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian Permasalahan di atas, maka peneliti ingin mengkaji "**Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Komunikasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empirik pada Karyawan Bank Bii Capemb Semarang).**

LANDASAN TEORI

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah tingkat keberasilan seseorang karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat kerja yang dicapai oleh seseorang dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Siagina (2007: 305) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat diartikan sebagai nilai kekaryaan dari seorang pegawai tentang bagaimana hal yang bersangkutan dengan pekerjaanya, seperti kemampuan, kekurangan, keletihan, dan potensi yang dimilikinya yang pada giliranya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karier yang bersangkutan. Sedangkan

menurut Steers (1984) kinerja adalah kesuksesan yang dicapai individu dalam melakukan pekerjaanya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapai dapat disamakan dengan individu lain.

Penilaian Kinerja

Menurut Robbins (2006: 648) evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai kritria untuk mengukur pengembangan karyawan yang baru saja di pekerjakan yang berkinerja buruk dapat di kenali melalui evaluasi kinerja. Evaluasi juga memenuhi maksud pemberian umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka. Lebih lanjut, evaluasi kinerja digunakan sebagai dasar untuk alokasi imbalan. Menurut Glueck (1987) mendifinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan penentuan sampai pada tingkat mana seseorang melakukan tugasnya secara efektif.

Robert L Mathis dan John H Jackson (2002: 81) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standard dan kemudian mengomunikasikanya dengan para karyawan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transfomasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Bass dalam Natsir (2004), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berkenaan dengan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.

Menurut Stephen Robbins (2006) kepemimpinan tranformasional adalah kemampuan pemimpin dalam memimpin dan mengatur bawahan secara efektif sehingga mencapai tujuan yang di inginkan organisasi. Gaya kepemimpinan ini memberikan panutan bahwa seorang karyawan lebih baik mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan perusahaan. Secara tidak langsung, gaya kepemimpinan transformasional menuntut setiap karyawan dibawahnya untuk mengaktualisasikan diri. Sehingga setiap pemimpin dapat menindak lanjuti dengan memberikan penghargaan berupa pujian untuk membesarkan hati atau rangsangan lain apabila laporan yang memenuhi standar yang ditetapkan.

Komunikasi

Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, Mangkunegara (2001: 145). Berdasarkan pendapat tersebut, maka komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu infomasi, ide pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan yang dimaksud. Komunikasi merupakan proses pengiriman informasi dari satu pihak ke pihak yang lain (Hanafi, (2011: 362). Jika apa yang dimaksud oleh pengirim informasi dapat ditangkap sepenuhnya maka komunikasi dikatakan komunikasi yang efektif. Komunikasi adalah proses pemindahan pengartian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain, T. Hani Handoko, (2012). Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran, dan perasaan dari orang yang satu kepada orang lain, Marihot T.E Hariandja, (2002).

Komunikasi Tertulis, Lisan, dan Non-verbal

Komunikasi ada beberapa macam, Wilson, (2012: 364), yaitu

a. Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis merupakan salah satu bentuk penyampaian pesan melalui berbagai bentuk surat, memo, dan alat lain yang digunakan untuk mengirimkan melalui kata-kata atau simbol tertulis. Kelebihannya yaitu pengirim dan penerima memiliki bukti pesan, pesan dapat disimpan dalam waktu yang tidak terbatas, dsb. Kekurangannya yaitu membutuhkan waktu yang relatif lama dan tidak dapat membangun mekanisme umpan balik dalam dirinya.

b. Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan adalah bentuk komunikasi dalam penyampaian pesan yang dilakukan secara lisan. Komunikasi ini dapat dilakukan dalam pertemuan tatap muka, dan komunikasi lisan lebih efektif apabila pesan disampaikan adalah sederhana, dan jumlah audiens sedikit. Keuntungannya yaitu pesan dapat disampaikan dengan lebih cepat dan umpan balik yang lebih cepat. Kekurangannya yaitu tidak selamanya menghemat waktu, misal rapat tanpa hasil merupakan pemborosan waktu.

c. Komunikasi Non-verbal

Komunikasi non-verbal adalah komunikasi yang dilakukan dalam menyampaian pesan dapat dilakukan menggunakan isyarat tertentu yang dapat dipahami oleh penerima pesan. Komunikasi ini meliputi seluruh pesan yang disampaikan secara tidak tertulis meliputi gerakan tubuh ekspresi wajah, kontak mata, sbg. Komunikasi non-verbal memiliki lima fungsi, antara

lain melengkapi dan menggambarkan, memperkuat dan menekankan, mengubah dan menggantikan, mengendalikan dan mengatur, dan menyangkal.

Pengembangan Karier

Karir merupakan perkembangan karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja tertentu dalam suatu organisasi. Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan organisasi yang bersangkutan. Handari Nawawi (2001) pengembangan karier adalah usaha yang dilkukan secara formal dan berkelanjutan dengan di fokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerjaan, titik awal pengembangan karier di mulai dari dalam diri karyawan dan setiap karyawan bertanggung jawab atas pengembangan kariernya. Karyawan harus membantu dalam program pengembangan karier ini, karena diadakan untuk kepentingan jabatan karyawan sendiri. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan relasi hubungan antara individu sebagai pekerja dengan orang dengan organisasi atau perusahaan.

PenelitianTerdahulu

Tria Mondiani (2012) yang mengambil judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) UPJ Semarang", hasilnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. penelitian Jacqueline Lomanjaya (2014) dengan judul "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksioal Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia Cabang Surabaya di Rumah Sakit Katolik ST. Vincentius A. Paulo", menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Tatiek Budi Hardjanti, MD Rahadhini (2011) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Komunkasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan hasilnya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan signifikan kerja terhadap kinerja pegawai.

M. Harlie (2010) menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hubungan Kepemimpinan Tranformasio

nal Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Stephen Robins (2006) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam memimpin dan mengatur bawahan secara efektif sehingga mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Mengingat besarnya arti kepemimpinan maka, seorang pemimpin dalam organisasi harus mampu dan dapat memainkan peranya, pemimpin harus mampu mengali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya dalam unit organisasi. Kepemimpinan dengan kinerja pegawai menunjukan hubungan yang sangat kuat. Hal ini terlihat dari pemimpin yang tidak mendukung kinerja yang rendah. Sedangkan karyawan yang penuh dukungan dari pemimpin sebagaian besar mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Tria Mondiani (2012) menunjukan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Jadi hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan adalah:

H1: Diduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Komunikasi Dengan Kinerja Karyawan

Komunikasi adalah adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran, dan perasaan dari orang yang satu kepada orang lain, Marihot T.E Hariandja (2002).

Penelitian tentang pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan, dengan menunjukkan hasilnya. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh M. Kiswanto (2010) dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penjelasan pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai, serta didukung oleh review penelitian terdahulu, maka penulis mengajukan hipotesis kedua yaitu :

H2: Diduga Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hubungan Pengembangan Karier Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Moekijat (2002), pengembangan karier dapat berupa promosi dan mutasi. Promosi adalah perubahan penugasan dari suatu pekerjaan yang timgkatnya lebih rendah ke pekerjaan yang tingkatnya lebih tinggi dalam organisasi, sedangkan mutasi adalah penempatan

seorang individu dalam suatu pekerjaan lain, yang mengandung tugas-tugas, tanggung jawab, status dan upah yang hampir sama dengan pekerjaan sebelumnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan M. Harlie (2010) menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi hubungan antar variabel pengembangan karier dengan kinerja karyawan adalah:

H3: Diduga Pengembang Karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini yang akan dijadikan populasi yaitu karyawan pada Bank bii pemuda, Semarang sejumlah 100 orang dan sampel diambil dari seluruh populasi. Jumlah kuesioner yang di distribusikan adalah 100 buah, yang bisa dioleh 96 buah

Diskripsi Responden

Diskripsi responden dari jenis kelamin berjumlah 96 orang terdiri dari jenis kelamin perempuan berjumlah 53 orang atau 55,21% dan laki-laki berjumlah 43 orang atau 44,79 % dengan demikian penyelesaian tugas-tugas perkerjaan perbankan pada perempuan mendapat porsi yang lebih banyak di Bank bii. Umur responden dengan usia 24-31 th berjumlah 44 orang atau 45,83%, usia 31-40 th berjumlah 29 orang atau 30,21%, usia 41-50 th berjumlah 23 orang atau 23,96%. Usia mendominasi di Bank bii adalah pada usia produktif yaitu 24-31 tahun.

Pendidikan, S.1 berjumlah 74 orang atau 77,08%, pendidikan D3 berjumlah 11 orang atau 11,46% dan S.2 berjumlah 11 orang atau 11,46%. Dengan demikian tingkat pendidikan yang dibutuhkan di Bank bii adalah berpendidikan tinggi. Masa kerja 5-10 tahun berjumlah 53 orang atau 55,21%, masa kerja > 15 tahun berjumlah 26 orang atau 27,08%,masa kerja 11-15 tahun berjumlah 17 orang atau 17,71% dengan demikian masa kerja karyawan bii memiliki pengalaman kerja yang belum cukup lama.

Uji Validitas

Pada penelitian ini dilakukan uji Validitas

Tabel 1

Variabel	Item	Component Matrix (Nilai Loading)	Nilai Loading Standar	Kriteria
Gaya Kepemimpin Transformasional	X1_1	0,599	0,4	Valid
	X1_2	0,568	0,4	Valid
	X1_3	0,705	0,4	Valid
	X1_4	0,643	0,4	Valid
	X1_5	0,616	0,4	Valid
	X1_6	0,561	0,4	Valid
	X1_7	0,742	0,4	Valid
	X1_8	0,723	0,4	Valid
	X1_9	0,416	0,4	Valid
	X1_10	0,623	0,4	Valid
	X1_11	0,418	0,4	Valid
	X1_12	0,726	0,4	Valid
	X1_13	0,414	0,4	Valid
	X1_14	0,733	0,4	Valid
	X1_15	0,516	0,4	Valid
Komunikasi	X1_1	0,560	0,4	Valid
	X1_2	0,687	0,4	Valid
	X1_3	0,669	0,4	Valid
	X1_4	0,592	0,4	Valid
	X1_5	0,654	0,4	Valid
	X1_6	0,717	0,4	Valid
	X1_7	0,604	0,4	Valid
	X1_8	0,600	0,4	Valid
	X1_9	0,528	0,4	Valid
	X1_10	0,826	0,4	Valid
Pengembangan karir	X1_1	0,732	0,4	Valid
	X1_2	0,819	0,4	Valid
	X1_3	0,512	0,4	Valid
	X1_4	0,715	0,4	Valid
	X1_5	0,784	0,4	Valid
	X1_4	0,715	0,4	Valid
	X1_5	0,784	0,4	Valid
	X1_6	0,715	0,4	Valid
	X1_7	0,784	0,4	Valid
Kinerja	Y1_1	0,745	0,4	Valid
	Y1_2	0,804	0,4	Valid
	Y1_3	0,750	0,4	Valid
	Y1_4	0,820	0,4	Valid
	Y1_5	0,788	0,4	Valid
	Y1_6	0,745	0,4	Valid
	Y1_7	0,764	0,4	Valid
	Y1_8	0,651	0,4	Valid

Sumber : data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi, pengemba ngan karir, dan kinerja Pegawai memiliki nilai KMO >

0,5 yang menandakan bahwa kriteria kecukupan sampel penelitian ini telah terpenuhi sehingga analisis faktor dapat dilakukan. Sedangkan untuk indikator-indikator semua variabel seluruhnya mempunyai nilai *loading factor* > 0,4 sehingga semua indikator dinyatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian.

Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan kinerja pegawai dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2

Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	***Alpha Cron bach***	**Reliabel (Alpha > 0,6)**
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,826	Reliabel
Komunikasi	0,901	Reliabel
Pengembangan Karir	0,874	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,745	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan tabel tersebut di atas hasil pengujian reliabilitas diperoleh hasil yang menunjukkan α *cronbach* > 0,6. Hal ini berarti semua butir dapat dinyatakan reliabel, dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semua butir/ item dari variabel independen dan variabel dependen ini adalah reliabel, dan bisa dilakukan analisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Berganda

Berikut dilakukan uji pengaruh dengan menggunakan analisis Regresi antara gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan pengembangan karir terhadap sbb:

Tabel 3

Analisis Regresi

Model	***Standardized Coefficients Beta***	**T**	**Sig**
Constanta		3.225	,157
Gaya Kepemimp Transform	0,236	2,822	0,000
Komunikasi	0,427	5,795	0,000
Pengemb Karir	0,462	6,322	0.004
Adjusted R^2 = 0,851 F hitung = 103.015 Sig = 0,000			

a. Predictors: (Costant) gaya kep.transfor,komunikasi,pengemb.karir

b. Dependet Variabel kinerja

KN = 0,236GPT+0,427KM+0,462PK

Hasil persamaan regresi tersebut di atas memberikan pengertian bahwa :

Interprestasi hasil regresi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,236 dengan tingkat signifikansinya 0,000 < 0,05, hal ini mengandung arti apabila semakin kuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada diri karyawan, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Interprestasi hasil regresi antara komunikasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,427 dengan tingkat signifikansinya 0,000 < 0,05, hal ini mengandung arti apabila semakin kuat pengaruh komunikasi dalam diri karyawan, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat.

Interprestasi hasil regresi antara pengembangan karier terhadap kinerja karyawan sebesar 0,462 dengan tingkat signifikansinya 0,004 < 0,05, hal ini mengandung arti apabila semakin kuat pengaruh pengembangan karier dalam diri karyawan, kinerja karyawan di perusahaan semakin meningkat.

Niilai koefisien determinasi adalah 0,851, yang menunjukan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan pengembangan karier dapat menjelaskan kinerja karyawan sebesar 85,10% sedangkan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati, seperti: lingkungan kerja, motivasi kompensasi, disiplin kerja, budaya organisasi, kompetensi dsb..

Pada uji F diketahui bahwa F hitung sebesar 103,015 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, maka model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis 1 diketahui bahwa nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,000 < 0,05. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai **dapat diterima.** Hasil Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Tria Mondiani (2012) yang mengambil judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) UPJ Semarang", hasilnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengujian hipotesis 2 diketahui bahwa nilai signifikansi variabel komunikasi sebesar 0,000 < 0,05. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **dapat diterima.** Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tatiek Budi Hardjanti (2011) dengan judul "Pengaruh Kepemimpian, Komunikasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai", hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis 3 diketahui bahwa nilai signifikansi variabel pengembangan karir sebesar 0,004 < 0,05. Makna dari hasil tersebut adalah bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **dapat diterima.** Hal ini sesuai dengan Gainer Frisky Lakoy (2013)

yang mengambil judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara”, menyatakan bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan oleh penulis, maka simpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasioal mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, apabila semakin kuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasiona dalam diri karyawan, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat.
2. Komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, apabila semakin kuat pengaruh komunikasi dalam diri karyawan, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat.
3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, apabila semakin kuat pengaruh pengembangan karier dalam diri karyawan, kinerja karyawan di perusahaan semakin meningkat.

Saran :

1. Bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, pihak manajemen diharapkan memiliki Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap karyawan artinya Situasi yang seimbang antara organisasi dan karyawan, sehingga dapat menumbuhkan kreativitas karyawan serta dengan didukung dengan komunikasi interaktif dari *botton up dan button down.*
2. Bagi Kalangan Akademis yang akan meneliti, hasil penelitian ini dapat dilanjutkan pada hipotesis-hipotesis lain

DAFTAR PUSTAKA

Handoko, T Hani, 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

Harlie, M, *Pengaruh Disiplin kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan.* Jurnal Manajemen dan Akutansi.

Hendra Jayusman dan Khotimah Siti. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karier Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.* Jurnal

Lakoy, Frisky Gainer. 2013. *Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara.* Jurnal EMBA Vol. 1 No. 4

Mangkunegara, Anwar P 2005. '*Manajemen Sumber Daya Manusia',*Cetakan keenam, Penerbit PT. Rosdakarya, Bandung.

Mas'ud Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi.* Penerbit UNDIP.

Maulizar, Said Musnadi dan Mukhlis Yunus. 2012, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda.* Jurnal

Mathis, Robert L, dan Jackson, john H, 2002. *Manajeman Sumber Daya Manusia*. Salemba

Moekijat. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian).* Cetakan ke 8. Bandung: Mandar Maju.

Puspitosari, Nanik Yuni. 2014. *Pengertian Kepemimpinan, Motivasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. PLN (Persero) APJ SEMARANG*. Skripsi. Semarang: Universitas Semarang.

Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Jakarta: PT. Salemba Empat.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Tatiek Budi Hardjanti & MD Rahadhini. 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Komunkasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 5 No. 2 Desember 2011: 100-110*.

Untung Sriwidodo dan Haryanto Agus Budhi. 2010. *Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan.* Jurnal Manajeman Sumberdaya Manusia.

Untung Sriwidodo dan Haryanto Agus Budhi. 2010. *Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan.* Jurnal Manajeman Sumberdaya Manusia.

Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Bandung: PT Gelora Aksara Pratama.

Robbin, Stephen P, 1991, *Organzational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications,* Prentice Hall International, Inc. Fith Edition. New Jersey

REFERENSI

1. Sri Rahayuningsih, SE.,MM, memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE), Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang, lulus tahun 1996. Memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Ilmu Manajemen (Konsentrasi MSDM) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Stikubank (STIE Stikubank) Semarang, lulus tahun 2003. Saat ini menjadi Dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang.
2. Askar Yunianto, SE,M.Si memperoleh

   Gelar Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen Universitas Negeri UNSOED Purwokerto, lulus tahun 1989. Memperoleh gelar M.Si Universitas Gadjah Mada Jogjakarta, Lulus tahun 2004.Saat ini menjadi Dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang.

KECERDASAN SPIRITUAL, KOHESIVITAS KELOMPOK, *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI PENDORONG KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Ambon)

Fenri Abraham Stevi Tupamahu
Program Studi Pendidikan Ekonomi FKIP Universitas Pattimura

f2dtupamahu@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langgsung kecerdasan spiritual**,** kohesivitas kelompok terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan studi *exsplanatory*, unit analisis adalah karyawan rumah sakit swasta di Kota Ambon. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *probability sampling*, dengan metode "*simple random sampling* jumlah sampel yang dipilih sebanyak 192 unit. Analisis data menggunakan alat statistik inferensial yakni analisis jalur *(Path Analisis).* Hasil penelitian menjelaskan bahwa kecerdasan spiritual mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, kohesivitas kelompok secara langsung mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Kecerdasan spiritual mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan. kohesivitas kelompok berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* mempengaruhi kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* terbukti memediasi pengaruh *kecerdasan spiritual* dan kohesivitas kelompok terhadap kinerja karyawan. Keterkaitan aspek non materi yang bersifat spiritual, kekuatan interaksi dalam kelompok kerja dan perilaku kerja yang menunjukan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja mendorong peningkatan kinerja karyawan hal kualitas kerja, kuantitas kerja, *timeliness* dan pencapaian *cost effectiveness.*

Kata Kunci: Kecerdasan spiritual, kohesivitas kelompok, *Organizational citizenship behavior*, Kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Dinamisasi lingkungan dan tekanan persaingan menuntut organisasi selalu berusaha mencapai kinerja maksimum dengan cara mengupayakan pendayagunaan sumberdaya secara makasimal. Pencapaian kinerja individu anggota organisasi yang makasimal merupakan determinan kinerja kelompok dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pencapaian kinerja individu anggota organisasi yang maksimal dipengaruhi oleh perilaku individu yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Aktualisasi perilaku individu yang sesuai dengan tuntutan organisasi saat ini adalah, perilaku kerja yang melampaui tugas pokok (*extra rol*e), namun tidak secara

langsung diakui oleh sistem reward formal. Perilaku *extra rol*e adalah perilaku karyawan melakukan pekerjaan yang secara formal di luar *job discription*-nya, perilaku ini dikenal sebagai *Organizational citizenship behavior* (OCB). *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dapat disebut anggota organisasi yang baik. Karyawan yang baik (*good citizen*) cenderung akan menampilkan OCB didalam organisasinya. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak akan bertahan apabila tidak ada anggotanya yang bertindak sebagai *good citizen* (Markoczy dan Xin, 2002:1). *Organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki kontribusi positif bagi kinerja karyawan, hal ini dibuktikan oleh hasil penelitian, Podsakoff *et al* (1998); Chiang dan Hsieh (2012); Sani (2013); Aslefallah dan Ali, (2014); dan Bambale *et al* (2015). OCB merupakan perilaku kerja karyawan yang diharapkan organisasi. Hal tersebut didasarkan OCB dipandang berpotensi memberikan dampak positif bagi organisasi yang tidak berdasarkan kewajiban peran formal.

Namun OCB cenderung merupakan hal yang kompleks, berbagai penelitian menjelaskan beragam determinan OCB, antara lain, Sunaryo dan Suyono (2013) membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi OCB; Khan *et al* (2013) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB; Jung Lin dan Jui-Kuo Hsiao (2014) menjelaskan kepemimpinan transformasional, perilaku berbagi pengetahuan, dan kepercayaan memiliki hubungan positif terhadap OCB; Helmiatin, *et al* (2014) membuktikan bahwa pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap *quality of worklife*, dan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan OCB. Hasil penelitian Zhang (2014); Sari dan Harjiani (2015); dan Bambale *et al* (2015) membuktikan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, *servant leader behaviors*, keterlibatan kerja, aspek politik (afiliasi partai), gaya kepemimpinan, pengawasan, kepercayaan, *quality of worklife* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*/OCB.

Karateristik kerja atau pekerjaan yang spesifik, terutama karakteristik kerja yang lebih menonjol secara tim (*work teams*) diperkirakan membutuhkan OCB. Aktifitas tugas pelayanan medis di rumah sakit merupakan salah satu ciri kerja spesifik, justifikasi ini didasasarkan layanan medis berhubungan dengan jiwa manusia, tugas layanan medis relatif berat, harus didukung stabilitas kerja yang baik. Rumah sakit sebagai instansi yang bekerja menjalankan misi sosial untuk kepentingan masyarakat, melakukan pekerjaan pelayanan publik dalam bentuk jasa

pelayanan kesehatan masyarakat. Rumah sakit (RS) sebagai organisasi penyedia jasa medis, juga mengandalkan kualitas pelayanan jasa yang diberikan kepada masyarakat. Kecepatan pelayanan, keramahan, efektifitas tindakan serta kenyamanan bagi pasien dan pengunjung akan menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan sebuah rumah sakit, hal ini akan tercapai efektif apabila rumah sakit didukung oleh karyawan yang berkompeten serta perilaku-perilaku kerja/melakukan tugas lebih dari sekedar tugas biasa dan memberikan kinerja melebihi harapan.

Secara khusus rumah sakit swasta selain menjalankan misi sosial, juga menerapkan prinsip "*orientasi profit*", sehingga diharapkan karyawan mampu bekerja maksimal guna mencapai kinerja organisasi secara maksimal. Karyawan rumah sakit (RS) swasta di Kota Ambon yakni, RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu, baik tenaga medis maupun non medis, pembagian kerja diatur dalam unit-unit kerja atau kelompok kerja kecil, namun mampu menunjukan unjuk kerja yang maksimal serta ciri kerja yang saling berhubungan guna kesembuhan pasien atau layanan maksimal bagi pasien. Hal tersebut teraktualisasi pada perilaku kerja karyawan dengan sukarela dan bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang melebihi tugas-tugas pekerjaan yang telah ditetapkan, seperti memberikan pelayanan ekstra pada pasien di saat-saat pasien membutuhkan pelayanan mendadak, karyawan memberikan layanan rohani (sesuai keyakinan pasien), terutama pada saat pasien kritis, atau secara medis tidak mungkin disembuhkan, contonya dalam kondisi sakaratul maut, karyawan (terutama perawat) berkewajiban memberikan pelayanan rohani agar pasien wafat dengan damai. Karyawan sering bertukar *shift* kerja dengan rekan yang lain, terkadang dengan sukarela menggantikan rekannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya, walaupun bukan jam kerjanya. Pada kondisi pekerjaan *overload* karyawan saling membantu, dan pada kasus-kasus medis yang sulit karyawan senior (dalam hal ini perawat senior) akan membantu, memberiakan arahan, permentoran bagi rekan junior.

Perilaku OCB karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu dipandang sangat dibutuhkan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, hasil penelitian Khazaei dan Khalkhali (2011); Chiang dan Hsieh (2012); Paillé (2012); Ticoalu (2013) membuktikan OCB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, temuan ini menjustifikasi peran penting OCB dalam meningkatkan kinerja. Namun keterkaitan OCB dengan kinerja karyawan merupakan hal yang kompleks, hasil penelitian Rahiddin (2013) menyimpulkan OCB sebagai variabel intervening berkontribusi memaksimalkan pengaruh moral

dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitaian Fitrianasari *et al* (2013) membuktikan Peningkatan kinerja karyawan suatu organisasi didahului oleh peningkatan kepuasan kerja dan OCB. Temuan Indah *et al* (2015) menjelaskan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian Damaryanthi dan Dewi (2016) menunjukkan kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan OCB secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil-hasil penelitian tersebut menjelaskan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung, maupun pengaruh secara simultan OCB terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjustifikasi keterkaitan OCB dengan variable-variabel lain terhadap kinerja.

Kinerja karyawan merupakan akumulasi pendayagunaan potensi diri serta daya dukung aspek eksternal secara komprehensif, namun masih terdapat kecenderungan perdebatan aspek materi atau aspek non materi sebagi pendorong kinerja karyawan, Carruso (1999) mengemukakan bahwa pada kenyataannya kecerdasan intelektual yang diukur dengan IQ masih merupakan hal yang penting dalam kesuksesan kerja. Res *et al* (2014) menjelaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna tetapi juga kemampuan individu untuk memaknai hidupnya yang lebih luas dan bermakna. Kemampuan tersebut dikonsepkan sebagai kecerdasan spiritual (Zohar dan Marshal, 2004:4). Beberapa kajian mengungkapkan aspek non materialisme, holisme, keterkaitan, dan aspek transenden, misalanya aspek kecerdasan spiritual sebagai determinan kinerja karyawan, antara lain Ashmos dan Duchon (2000); Garcia-Zamor (2003); Giacalone dan Jurkiewicz (2003); Fry (2005); dan David dan Tesa (2009) berpendapat bahwa spiritualitas dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi; dan penelitian spiritualitas harus menunjukkan spiritualitas dikaitkan dengan produktivitas dan profitabilitas. Dalam beberapa penelitian empiris lima tahun terakhir menunjukkan peningkatan kinerja / produktivitas akibat spiritualitas di tempat kerja. Peneliti lain seperti Javanmard (2012); Malik *et al.* (2011); Pandey *et al.* (2009); Paisal dan Anggraini (2010); Salarzai *et al*. (2011); Supriyanto dan Troena, 2012) dan Handayani *et al* (2014) menunjukkan spirutualitas meningkatkan kinerja, semakin meningkat tingkat kecerdasan spiritual karyawan, maka kinerja semakin meningkat.

Karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu adalah individu yang memiliki religiusitas atau keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan YME. Religiusitas teraplikasi dalam bekerja tidak lepas dari iman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Hasil kajian Marschke *et al*, (2011) menjelaskan bahwa perusahaan untuk bertahan hidup dalam abad 21 dan menghadapi krisis ekonomi serta persaingan global, maka perlu bagi para pemimpin dan karyawan untuk memanfaatkan sumber daya spiritual mereka. Pelayanan medis merupakan pekerjaan berdasar pada misi sosial dan kemanusian mengharapkan karyawan pada saat bekerja dapat mengaktualisasikan sikap jujur, "hati yang bening", kerelaan, cinta kasih mendasari aktivitas kerja. Hasil penelitian Res *et al* (2014); Anwar dan Gani (2015) membuktikan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap OCB, kecerdasan spiritual pada diri karyawannya akan semakin meningkatkan OCB yang ada pada diri setiap karyawan.

Aktivitas kerja yang berdasar pada misi sosial dan kemanusian diperkirakan berhubungan dengan berbagai faktor yang bersifat holistic, terutama kebersamaan dalam bekerja, pelayanan medis relatif merupakan aktivitas kerja yang memiliki beban kerja yang tinggi, membutuhkan ketelitian, kombinasi kompetensi, kekompakan kerja atau kerja sama. Karakteristik kerja layanan medis, baik medis maupun non medis dalam mendukung proses kesembuhan pasien cenderung dilakukan secara tim. Ciri kerja karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu tergabung dalam tim-tim, *shift* kerja atau kelompok merupakan hubungan sosial yang menunjukan kekuatan, interaksi, saling tergantung dan mempengaruhi dalam kelompok kerja. Kekuatan tersebut menurut Dwityanto dan Amalia (2012) didefinisikan sebagai kohesivitas kelompok merupakan sejauh mana anggota kelompok saling tertarik satu terhadap yang lain dan merasa menjadi bagian dari kelompok tersebut. Hasil-hasil penelitian membuktikan pentingnya kohesivitas kelompok bagi aktivitas organisasi, hasil penelitian Morrisson (2007) menjelaskan guna menciptakan OCB pada diri karyawan dipengaruhi oleh adanya kohesivitas kelompok, kohesivitas mencerminkan hubungan persahabatan dan menyukai orang lain serta kerjasama dan komunikasi yang positif, hubungan tersebut di lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian Ditha Ria Karinda Nachrowi (2012); Dicky dan Yusuf (2015) membuktikan bahwa kekohesivan kelompok berpengaruh terhadap kinerja Karyawan.

Diasumsikan Semakin tinggi tingkat kecerdasan spiritual dan Semakin tinggi tingkat kohesivitas yang dimiliki karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu dapat menimbulkan kekuatan dalam kelompok untuk tetap bersatu dalam kelompok sehingga timbul rasa senasib sepenanggungan yang mengakibatkan kekompakan yang kuat yang dapat meningkatkan OCB dan kinerja karyawan. Walaupun kecerdasan spiritual, kohesivitas kelompok dan OCB dipandang sebagai determinan penting bagi pencapaian kinerja karyawan RS Al Fatah,

RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu. Secara kuantitas, kajian empiris tentang hubungan sebab akibat kecerdasan spiritual, kohesivitas kelompok dan OCB terhadap kinerja karyawan relatif belum banyak dilakukan, secara empiris hubungan variabel-variabel tersebut masih harus dibuktikan lebih lanjut guna menegaskan konsensus mengenai keterkaitan kecerdasan spiritual, kohesivitas kelompok dan OCB dengan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pembuktian empiris pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung kecerdasan spiritual, kohesivitas kelompok terhadap OCB dan kinerja karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu.

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan spiritual menurut Zohar dan Marshal (2004:4) adalah : "kemampuan individu untuk memaknai hidupnya yang lebih luas dan bermakna". Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang bertumpu pada bagian dalam diri manusia yang berhubungan dengan kearifan di luar ego atau jiwa sadar, ini adalah kecerdasan yang dipergunakan bukan hanya untuk mengetahui nilai-nilai yang sudah ada, tetapi juga untuk menemukan nilai-nilai baru". Agustian (2004) menjelaskan bahwa spiritualisme terbukti mampu membawa seseorang menuju tangga kesuksesan dan berperan besar dalam menciptakan seorang pemimpin yang cemerlang guna mendorong organisasi/perusahaan berhasil.

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai yang lebih luas dan kaya. Khavari (2006:28) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual adalah kecerdasan pada jiwa manusia. Kecerdasan spiritual memberikan kemampuan untuk melihat nilai positif dalam setiap masalah dan kearifan untuk menangani masalah. Pengertian lain menurut Ivancevich *et al* (2007: 59) spiritualitas adalah sebuah jalur, merupakan hal yang pribadi dan personal, memiliki elemen banyak agama, dan mengarah pada pencarian diri seseorang. Spiritualitas memiliki arti bahwa orang (karyawan) memiliki kehidupan personal yang berkembang dan dikembangkan dengan melakukan pekerjaan yang relevan, berarti dan menantang. Kamp (2001) berpendapat bahwa bagi manajer abad 21, dalam mengelola perubahan, tidak cukup hanya dengan berbekal intelektual, akan tetapi mereka harus melibatkan hati dan jiwa/kemampuan spiritual dalam mengelola perushaan. Eckersley (2000) memberikan pengertian yang lain mengenai kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual didefinisikan sebagai

perasaan intuisi yang dalam terhadap keterhubungan dengan dunia luas didalam hidup kita. Konsep mengenai kecerdasan spiritual dalam hubungannya dengan dunia kerja, menurut Ashmos dan Duchon (2000) memiliki tiga komponen yaitu kecerdasaan spiritual sebagai nilai kehidupan dari dalam diri, sebagai kerja yang memiliki arti dan komunitas. McCormick (1994) dan Mitroff and Denton (1999), dalam penelitiannya membedakan kecerdasan spriritual dengan religiusitas di dalam lingkungan kerja. Religiusitas lebih ditujukan pada hubungannya dengan Tuhan sedangkan kecerdasan spiritual lebih terfokus pada suatu hubungan yang dalam dan terikat antara manusia dengan sekitarnya secara luas.

Saragih (2009) berpendapat bahwa kecerdasan spiritual terkait dengan aktualisasi diri atau pemenuhan tujuan hidup, yang merupakan tingkatan motivasi yang tertinggi. Kecerdasan spiritual yang tinggi ditandai dengan adanya pertumbuhan dan transformasi pada diri seseorang, tercapainya kehidupan yang berimbang antara karier/pekerjaan dan pribadi/keluarga, serta adanya perasaan suka cita serta puas yang diwujudkan dalam bentuk menghasilkan kontribusi yang positif dan berbagi kebahagiaan kepada lingkungan. Mitrof *at al*, (1999) menyatakan bahwa tingkat kecerdasan spiritual adalah derajat kematangan individu yang berkaitan dengan lima hal sebagai berikut, *devotion*, yaitu ketaatan individu dalam mengabdi kepada Tuhan meliputi komitmen untuk menjalin hubungan yang mendalam dengan Tuhan, memiliki iman yang kuat serta kepasrahan yang tinggi atas kehendak Ilahi. *Spiritual wisdom*, yaitu kebijaksanaan spiritual meliputi kekonsistenan dalam mengikuti ajaran agama dan kesediaan untuk berkorban demi mematuhi ajaran agama. *Receptivity*, kemauan dan kemampuan individu dalam menerima pesan-pesan ilahi, meliputi kerajinan dan kekhusukkan dalam berdoa atau bermeditasi serta membuka diri terhadap pesan-pesan Ilahi. *Compassion*, yaitu rasa kasih pada sesama manusia ditandai dengan kesediaan melayani orang lain, berusaha untuk lebih peduli terhadap orang lain serta bersedia memaafkan kesalahan orang lain. *Spiritual prosperity* yaitu kesejahteraan spiritual individu ditandai dengan perasaan aman dan tercukupi kebutuhan batinnya, merasa hidupnya bermakna, memiliki kedamaian hati, dan ketentraman jiwa dengan merasa bahwa Tuhan selalu menyertai dan membimbing hidupnya.

Karyawan dengan kecerdasan spiritual yang tinggi biasanya akan lebih cepat mengalami pemulihan dari suatu masalah, baik secara fisik maupun mental. Ia lebih mudah bangkit dari suatu kejatuhan atau penderitaan, lebih tahan menghadapi stres, lebih mudah melihat peluang karena memiliki sikap mental positif, serta lebih ceria, bahagia dan merasa puas dalam menjalani

kehidupan. Bukti empiris kecerdasan spiritual berperan penting bagi aktivitas bisnis antara lain berdasarkan hasil kajian Rahardjo (1989) mengungkapkan hubungan etos kerja dengan agama dalam hal kecerdasan spiritual, secara actual, semakin meningkat tingkat Kecerdasan spiritual, maka kinerja akan semakin meningkat. Saragih (2009) menyimpulkan bahwa karyawan yang demikian umumnya memiliki hidup yang seimbang antara kerja dan pribadi, antara tugas dan pelayanan. Pada umumnya, mereka juga memiliki kinerja yang lebih tinggi. Supriyanto dan Troena (2012) membuktikan bahwa semakin meningkat tingkat Kecerdasan spiritual, maka kinerja akan semakin meningkat.

Kohesivitas Kelompok

Menurut McShane dan Glinow (2003) mengatakan kohesivitas kelompok merupakan perasaan daya tarik individu terhadap kelompok dan motivasi mereka untuk tetap bersama kelompok dimana hal tersebut menjadi faktor penting didalam keberhasilan kelompok. Selain itu pendapat Robbins (2006) mendefinisikan kohesivitas kelompok mengacu kepada sejauh mana anggota kelompok saling tertarik satu dan lainnya serta merasa menjadi bagian dari anggota kelompok tersebut. Menurut George dan Jones (2002) kohesivitas kelompok adalah anggota kelompok yang memiliki daya tarik satu sama lain.

Kelompok kerja yang kohesivitasnya tinggi adalah saling tertarik pada setiap anggota, namun kelompok kerja yang kohesivitasnya rendah adalah tidak saling tertarik satu sama lain. Karyawan merasa kompak adalah ketika mereka percaya kelompok mereka akan membantu mereka menyelesaikan tujuan mereka, saling mengisi kebutuhan mereka, atau memberikan dukungan sosial selama masa krisis. Greenberg (2005: 56) menyatakan bahwa kohesivitas kelompok kerja adalah perasaan dalam kebersamaan antar anggota kelompok. Tingginya kohesivitas kelompok kerja berarti tiap anggota dalam kelompok saling berinteraksi satu sama lain, mendapatkan tujuan mereka, dan saling membantu di tiap pertemuan. Forsyth (1999) menyatakan bahwa kohesivitas kelompok merupakan kesatuan yang terjalin dalam kelompok, menikmati interaksi satu sama lain, dan memiliki waktu tertentu untuk bersama dan didalamnya terdapat semangat kerja yang tinggi. Forsyth (1999) mengemukakan bahwa ada empat dimensi kohesivitas kelompok, yaitu: kekuatan sosial, kesatuan dalam kelompok, daya tarik dan kerjasama kelompok. Bagi organisasi, kohesivitas kelompok kerja memberikan jaminan kenyamanan dalam bekerja bagi karyawan sehingga karyawan akan tidak lengah dalam bekerja

(Davis, 2000). Kohesivitas kelompok kerja sangat menentukan OCB karyawan, karena adanya perasaan kebersamaan dan rasa kerja sama dalam menjalankan tugas demi tercapainya tujuan kelompok kerja (Pattanayak, 2002: 143). Morrisson (2007) menyimpulkan bahwa kohesivitas kelompok mempengaruhi terciptanya OCB pada diri karyawan. Ditha Ria Karinda Nachrowi (2012); Dicky dan Yusuf (2015) membuktikan bahwa kekohesivan kelompok berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) muncul karena terdapat sejumlah faktor yang mendahului yang menyebabkan seseorang karyawan melakukan OCB. Peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan karyawan atau anggota organisasi, dimana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *exstra-role* atau yang tidak digariskandalam *job description* organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektifitas organisasi. Istilah lain dari *Organizational Citizenship Behavior* menurut Alotaibi (2001) adalah "*extra-role behavior". Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. Paine dan Organ (2000) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat discretionary, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh system reward yang formal, dan secara keseluruhan mendorong berjalannya organisasi secara efektif. Perilaku-perilaku tersebut secara normatif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja baik secara *teamwork* maupun organisasional.

OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini merupakan "nilai tambah karyawan", dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Reschke, 1997). Dimensi-dimensi OCB adalah *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *conscietiousness* dan *civic virtue* (Organ,1990, dan Podsakoff *et al*, 2000); *helping behavior*, *civic virtue dan sportsmanship (*Ackfeldt dan Coote, 2005); *loyalty*, *service delivery* dan *participation* (Bettencourt *et al*, 2001); *altruism* dan *compliance* (Tang dan Ibrahim, 1998); *interpersonal altruism*, *interpersonal conscientiousness*, *organizational loyalty*, *organizational*

compliance dan *job/task conscientiousness* (Coleman dan Borman, 2000). Secara umum, dimensi OCB dapat disimpulkan dalam lima (5) bentuk (Organ, 1988), yaitu :

1. *Altruism* / perilaku suka menolong (misalnya membantu saat rekan kerja tidak sehat). *Altruism* merupakan perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Conscientiousness*/kesunguhan (misalnya lembur atau penambahan waktu kerja untuk menyelesaikan proyek). *Conscientiousness* berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
3. *Civic Virtue*/kepentingan umum (misalnya rela mewakili perusahaan untuk program bersama). *Civic Virtue* menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
4. *Sportmanship*/sikap sportif (misalnya ikut menanggung kegagalan proyek tim yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasihat anggota).
5. *Courtesy* /sopan (misalnya memahami dan berempati walaupun saat dikritik). *Courtesy* merupakan perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.

Penelitian Gonzales dan Garazo (2006) mengemukakan istilah *Organizational Citizenship Behavior* sama dengan pendapat Aldag dan Reschke, yaitu *Prosocial Organizational Behavior*, yaitu perilaku yang ditunjukkan karyawan secara langsung terhadap rekan kerjanya yang dapat mendukung kesejahteraan kelompok maupun perusahaan dan melakukan sesuatu yang melebihi harapan dan peraturan perusahaan. Hasil penelitian Rayner *et al* (2012) dan Palomino and Martınez-Canas (2014) membuktikan dimensi-dimensi OCB mempengaruhi kinerja.

Kinerja Karyawan

Konsep kinerja merupakan suatu tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur (Swasto, 1996). Pendapat tersebut sama dikemukakan oleh As`ad (1998) bahwa yang dimaksud dengan *job performance* adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Mangkunegara (2005) kinerja atau prestasi kerja adalah

hasil kerja dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Gibson *dalam* Ruky (2002 : 195) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai atau karyawan dalam suatu perusahaan/organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Guna memperoleh kinerja yang tinggi diperlukan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Seseorang harus mempunyai sikap optimis, bahwa kualitas hidup dan kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini. Menurut Sedarmayanti (2001 : 223), penilaian kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Menurut Robbins (2006) terdapat enam kriteria yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai, yaitu: (1) *Quality*, yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal didalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan, (2) *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan, (3) *Timeliness*, yaitu tingkatan dimana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain, (4) *Cost effectiveness*, yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dan informasi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit, (5) *Need for supervision*, yaitu tingkatan dimana seorang pegawai dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya, (6) *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan dimana seorang pegawai merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama diantara rekan kerja.

Hipotesis

Bertolak dari uraian kajian teori dan hasil kajian terdahulu maka, hipotesis dirumuskan sebagai berikut.

Hipotesis 1 : Kecerdasan spiritual berpengaruh langsung terhadap OCB.

Hipotesis 2 : Kohesivitas kelompok berpengaruh langsung terhadap terciptanya OCB.

Hipotesis 3 : Kecerdasan spiritual berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 4 : Kohesivitas kelompok berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 5 : OCB berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*eksplanatori*) dengan pendekatan *survey*. Sumber data dalam penelitian ini merupakan data primer, dikumpulkan menggunakan instrument kuesioner, pengukuran data menggunakan skala interval, dengan skor skala Likert lima point. Populasi dalam penelitan ini adalah seluruh karyawan tetap RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu sebanyak 368 orang. Guna memenuhi jumlah sampel yang representatif, maka dalam penelitian ini ditentukan jumlah sampel minimum, yang dihitung dengan menggunakan rumus Slovin, diperoleh jumlah sampel sebanyak 192, Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, dengan metode "*simple random sampling".* Penentuan elemen sampel menggunakan metode alokasi proporsional, hasil penentuan elemen sampel terinci berdasarkan rumah sakit swasta, dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 1
Ukuran Sampel Penelitian

No	Rumah Sakit	Jumlah Pegawai	Ukuran Sampel (Metode Alokasi Proporsional)
1.	Al Fatah	126	66
2.	Sumber Hidup	124	64
3.	Bakti Rahayu	118	62
Jumlah		**368**	**192**

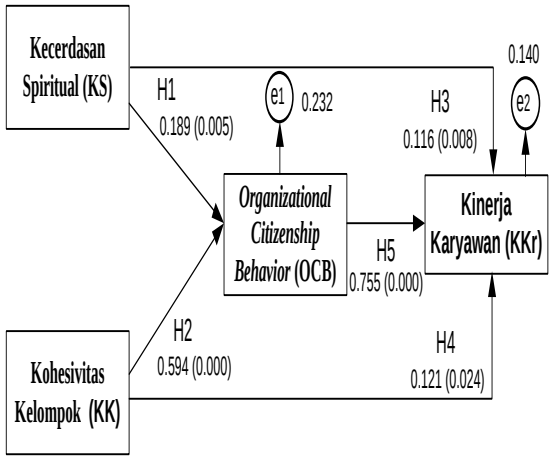
Sumber : Hasil perhitungan, Tahun 2016

Model analisis data yang digunakan adalah metode statistik analisis jalur (*Path Analisis*), menggunakan alat bantu *Statistical Product and Services Solutions* (SPSS) 23 for Windows.

HASIL

Uji instrumen dengan menggunakan Uji *validitas* dan *reliabilitas*, membuktikan bahwa nilai Nilai koefisien *Product Moment* (r) indikator lebih besar dari 0.5 dan *nilai cronbach*

alpha lebih besar dari 0.6, hasil tersebut membuktikan bahwa instrumen penelitian reliabel. Uji normalitas data pada penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik transformasi data dengan metode fungsi distribusi kumulatif yang menstandarisasi nilai residual, metode ini menggunakan uji *one sampel Kolmogorov Smirnov,* berdasarkan hasil uji terbukti bahwa nilai sig sebesar 0.582 (persamaan pertama) dan 0.505 (persamaan 2), hasil tersebut berarti nilai residual terstandarisasi dinyatakan menyebar secara normal, dengan demikian sebaran data dapat dikatakan berdistribusi normal. Gambar 1 menjelaskan hasil perhitungan statistik analisis jalur (*path analisys*) yang membuktikan pola jalur pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung (variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous*).



Persamaan 1, OCB = 189KS + 0.594KK + ε
Persamaan 2, KKr = 0.116KS + 0.121KK + 0.755OCB + ε

Gambar 1. Hasil Analisis Jalur

Hasil perhitungan ketepatan model menggunakan metode koefisien determinasi (R^2) total sebesar 98% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan kausal dari keseluruhan variabel yang diteliti. Hasil perhitungan koefisien regresi yang distandarkan (*standardize*) persamaan pertama dijelaskan pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2

Koefisien Jalur Kecerdasan Spiritual (KS), Kohesivitas Kelompok (KK) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Variabel Endogenous	Variabel Eksogenous	*Standardized Coeffcients Beta*	Nilai t	Sig
OCB	KS	0.189	2.834	0.005
	KK	0.596	8.890	0.000
F_{hitung}		= 54.897 (Sig 0.000)		
R		= 0.672		
R_{Square}		= 0.452		
Adjusted R_{Square}		= 0.444		

Sumber : Hasil Perhitungan, Tahun 2016

Data Tabel 2 menjelaskan hasil perhitungan koefisien jalur p1OCBKS dan p2OCBKK menunjukkan pengaruh langsung kecerdasan spiritual dan kohesivitas kelompok terhadap OCB. Tabel 2 menjelaskan hasil perhitungan besaran koefisien jalur jalur p1OCBKS dan p2OCBKK yang menjelaskan pembuktian pengaruh langsung, positif dan signifikan kecerdasan spiritual, kohesivitas kelompok terhadap OCB karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu.

Tabel 3

Koefisien Jalur Kecerdasan Spiritual (KS), Kohesivitas Kelompok (KK), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Terhadap Kinerja Karyawan (KKr)

Variabel Endogenous	Variabel Eksogenous	Standardized Coeffcients Beta	Nilai t	Sig
KKr	KS	0.116	2.673	0.008
	KK	0.121	2.285	0.024
	OCB	0.755	13.856	0.000
R		= 0.886		
R_{Square}		= 0.786		
Adjusted R_{Square}		= 0.781		
F_{hitung}		= 161.215 (Sig 0.000)		

Sumber : Hasil Perhitungan

Tabel 3 menjelaskan hasil perhitungan koefisien jalur p3KKrKI, p4KKrKK dan p5KKrOCB menjelaskan pembuktian pengaruh langsung positif dan signifikan kecerdasan spiritual, kohesivitas kelompok dan OCB terhadap kinerja karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu. Hasil penelitian membuktikan dua (penjelasan pada Tabel 4) jalur pengaruh antar variabel yang bersifat tidak langsung yakni pengaruh variabel kecerdasan spiritual (KS) terhadap kinerja karyawan (KKr) yang dimediasi oleh variabel OCB dan pengaruh variabel kohesivitas kelompok (KK) terhadap kinerja karyawan (KKr) yang dimediasi oleh variabel OCB.

Tabel 4

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Antar Variabel

Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total
Variabel KS	Ke **OCB** = 0.189	0	0.189
Variabel KK	Ke **OCB** = 0.596	0.00	0.596
Variabel KS	Ke **KKr** = 0.116	Melalui OCB = 0.189 x 0.755 = 0.142695	0.941
Variabel KK	Ke **KKr** = 0.121	Melalui OCB = 0.121 x 0.755 = 0.091355.	0.876
Variabel OCB	ke **KKr** = **0.755**	0	0.755

Sumber : Hasil Perhitungan

Hasil uji hipotesis menggunakan perbandinagn nilai ρ pada kolom sig dengan nilai α 0.05, hasil uji membuktikan bahwa pengaruh kecerdasan spiritual (KS) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) signifikan (ρ-value = 0.005 lebih kecil dari nilai α = 0.05), mendukung hipotesis 1, kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan dan secara langsung terhadap OCB. Hasil uji pada penelitian ini membuktikan kohesivitas kelompok berpengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB (ρ-value = 0.000 lebih kecil dari nilai α = 0.05), serta membuktikan bahwa hipoteisis 2 yang diajukan dapat diterima. Uji hipotesis membuktikan pengaruh signifikan kecerdasan spiritual (KS) terhadap peningkatan kinerja karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu (KKr) (ρ-value = 0.008 lebih kecil dari nilai α = 0.05) dan, dijustifikasi bahwa hasil penelitian mendukung hipotesis 3. Hasil uji (ρ-value = 0.024 lebih kecil dari nilai α = 0.05) membuktikan pengaruh signifikan kohesivitas kelompok (KK) terhadap peningkatan kinerja karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu (KKr) serta, dijustifikasi bahwa

hasil penelitian mendukung hipotesis 4. Hasil uji perbandingan nilai t (ρ-value = 0.000 lebih kecil dari nilai α = 0.05) membuktikan OCB berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu (KKr), serta dijustifikasi bahwa hasil penelitian mendukung hipotesis 5.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung aspek kecerdasan spiritual terhadap OCB. Kecerdasan spiritual diindikasikan dalam hal sikap jujur, berpikiran maju, kompeten, dapat memberi inspirasi, cerdas, adil, berpandangan luas, suportif, terus terang, bisa diandalkan, bekerja sama, tegas, imajinatif, berani, perhatian, dewasa dalam bertindak, loyal, bisa mengendalikan diri, mandiri terbukti mempengaruhi secara langsung OCB sebagai perilaku karyawan yang bekerja atau beraktivitas melebihi pekerjaan formalnya. OCB diindikasikan sebagai *altruism* /perilaku suka menolong (misalnya membantu saat rekan kerja tidak sehat), *courtesy*/perilaku sopan (misalnya memahami dan berempati walaupun saat dikritik), *sportmanship*/sikap sportif (misalnya ikut bertanggung jawab atas kegagalan kerja tim atau kekurangan tim), *conscientiousness*/perilaku individu yang menunjukkan kesunguhan (misalnya lembur untuk menyelesaikan pekerjaan), dan *civic Virtue*/perilaku yang mengutamakan kepentingan umum.

Beberapa aspek yang dimiliki oleh karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu dan teraplikasi dalam aktivitas kerja layanan medis merupakan ciri dari kecerdasan spiritual yang tinggi, yaitu: sikap ramah- tamah, kedekatan, keingintahuan, kreatifitas, konstruksi, penguasaan diri, dan religious terbukti mendorong perilaku kerja karyawan melebihi tugas pokok. Semakin tinggi kecerdasan spiritual yang dimiliki karyawan terbukti mendorong peningkatan OCB karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan individu karyawan untuk memaknai hidupnya yang lebih luas dan bermakna mendorong peningkatan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Kecerdasan spiritual mendorong perilaku kerja individual karyawan melebihi tuntutan tugas dan bersifat *discretionary*, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh *system reward* yang formal, dan secara keseluruhan mendorong berjalannya tugas layanan kesehatan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu secara efektif. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Kazemipour *et al* (2012) yang membuktikan Spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB perawat. Spiritualitas di

tempat kerja memprediksi OCB perawat. Temuan penelitian ini relevan dan memperkuat beberapa studi antara lain, Res *et al* (2014); Anwar dan Gani (2015) membuktikan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap OCB, kecerdasan spiritual pada diri karyawannya akan semakin meningkatkan OCB yang ada pada diri setiap karyawan.

Penelitian ini mendukung beberapa penelitian empiris selama lima tahun terakhir yang membuktikan peningkatan kinerja/produktivitas akibat spiritualitas di tempat kerja, antara lain seperti Pandey *et al.* (2009); Malik *et al.* (2011); Salarzai *et al*. (2011); Doostar *et al* (2012); Javanmard (2012), membuktikan spirutualitas meningkatkan kinerja. Hasil uji membuktikan pengaruh langsung dan signifikan kohesivitas kelompok terhadap OCB. Pembuktian pengaruh langsung yang signifikan kohesivitas kelompok yang diindikasikan dalam hal derajat individu karyawan untuk tetap bersama dan menjaga kebersamaan dalam mengejar tujuan dasar kelompok kerja dan/atau untuk pemenuhan kebutuhan afektif anggota kelompok kerja. Kohesivitas kelompok diindikasikan dalam hal *individual attraction to the group-task* (ketertarikan individu karyawan dalam kelompok-tugas), *individual attraction to the group-social* (ketertarikan individu dalam kelompok-sosial), *group integration-task* (integrasi kelompok-tugas), dan *group integration-social* (tntegrasi kelompok-sosial) terbukti mendorong peningkatan OCB karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu.

Hasil penelitian menjelaskan keterkaitan, interaksi sesama anggota secara kooperatif dan daya tarik yang dimiliki oleh karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu dalam kelompok kerja menunjukan bahwa kohesivitasnya tinggi, terbukti mendorong peningkatan perilaku kerja individual karyawan melebihi tuntutan tugas (OCB). Kohesivitas kelompok yang tinggi membentuk kebersamaan, kesamaan persepsi terhadap tujuan kerja kelompok, kondisi ini mendorong karyawan bersemangat dan mampu karyawan beraktivitas, melalukuan tugas melebihi tuntutan yang diemban. Hasil penelitian ini mendukung hasil kajian Morrisson (2007) menjelaskan guna menciptakan OCB pada diri karyawan dipengaruhi oleh adanya kohesivitas kelompok. Penelitian ini relevan dengan pendapat Pattanayak (2002: 143), yang menyatakan bahwa kohesivitas kelompok kerja sangat menentukan OCB karyawan, karena adanya perasaan kebersamaan dan rasa kerja sama dalam menjalankan tugas demi tercapainya tujuan kelompok kerja.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung aspek kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan spiritual diindikasikan dalam hal sikap jujur,

berpikiran maju, kompeten, dapat memberi inspirasi, cerdas, adil, berpandangan luas, suportif, , bisa diandalkan, tegas, imajinatif, berani, perhatian, dewasa dalam bertindak, loyal, bisa mengendalikan diri, mandiri terbukti mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu. Kecerdasan spiritual memungkinkan seseorang karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu untuk berpikir jernih, berwawasan jauh, membuat atau bahkan mengubah aturan, yang membuat orang tersebut dapat bekerja lebih baik. Penelitian ini menjelaskan semakin tinggi kecerdasan spiritual dimiliki oleh individu karyawan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini relevan dan memperkuat beberapa studi antara lain, Wiersma (2002) memberikan bukti tentang pengaruh kecerdasan spiritual dalam dunia kerja. Penelitian ini mendukung hasil kajian Saragih (2009) menyimpulkan bahwa karyawan yang demikian umumnya memiliki hidup yang seimbang antara kerja dan pribadi, antara tugas dan pelayanan, memiliki kinerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini relevan dengan kajian Supriyanto dan Troena (2012) membuktikan bahwa semakin meningkat tingkat Kecerdasan spiritual, maka kinerja akan semakin meningkat. Hasil uji membuktikan pengaruh langsung dan signifikan kohesivitas kelompok terhadap karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu. Kebersamaan antar anggota kelompok, individu karyawan untuk tetap bersama dan menjaga kebersamaan dalam mengejar tujuan dasar kelompok kerja dan/atau untuk pemenuhan kebutuhan afektif anggota kelompok kerja. Tingginya kohesivitas kelompok kerja berarti tiap karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu dalam kelompok kerja, saling berinteraksi satu sama lain, saling membantu di tiap pertemuan terbukti mempengaruhi kualitas kerja, kuantitas kerja, *timeliness*, yaitu tingkatan dimana aktivitas layanan medis diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain, serta pencapaian *cost effectiveness*, yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya rumah sakit berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit kerja.

Hasil uji mengungkapkan pembuktian pengaruh secara langsung antara OCB terhadap kinerja karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu. Penelitian ini menjelaskan pembuktian keterkaitan OCB yang dimiliki oleh karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu dalam aktivitas layanan medis diindikasikan sebagai *altruism* /perilaku suka menolong (misalnya membantu saat rekan kerja tidak sehat), *courtesy*/perilaku sopan (misalnya memahami dan berempati walaupun saat dikritik), *sportmanship*/sikap sportif (misalnya ikut bertanggung jawab atas kegagalan kerja tim atau kekurangan tim),

conscientiousness/merupakan perilaku yang menunjukkan kesunguhan (misalnya lembur untuk menyelesaikan pekerjaan) dan *civic Virtue* / perilaku yang mengutamakan kepentingan umum terhadap kinerja karyawan dalam hal, kualitas kerja, kuantitas kerja, *timeliness* dan pencapaian *cost effectiveness*. OCB merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam kerja, karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu yang berperilaku OCB tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja tetapi juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pasien, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil kajian Podsakoff *et al* (1998); Khazaei, *et. al*. (2011); Rastgar, *et.al.* (2012); Chiang dan Hsieh (2012); Rayner *et al* (2012); Sani (2013); Harwiki (2013); Maharani,*et.al.* 2013; Aslefallah dan Ali, (2014); Palomino and Martınez-Canas (2014); dan Bambale *et al* (2015) membuktikan dimensi-dimensi OCB mempengaruhi kinerja.

Uji statistik menerangkan pembuktian pengaruh tidak langsung spiritual terhadap kinerja karyawan, dalam pembuktian ini OCB sebagai mediator pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu. Kecerdasan spiritual terbukti dimediasi oleh OCB mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu. Hasil analisis juga membuktikan pengaruh tidak langsung kohesivitas kelompok terhadap kinerja karyawan, dan dibuktikan bahwa OCB sebagai mediator pengaruh kohesivitas kelompok terhadap kinerja karyawan. hasil penelitian menjelaskan OCB berkontribusi memaksimalkan pengaruh kecerdasan spiritual dan kohesivitas kelompok terhadap kinerja karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kecerdasan spiritual diindikasikan dalam hal sikap jujur, berpikiran maju, kompeten, dapat memberi inspirasi, cerdas, adil, berpandangan luas, suportif, bisa diandalkan, tegas, imajinatif, berani, perhatian, dewasa dalam bertindak, loyal, bisa mengendalikan diri, mandiri mempengaruhi OCB dan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Kecerdasan spiritual yang dimiliki oleh karyawan mendorong peningkatan perilaku kerja individual karyawan yang

melebihi tuntutan tugas (OCB) dan secara langsung mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dalam hal kualitas kerja, kuantitas kerja, *timeliness* dan pencapaian *cost effectiveness*. Peningkatan kohesivitas kelompok karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu, dalam hal kebersamaan antar anggota kelompok, individu karyawan untuk tetap bersama dan menjaga kebersamaan dalam mengejar tujuan dasar kelompok kerja dan/atau untuk pemenuhan kebutuhan afektif anggota kelompok kerja mendorong peningkatan perilaku kerja individual karyawan melebihi tuntutan tugas dan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan hal kualitas kerja, kuantitas kerja, *timeliness* dan pencapaian *cost effectiveness*. OCB memediasi pengaruh kecerdasan spiritual dan kohesivitas kelompok terhadap karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu. Keterkaitan aspek non materi yang bersifat spiritual, kekuatan interaksi dalam kelompok kerja dan perilaku kerja yang menunjukan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja mendorong peningkatan kinerja karyawan hal kualitas kerja, kuantitas kerja, *timeliness* dan pencapaian *cost effectiveness.*

Saran

Karyawan RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu diharapkan selalu menjaga perilaku kerja yang berdasar pada kecerdasan spiritual melalui selalu bersikap jujur, berpikiran maju, kompeten, dapat memberi inspirasi, cerdas, adil, berpandangan luas, suportif, terus terang, bisa diandalkan dalam bekerja, bekerja sama, tegas, imajinatif, berani, perhatian, dewasa dalam bertindak, loyal, bisa mengendalikan diri, mandiri berfikir positif, mampu mengendalikan diri terhadap situasi yang tidak menyenangkan, dan selalu dapat menghidupkan perasaan atau situasi yang menyenagkan sekitar lingkungan tempat berkerja.

Manajer RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu harus mempersiapkan suasana yang tepat dan meningkatkan spiritualitas di tempat kerja dengan cara pembinaan spiritual bagi karyawan, bilamana ingin melibatkan karyawan berperilaku ekstra dalam bekerja. Para manajer RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu diharapkan membuat kebijakan bersifat kekeluargaan, memberikan perhatian yang lebih dari para pemimpin bagi karyawan hal ini membuat para karyawan lebih merasa diri dianggap sebagai bagaian RS Al Fatah, RS Sumber Hidup dan RS Bakti Rahayu. Manejar harus melakukan kegiatan bersama antar seluruh pegawai serta pemimpin yang ada, kegiatan ini dapat membangun kebersamaan yang ada dan dapat meningkatkan kekompakan serta solidaritas antar pegawai. Acara ini juga

diharapkan dapat mampu menunjukkan sikap kepedulian dalam membantu maupun menolong rekan kerja yang sedang membutuhkan pertolongan.

Dalam upaya pengembangan dan mendorong kinerja paegawai manajer harus memaksimalkan aspek non materi yang bersifat spiritual, dan pengembangan kekuatan kekuatan interaksi dalam kelompok kerja dan memotivasi terbentuk perilaku kerja yang menunjukan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Disarankan pada peneliti selannjutnya untuk dapat lebih melengkapi penelitian ini dengan menambahkan beberapa variabel lain seperti motivasi, kecerdasan emosional, budaya organisasi, dan kepemimpinan melayani sehingga menemukan model penelitian yang lebih lengkap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

REFERENSI

Ackfeldt, Anna L. & Coote, Leonard V. 2000. An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviors ANZMAC 2000 *Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge* 217.

Alotaibi, Adam G. 2001. Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study public of Public Personnel in Kuwait, *Public Personnel Management; Fall* 2001; 303, ABI/Inform Research p.363

Anwar. Md. Aftab, AAhad M. Osman-Gani, 2015. The Effects of Spiritual Intelligence and its Dimensions on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2015 – 8(4): 1162-1178.

Aslefallah H and Badizadeh Ali, 2014, Effect of Organizational Citizenship Behaviour on Total Quality Management and Organizational Performance (Case study: Dana Insurance Co.) *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol.3, No.4 pp. 1124-1136.

Ashmos, D, and, Duchon, D, 2000, *Spirituality at Work : A Conceptualization and Measure, Journal of Management Inguiry*, Vo.8, No.2, pp.134-45.

Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A Comparison Of Attitude, Personality, And Knowledge Predictors Of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 29-41.

Biberma, J, and Whittey, M, 1997, A Postmodern Spiritual Future For Work, *Journal of Organizational Change Management*, Vo. 10, No.2, pp.30-188.

Bogler R dan Somech A. 2005. Organizational Citizenship Behaviour In School How Does It Relate To Participation In Decision Making ?. *Journal Of Educational Administration*. Vol 43 No 5 pp 420-438.

Carron, A.V. & Brawley, L. R. 2012. Cohesiveness Conceptual And Measurement Issues. *Small Group Research*, 31, 89-106.

Carruso, D, R, 1999, Applying The Ability Model Of Emotional Intelligence To The World Of Work, http://cjwolfe.com/article.doc.

Chiang, C. F & Hsieh, T. S. 2012. The Impacts Of Perceived Organizational Support And Psychological Empowerment On The Job Performance: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management.* 31, Issue 1: 180-190.

Damaryanthi P. Anak Agung Inten. dan Anak Agung Sagung Kartika Dewi. 2016. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai FEB. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 2, 2016:790-820.

David B. King & Teresa L. DeCicco. A Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence. International Journal of Transpersonal Studies, 28, 2009. pp. 68-85

Dicky Zulkifly dan Umar Yusuf, 2015. Hubungan Kohesivitas Kelompok Dan Kinerja Karyawan Pada Bagian Pemasaran Ekspor PT Biofarma (PERSERO). *Prosiding* Penelitian Civitas Akademika Unisba.

Doostar, Mohammad; Chegini, Mehrdad Godarzvand; Pourabbasi, Sita. 2012. Survey of Relationship between Spiritual Intelligence and Organizational Citizenship Behavior, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol. 3, NO 11.

Dwityanto O, S. Achmad Amalia Pramudhita Ayu. 2012. Hubungan Antara Kohesivitas Kelompok Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Psikologi Islami.*

Eckersley, R, 2000, *Spirituality, Progress, Meaning, and Values*, Paper Presented 3rd Annual Conference on Spirituality, Leadership, and Management, Ballarat, 4 December.

Fitrianasari Dini, Umar Nimran dan Hamidah Nayati Utami, 2013. Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum "Darmayu" di Kabupaten Ponorogo"), *Jurnal Profit* Volume 7 No 1.

Forsyth, D.R. (1990). *Group dynamics. 3rd Ed*. California: Wadsworth Publishing company.

Fitriastuti Triana. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen.* Vol 4. No 2.

George & Jones. 2002. *Organizational Behavior*. New Jersey. Prentice-Hall.

Gonza´lez, Jose´ Varela & Garazo, Teresa Garcı´a. 2006. Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior *International Journal of Service Industry Management* Vol. 17 No. 1, 2006 pp. 23-50.

Greenberg, J. 2005. *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Printice Hall.

Pandey, A., Gupta, R. K.,& Arora, A. P. 2009. Spiritual Climate Of Business Organizations And Its Impact On Customers' Experience. *Journal of Business Ethics*, 88(2), P 313-332.

Handayani Rika Indra, Sutrisno, Sugeng Iswono. 2014. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Ijen *View Publikasi Ilmiah* Universitas Jember.

Harwiki, Wiwiek. (2013). Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM).* Volume 8, Issue 5 ,PP 50-58.

Indah Puji Lestari, Diana Sulianti K, Gusti Ayu Wulandari. 2015. Pengaruh *Self Efficacy* Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Publikasi Ilmiah* Universitas Jember.

Ivancevich, John M. Konopaske, Robert dan Matteson, Michael T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jilid 1. Edisi Ketujuh*. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Javanmard. H. 2012. The impact of spirituality on work performance. Indian Journal of Science and Technology, 5(1). 2012 .

Kazemipour, Farahnaz, BS;Amin, Salmiah Mohamad, PhD;Pourseidi, Bahram, MD. 2012. Relationship Between Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior among Nurses Through Mediation of Affective Organizational Commitment. *Journal of Nursing Scholarship;* 44, 3.

Khavari. Khalil, A. 2006. The *Art of Happiness: Menciptakan Kebahagiaan dalam Setiap Keadaan*. Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta.

Khazaei, K. & Khalkhali, A. 2011. Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. *World Applied Sciences Journal*. 13 (2): 324-330.

Kappagoda, U.W.M.R. Sampath. 2013. The Impact of Five Factor Model of Personality on Organizational Citizenship Behavior of Non-Managerial Employees in the Banking Sector in Sri Lanka. *International Journal of Research in Computer Aplication and Management Vol. 3 (No.6): 168-173.*

Khan Naveed R., Arsalan Mujahid Ghouri, Marinah Awang, 2013, Leadership Styles And Organizational Citizenship Behavior In Small And Medium Scale Firms, *International Refereed Research Journal*, 2.

Maharani, Vivin; Troena, Afnan, Eka; & Noermijati. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management.* Vol. 8, No. 17; pp. 1-12.

Malik, M. E., Naeem, B., & Ali, B. B.2011.How Do Workplace Spirituality And Organizational Citizenship Behaviour Influence Sales Performance Of FMCG Sales Force. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(8), p 610-620

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Perusahaan.Cetakan keenam. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Mc Shane and Glinow. 2003. *Organizational Behavior*. Amerca: Mc Graw-Hill.

McCormic, D.W, 1994, Spirituality and Management, *Journal Of Managerial Psychology*, Vol.9, pp.5-8.

Mitroff, L.I, and Denton, E,A, 1999, A Study of Spiritualty in The Work Place, *Sloan Management Review*, Vol.40, No.4, pp.83-92

Morrison, R. 2007. Enemies At Work. *Research paper series Auckland University of Technology. paper 32-2007.*

Organ, D.W. 1988. OCB: The good Soldier Syndrome, Lexington Books, Lexington, MA.

Organ, D.W. 1990. The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior. In B.M Staw and L.L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior,* Vol. 12 (PP.43-72), JAI Press Greenwich, CT

Paine, Julie Beth., dan Dennis W. Organ., 2000, The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observation, *Human Resource Management Review*, 10, 45—59.

Paisal & Susi Anggraini. 2010 Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada LBPP-LIA Palembang *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis* Edisi Ke-IV.

Paillé, Pascal. 2012. Organizational citizenship behaviour and employee retention: how important are turnover cognitions?. *The International Journal of Human Resource Management,*1 (23).

Palomino Pablo Ruiz and Ricardo Martı´nez-Can˜as. 2014. Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person–Organization Fit. *Journal Bus Ethics* (2014) 120:95–108.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

Paine, Julie Beth., dan Dennis W. Organ., 2000, The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observation, *Human Resource Management Review*, 10, 45—59.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 1998. Some Positible Antecedents Of In Role And Extra Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*. 62: 87-98.

Rahardjo, M. Dawam (1989), Budhisme Zen dan Etos Kerja Jepang, *Jurnal Ilmu dan Kebudayaan Ulumul Qur'an*, Vol. 1 No. 1.

Rahiddin Muhammad, 2013. Pengaruh Moral Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Kerinci. *Publikasi Ilmiah* Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta.

Rastgar, Ali, Abbas; Zarei, Azim; Davoudi, Mousavi, Mehdi, Seyed; Fartash, Kiarash. 2012. The link between workplace spirituality, Organizational citizenship behavior and job Performance in iran. *A Journal of Economics and Management*. Vol.1 Issue 6, September. p. 51-67.

Rayner J. Alan Lawton. Helen M. Williams. 2012. Organizational Citizenship Behavior And The Public Service Ethos: Whither the Organization. *Journal Business Ethics* 106:117–130.

Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behaviour*. Edisi 12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Jakarta : Erlangga

Rose Su-Jung Lin and Jui-Kuo Hsiao. 2014. The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior.*International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 5, No. 3.*

Res Mineke Kin Kaori, Sri Wahyu Lely Hana, Chairul Saleh, 2014. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pelayanan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT PLN (Persero) Area Jember. Publikasi Ilmiah Universitas Jember.

Sani, A. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction On Job Performance : The Mediating Effects of OCB. *International Journal of Business and Mangement*. 8 (15): 57-67.

Saragih, Eva Hotnaidah. 2009. *Kecerdasan Spiritual dan Pengaruhnya terhadap Kinerja*. Artikel, http://badruddin69.wordpress.com.

Supriyanto Achmad Sani dan Eka Afnan Troena. 2012 Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan

Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang) *Jurnal Aplikasi Manajemen* Volume 10 Nomor 4.

Sani, A. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction On Job Performance : The Mediating Effects of OCB. *International Journal of Business and Mangement*. 8 (15): 57-67.

Sahertian, Pieter. 2010. "Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Dan Tugas Sebagai Anteseden Komitmen Organisasional, *Self-Efficacy* Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)". *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan,* 12 (2), h: 156-169.

Shahhosseini, Mohmmad, Abu Daud Silong, Ismi Arif Ismaill and Jegak nak Uli. 2012. The Role of Emotional Intelligence on Job Performance. *International Journal of Business and Social Science,* 3 (21).

Sukumaran, Sheiladevi., and Ahilah Sivelingam. 2012. The Influence of Emotional Intelligence and Creativity on Work Performance and Commitment. *Journal For The Advancement Of Science & Arts,* 3 (2).

Soepono Desi Natalia, Srimulyani Veronika Agustini, 2015, Analisis Pengaruh The Big Five Personality Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Perawat Di RS Santa Clara Madiun, *Jurnal Manajemen Indonesia* Vol. 15 - No. 1.

Sunaryo S dan Suyono J, 2013 A Test of Model of the Relationship between Public Service Motivation, Job Satisfaction and Organization Citizenship Behavior Society of Interdisciplinary Business Research Rev. *Integr. Bus. Econ. Res*. Vol 2 (1).

Ticoalu, Linda Kartini. 2013. Organizational Citizenship Behavior *(OCB)* dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA,* 1 (4), h: 782-790.

Wiersma, M.L, 2002, The Influence of Spiritual "Meaning-Making" On Career Behaviour, *Journal of Management Development*, Vo.21, No.7, pp.497-520

Zohar. D. dan Marshall. 2005. *Spiritual Capital : Memberdayakan SQ Didunia Bisnis*. Penerbit Mizan. Bandung.

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, PENGEMBANGAN KARIR, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI WILAYAH BEKASI

Rahayu Endang Suryani
Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Jakarta
rahayu.es@yai.ac.id

ABSTRACT

This Research analysing using statistics software SPSS 16.0 for windows, then get correlation coefficient of 0.930 means that there is a very strong relationship and positive and R2 = 0.865 with a coefficient determinant of 86.5% and the remaining 13.5%, to values obtained regression $\hat{Y} = 2.348 + 0.023\ X1 + 0.797\ X2 + 0.137\ X3$ *and get value f count > f table or 80.910 > 2.85 this Ho is rejected. This shows that there is a significant relationship between principal leadership (X1) career development (X2) and working environment together (simultaneously) on teachers performance (Y).*

Keyword : Principal Leadership, Career Development, Working Environment, Teachers Performance

Pendahuluan

Sumber daya manusia dituntut harus selalu siap dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks serta bagaimana sumber daya manusia itu sendiri dapat meningkatkan secara terus menerus kemampuannya dalam bekerja. Kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia harus dapat memberikan nilai tambah bagi aktivitas bisnis dan kekuatan internal organisasi sekolah atau perusahaan. Oleh karena itu, di balik itu semua ada satu faktor yang berperan penting dan bertanggung jawab untuk menciptakan dan menentukan keberhasilan suatu lembaga sekolah atau perusahaan yaitu di butuhkannya seorang pemimpin. Seorang pemimpin di sebuah sekolah atau biasa disebut kepala sekolah ini, mampu menjadi pemimpin yang sukses dalam membimbing lembaga sekolah menjadi baik dan harus memiliki gaya kepemimpinan yang ideal.

Seorang pimpinan atau kepala sekolah dituntut agar dapat mampu memahami dan mengerti tentang karakter guru masing-masing. Selain melakukan aktifitas kegiatan kerja, seorang kepala sekolah menggunakan faktor lain yang dapat memicu kinerja guru-gurunya yaitu dengan pengadaan pengembangan karir yang diterapkan oleh lembaga sekolah. Karir merupakan seluruh pekerjaan atau jabatan yang telah atau sedang dijalani. Dengan adanya pengembangan karir yang jelas dapat memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk berkembang lebih baik

lagi karena hal tersebut dapat memicu gairah dan semangat kerja mereka untuk melakukan yang terbaik dan berprestasi dalam bekerja agar dapat mencapai sasaran karir yang diinginkan.

Dan satu faktor lainnya dalam pertumbuhan kinerja guru yaitu dilihat dari segi lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik sangat diperlukan didalam sebuah lembaga sekolah. Dengan adanya lingkungan yang aman dan nyaman sudah pasti dapat membuat kinerja guru dalam mengajar akan lebih baik. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tersebut tidak nyaman maka kinerja guru yang baik dalam mengajar pun tidak ada.

Rumusan Masalah

Dengan membandingkan antara data dan fakta dengan latar belakang masalah maka dapat diformulasikan dalam pertanyaan berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru?
2. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja guru?
3. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru?
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru secara simultan?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk meneliti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.
2. Untuk meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja guru.
3. Untuk meneliti pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru.
4. Untuk meneliti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

Landasan teori

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam mengelola organisasi atau perusahaan. Memimpin merupakan salah satu fungsi atasan untuk mengorganisir bawahannya. Seorang pemimpin tidak hanya cukup memiliki kemampuan memimpin saja tetapi harus memahami fungsi-fungsinya. Seorang pemimpin juga harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang dapat

menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan sebuah organisasi atau perusahaan. Dan mampu bercakap dengan wibawa seorang pemimpin.

Menurut Hasibuan (2008:40) : kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Simamora (2009), "karir merupakan urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut" (412). Menurut Rivai (2009), bahwa "karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupankerjanya" (hal 264). Dapat disimpulkan bahwa karir adalah semua urutan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan dan perilaku yang pernah dijalani atau diduduki seseorang sepanjang kehidupan kerjanya, yang merupakan sejarah hidupnya dalam bekerja.

Pengembangan karir sangat membantu karyawan dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk dapat disesuaikan dengan kebutuhan SDM sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap kerja, menciptakan kepuasan kerja juga mencapai tujuan perusahaan. Menurut Rivai (2009), "pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang di inginkan" (Hal 274).

Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suasana tempat yang aman dan nyaman yang dapat mendorong motivasi kerja guru yang dapat menjadikan semangat belajar pada para siswa sehingga prestasi belajar meningkat.

Menurut Nawawi (2003) mendefinisikan bahwa "Lingkungan kerja adalah kondisi atau suasana tempat kerja yang ada disuatu organisasi atau perusahaan" (hal 441).

Dengan lingkungan kerja yang baik, aman, sehat dan nyaman akan sangat mendukung seseorang untuk bekerja secara optimal, dan sebaliknya jika lingkungan kerja sekitar tidak mendukung, maka akan menimbulkan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya sistem kerja yang efektif dan efisien.

Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2006:67) bahwa "Kinerja karyawan(prestasi kerja) adalah hasil kerja sama secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wirawan (2009:05) "Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu".

Kinerja yang dimiliki guru sangat berdampak besar bagi kemajuan dan kesuksesan suatu lembaga atau sekolah untuk mencapai keunggulan bersaing.

Oleh karena itu, lembaga atau sekolah yang baik akan selalu memantau kinerja yang dimiliki oleh para guru-guru agar lembaga atau sekolah tersebut semakin mudah untuk mencapai tujuan yang maksimal. Semakin baik kinerja gurunya, akan meningkatkan mutu dari lembaga atau perusahaaan tersebut dan memudahkan lembaga atau sekolah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apabila kinerja seorang guru dapat dikatakan baik dan melebihi dari yang ditargetkan lembaga atau sekolah biasanya akan memberikan kompensasi agar para guru-guru disekolahan tersebut dapat lebih bersemangat untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Semakin tinggi kinerja guru, semakin mudah lembaga atau sekolah mencapai tujuan.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah pokok penelitian diatas, dapat diidentifikasi variabel-variabel yang saling terikat adalah sebagai berikut :

1. Variabel Bebas (X)

   Variabel bebas adalah variabel yang berdiri sendiri atau tidak tergantung pada variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah :

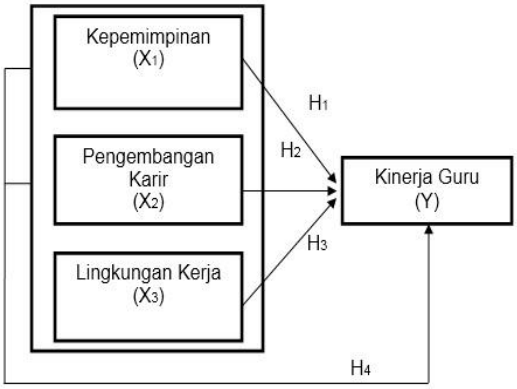
   a. Kepemimpinan (X_1)
   b. Pengembangan Karir (X_2)
   c. Lingkungan Kerja (X_3)

2. Variabel Terikat (Y)

Variabel Terikat adalah variabel yang bergantung pada variabel lain, atau bergantung pada variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Guru.

Gambar 2.1

Kerangka pemikiran Kepemimpinan, Pengembangan karir, dan Lingkungan kerja dengan Kinerja guru



Sumber: Data pengolahan penulis

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini diperoleh dari metode survei. Indriantoro dan Supomo (2002, hlm. 152) mengemukakan pengertian metode survei, "merupakan metode pengumpulan data primer berdasarkan komunikasi antara peneliti dengan responden". Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Wawancara (Interview)

Wawancara atau interview dilakukan langsung oleh peneliti kepada pihak yang diteliti agar mendapatkan keterangan secara jelas. Indriantoro dan Supomo (2002) menjelaskan wawancara sebagai berikut, "Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Teknik wawancara dilakukan jika peneliti memerlukan komunikasi atau hubungan dengan responden" (hlm. 152).

b. Kuesioner

Di dalam kuesioner ini penulis menggunakan tipe pertanyaan tertutup yaitu pertanyaan yang mengharapkan jawaban singkat atau mengharapkan responden untuk memilih satu jawaban dari setiap pertanyaan yang telah tersedia. Dimana waktu pengumpulan data kuesioner menggunakan data cross section yaitu data yang dikumpulkan pada suatu waktu tertentu untuk menggambarkan keadaan dan kegiatan pada waktu tersebut.

Didalam kuesioner ini peneliti menggunakan teknik skala likert.

Menurut sugiyono (2007:86) : "Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial".

Skala Likert merupakan pengukuran bobot variabel. Dimana untuk setiap pertanyaan diberi bobot sebagai berikut :

1 = Sangat Tidak setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

c. Observasi

Proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda) atau kejadian yang sistematik tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti.

Pembahasan

a. Regresi sederhana

1) Uji Regresi Variabel KepemimpinanKepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan pengolahan data dengan SPSS versi 16.0 diperoleh data sebagai berikut :

Hasil Uji Regresi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.097	3.469		1.758	.086
	Kepemimpinan	.867	.079	.865	10.909	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Cara tabel di atas menggambarkan bahwa Persamaan Regresinya adalah sebagai berikut:

$Y = a + b\ X_1$

$Y = 6.097 + 0.867\ X_1$

Hasil persamaan diatas dapat diintegrasikan sebagai berikut :

Yakni nilai a = 6.097 artinya apabila tidak ada pengaruh kenaikan atau penurunan nilai X_1 berarti Y akan tetap sebesar 6.097 satuan, sedangkan untuk nilai b = 0.867 artinya untuk setiap kenaikan atau penurunan nilai variabel X_1 sebesar 1 satuan akan mempengaruhi Y sebesar 0.867 satuan.

2) Uji Regresi Variabel Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Hasil Uji Regresi Variabel Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.671	2.569		1.429	.161
	PengembangannKarir	.926	.059	.927	15.677	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel di atas menggambarkan bahwa Persamaan Regresinya adalah sebagai berikut :

$Y = a + b\ X_2$

$Y = 3.671 + 0.926\ X_2$

Hasil persamaan diatas dapat diintegrasikan sebagai berikut:

Yakni nilai a = 3.671 artinya apabila tidak ada pengaruh kenaikan atau penurunan X_2 berarti Y bernilai tetap sebesar 3.671 satuan, sedangkan untuk nilai b = 0.926 artinya untuk setiap kenaikan atau penurunan nilai variabel X_2 sebesar 1 satuan akan mempengaruhi Y sebesar 0.926 satuan.

3) Uji Regresi Variabel Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kinerja Guru (Y)

Hasil Uji Regresi Variabel Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kinerja Guru (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.974	4.156		1.197	.238
	Lingkungan Kerja	.897	.096	.829	9.371	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Cari tabel di atas menggambarkan bahwa Persamaan Regresinya adalah sebagai berikut :

$Y = a + b X_3$

$Y = 4.974 + 0.897 X_3$

Hasil persamaan diatas dapat diintegrasikan sebagai berikut: Yakni nilai a = 4.974 artinya apabila tidak ada pengaruh X_3 berarti Y bernilai tetap sebesar 4.974 satuan, sedangkan untuk nilai b = 0.897 artinya untuk setiap kenaikan atau penurunan variabel X_3 sebesar 1 satuan akan mempengaruhi Y sebesar 0.897 satuan.

Uji Berganda

a. Korelasi Linear Berganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.930[a]	.865	.854	1.504

a. Predictors: (Constant), LingkunganKerja, Kepemimpinan, PengembanganKarir

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari hasil perhitungan di atas diperoleh angka koefisien korelasi sebesar 0.930. Hal ini berarti bahwa hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan Lingkungan Kerja (X_3) secara bersama- sama terhadap Kinerja Guru (Y) sangat kuat dan positif. Dengan demikian jika Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1), Pengembangan Karir ($X_{2)}$ dan Lingkungan Kerja (X_3) dinaikan maka Kinerja Guru (Y) akan naik dan jika Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1), Pngembngan Karir (X_2) dan Lingkungan Kerja (X_3) di turunkan maka Kinerja Guru (Y) akan menurun.

Uji Hipotesis (Uji-t)

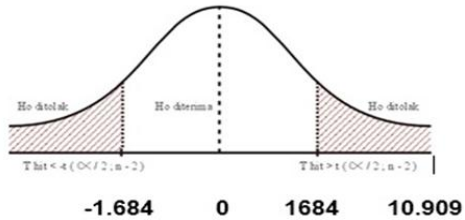
a. Tabel Hipotesis Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) terhadap Kinerja Guru (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.097	3.469		1.758	.086
	Kepemimpinan	.867	.079	.865	10.909	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Grafik Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Uji t (Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terdap Kinerja Guru)



Bahwa berdasarkan hasil perhitungan SPSS versi 16.0 diperoleh hasil, yaitu uji thitung = 10.909

Karena thitung > ttabel dengan hasil uji 10.909 > 1.684 pada signifikansi 0,000 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan Ho ditolak dan Ha diterima, yang artinya ada pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, dengan demikian hipotesis penelitian Ha diterima.

b. Tabel Hipotesis Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y)

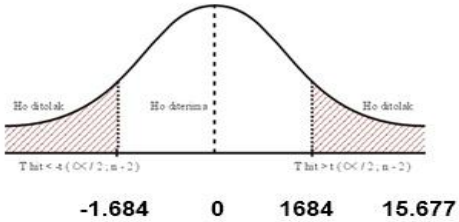
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.671	2.569		1.429	.161
	Pengembangan Karir	.926	.059	.927	15.677	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Output Data Pengolahan SPSS Versi 16.0

Grafik Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Uji t (Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Guru)



Bahwa berdasarkan hasil perhitungan SPSS versi 16.0 diperoleh hasil, yaitu uji thitung = 15.677

Karena thitung > ttabel dengan hasil uji 15.677 > 1.684 pada signifikansi 0,000 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan Ho ditolak dan Ha diterima, yang artinya ada pengaruh positif yang signifikan pengembangan karir terhadap kinerja guru, dengan demikian hipotesis penelitian Ha diterima.

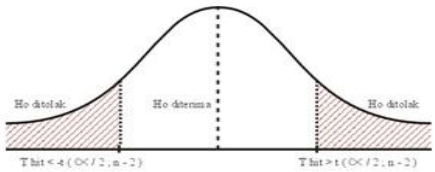
c. Tabel Hipotesis Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kinerja Guru

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.974	4.156		1.197	.238
	LingkunganKerja	.897	.096	.829	9.371	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Grafik Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Uji t (Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru)



-1.684 0 1684 9.371

Bahwa berdasarkan hasil perhitungan SPSS versi 16.0 diperoleh hasil, yaitu uji thitung = 9.371

Karena thitung > ttabel dengan hasil uji 9.371 > 1.684 pada signifikansi 0,000 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan Ho ditolak dan Ha diterima, yang artinya ada pengaruh positif yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru, dengan demikian hipotesis penelitian Ha diterima.

Uji Hipotesis (Uji-f)

Tabel Hipotesis Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Pengembangan Karir (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kinerja Guru (Y)

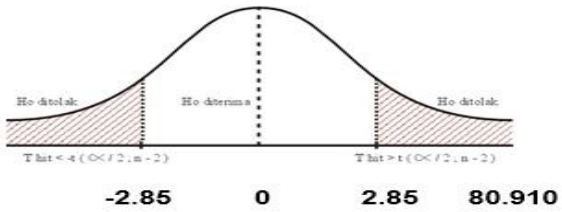
ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	549.107	3	183.036	80.910	.000[a]
	Residual	85.965	38	2.262		
	Total	635.071	41			

a. Predictors: (Constant), LingkunganKerja, Kepemimpinan, PengembanganKarir

b. Dependent Variable: Kinerja

Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Uji f (Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengembangan Karir, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru)



Berdasarkan hasil perhitungan SPSS versi 16.0 bahwa f hitung > f tabel atau 80.910 > 2.85 dan dengan probabilitas signifikansi 0,000 < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, pengembangan karir dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru, dengan demikian hipotesis penelitian Ha diterima.

Simpulan

Berdasarkan perumusan masalah, hasil penelitian, dan pembahasan dalam penelitian ini maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil nilai hipotesis dari perhitungan uji t, diperoleh nilai thitung untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) sebesar 10.909, nilai thitung untuk variabel pengembangan karir (X_2) sebesar 15.677, nilai t_{hitung} untuk variabel lingkungan kerja (X_3) sebesar 9.371, dan nilai t_{tabel} sebesar 1.684. Hal ini berarti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti variabel bebas yang meliputi kepemimpinan kepala sekolah (X_1), pengembangan karir (X_2), dan lingkungan kerja (X_3) berpengaruh nyata terhadap kinerja guru (Y).
2. Berdasarkan hasil nilai hipotesis dari perhitungan uji f_{hitung} sebesar 80.910, dan nilai f_{hitung} ini harus lebih besar daripada f_{tabel} yaitu 2.85. Dengan probabilitas signifikansi 0,000 lebih kecil daripada nilai α yaitu 0,05. Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima, artinya secara bersama-sama variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan kepala sekolah (X_1), pengembangan karir (X_2), dan lingkungan kerja (X_3) berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja guru (Y).
3. Dari hasil uji nilai kolerasi parsial untuk variabel kepemimpinan (X_1) sebesar 0.865, variabel pengembangan karir (X_2) sebesar 0.927, dan variabel lingkungan kerja (X_3) sebesar 0.829 dan sama-sama memiliki interval koefisien dengan tingkat hubungan sangat kuat dan positif terhadap variabel kinerja guru (Y). Dapat dilihat dari hasil tersebut variabel pengembangann karir (X2) memiliki nilai korelasi parsial tertinggi sebesar 0.927 dibandingkan dengan variabel bebas lainnya, maka variabel pengembangan karir (X2)

merupakan variabel bebas yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja guru (Y).

Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Ada baiknya kepala sekolah lebih memperhatikan lagi apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan para guru-guru dalam hal menunjang pencapaian hasil kinerja yang baik. Sebagai contoh pemimpin yang memperhatikan kesulitan bawahannya dan memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi; selalu memberikan motivasi secara berkala ataupun terus menerus sebagai pemberian semangat dan pantang menyerah dalam menjalankan pekerjaan; dan lebih memberikan kebebasan kepada para guru-guru untuk mengemukakan ide-ide baru. Semua itu bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis antara kepala sekolah dengan guru-guru agar peningkatan kinerja dapat lebih baik dari sebelumnya.
2. Untuk meningkatkan sikap positif guru terhadap proses pembelajaran, ada baiknya perlu mendapatkan dorongan dari kepala sekolah antara lain dengan terciptanya lingkungan kerja yang baik. Hendaknya upaya-upaya menata dan meningkatkan lingkungan kerja sekolah menjadi lingkungan kerja yang kondusif bagi guru-guru dalam bertugas terus dilakukan sertiap waktu. Dengan demikian diharapkan sikap guru pada proses pembelajaran dapat menjadi lebih positif.
3. Ada baiknya kepala sekolah mau melakukan evaluasi diri dengan membuka lebar saran, pendapat dan kritik dari bawahan dalam rangka peningkatan etos kerja seluruh personil sekolah terutama guru. Tentang hal ini banyak cara yang dapat dilakukan, seperti pada kesempatan rapat, melalui angket, dan lain-lain.
4. Dengan adanya pemberian pengembangan karir yang sudah berjalan dengan baik, ada baiknya guru-guru tetap terus mengikuti pelatihan-pelatihan tersebut guna meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi dalam menguasai tentang konsep dan struktur materi ajar di setiap kurikulum pengajaran. Serta diharapkan dapat meningkatkan kekompakan dan hubungan yang semakin baik antara kepala sekolah maupun dengan sesama rekan guru lainnya sehingga dapat meningkatkan kinerja guru yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Dwi, Priyatno. (2010). Teknik Mudah Dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS, Yogyakarta: Gava Media.

Handoko, Hani T. (2003). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi ke-2, Yogyakarta: BPEE.

Hasibuan, Malayu S.P. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.

Mangkunegara, Anwar Prabu A.A. (2005). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Bandung: Refika Aditama.

Nawawi, Hadari. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ke-6, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nitinegoro, Alex.S. (2002). Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Notoatmodjo, Soekidjo (2003). Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta: Rineka Cipta.

Sadili, Samsudin (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Pustaka Setia.

Santoso, Singgih. (2007). SPSS Statistik Parametrik, Jakarta: PT Alex Media Komputindo

Siagian, Sondang P. (2003). Teori dan Praktek Kepemimpinan, Cetakan Kelima, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.

Simamora, Henry. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-3, Jakarta: STIE YKPN.

Sugiyono. (2007). Metode Penelitian Bisnis, Cetakan ke-6, Bandung: CV. Alfabeta.

Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D. Bandung : Alfabeta.

Umar, Husein. (2004). Riset SDM & Organisasi, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Veithzal, Rivai dan Sagala , EJ. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Wirawan. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian, Jakarta: Salemba Empat.Arikunto, Suharsimi (1999). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek. Yogyakarta : Rineka Cipta.

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PERILAKU INOVATIF KARYAWAN
(Studi Kasus di PT Bank Danamon Indonesia)

Ryani Dhyan Parashakti, Mochamad Rizki dan Lisnatiawati Saragih
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana
Email: ryaniparasakti.gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan pada PT Bank Danamon Indonesia. Data penelitian diambil dari kuesinoer yang dibagikan kepada karyawan PT Bank Danamon Indonesia dengan menggunakan teknik random sampling total populasi karyawan. Penelitian ini menggunakan metode *structural equation modelling* untuk analisa data. Hasil analisis data menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan di PT Bank Danamon Indonesia. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan informasi yang lebih lengkap untuk menghasilkan hasil yang lebih komprehensif.

Kata kunci: kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, perilaku inovatif, *structural equation modelling*.

PENDAHULUAN

Danamon telah berada di jajaran terdepan perusahaan-perusahaan yang menginvestasikan sumber dayanya untuk kemajuan teknologi. Inovasi adalah proses membuat perubahan dari sesuatu yang sudah ada dengan memperkenalkan sesuatu yang baru. O'Sullivan (2007:5). Perilaku inovatif karyawan di PT Bank Danamon Indonesia dapat tercermin dari sedikitnya prosedur, kebijakan, dan peraturan perusahaan yang dihasilkan. Prosedur, kebijakan, dan peraturan perusahaan tersebut bahkan banyak yang sudah lebih dari 10 tahun tidak di revisi. Prosedur, kebijakan dan peraturan perusahaan merupakan tolok ukur perilaku inovatif di perusahaan karena dengan ini kita melihat adanya ide yang mengalir dan diimplementasikan di dalam perusahaan. Apabila prosedur, kebijakan dan peraturan perusahaan yang ada di perusahaan jumlahnya sedikit dan sudah lama sekali tidak diperbaharui, ini mengindikasikan bahwa orang-orang di dalam perusahaan tersebut cenderung stagnan dan tidak mengikuti perkembangan terbaru (*up to date*).

Inovasi di dalam organisasi tidak bisa dilepaskan dari peran pemimpin di organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan (*leadership*) sangatlah berpengaruh dalam menyuburkan perilaku inovatif karyawannya. Pemimpin di PT Bank Danamon Indonesia (kecuali Presiden Direktur) hampir seluruhnya diangkat dari karyawan yang mempunyai masa kerja sangat panjang, lebih dari 20 tahun. Seperti sebagian besar perusahaan Jepang, senioritas juga menjadi hal yang diperhitungkan di PT Bank Danamon Indonesia. Perusahaan sangat menghargai masa kerja karyawan, sehingga mereka yang telah bekerja lama akan diberi reward berupa posisi manajerial dimana mereka harus mengelola sebuah tim.

Tabel 1. Masa Kerja Karyawan

No	Masa Kerja	Jumlah		Total
		Pria	Wanita	
1	0 - 3 months	6		6
2	> 3 mths - 1 year	21	7	28
3	> 1 yr - 3 yrs	32	9	41
4	> 3 yrs - 6 yrs	31	4	35
5	> 6 yrs - 9 yrs	28	16	44
6	> 9 yrs - 12 yrs	10	4	14
7	> 12 yrs - 15 yrs	2	2	4
8	> 15 yrs - 18 yrs	18	3	21
9	> 18 yrs - 21 yrs	16	3	19
10	> 21 yrs - 24 yrs	15	1	16
11	> 24 yrs		1	1
	TOTAL	**179**	**50**	**229**

Sumber : Data Personalia PT Bank Danamon Indonesia Indonesia (2015)

Data masa kerja karyawan di PT Bank Danamon Indonesia di Tabel 1 dapat terlihat bahwa banyak karyawan yang telah bekerja lebih dari 6 tahun. Sebagian dari mereka yang sudah mempunyai masa kerja panjang ini menduduki posisi manajerial (Senior Manager s/d General Manager). Memang mereka mempunyai kapabilitas teknikal yang sangat kuat, namun perusahaan sepertinya lalai untuk membekali kemampuan kepemimpinan (*leadership)* bagi mereka. Tidak adanya ketrampilan kepemimpinan (*leadership*) ini dapat menjadi hambatan bagi tim untuk berkinerja dengan baik. Mereka mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda satu

dengan yang lain. Sebagian besar pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional namun ada juga yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional mengharapkan para bawahannya untuk menantang *status quo* dan mencoba pendekatan-pendekatan baru yang lebih baik di dalam kehidupan mereka. Wang & Rode (2011:1108). Mereka juga menekankan pada kontribusi bawahan terhadap organisasi, sehingga memotivasi bawahan untuk mengembangkan dan menawarkan ide-ide lebih banyak lagi untuk keberhasilan organisasi. Wang & Rode (2011:1108).

Tabel 1 mengenai data masa kerja mengindikasikan bahwa senioritas dan loyalitas di PT Bank Danamon Indonesia sangat diperhatikan, penulis berkesimpulan bahwa budaya organisasi di perusahaan tersebut lebih dominan adalah budaya *clan*. Cameron & Quin (2006:42-43) menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan Jepang mempunyai dominasi pada budaya *clan* dan ciri dari budaya *clan* ini adalah memegang teguh loyalitas dan tradisi.

Inovasi adalah proses membuat perubahan dari sesuatu yang sudah ada dengan memperkenalkan sesuatu yang baru. O'Sullivan (2007:5). Dalam hal ini Danamon telah menciptakan produk-produk baru agar dapat bersaing dengan competitor. Salah satu produk inovatif yang telah didihasilkan oleh Danam,on adalah tabubungan Danamon lebih yang mengutamakn bebas biaya administrasi tabungan dan biaya transfer.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi?; (2) Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan di perusahaan?; (3) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan di perusahaan?

Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) Menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi; (2) Menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan di perusahaan; (3) Menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan di perusahaan.

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Robbins (2013:368). Sumber pengaruh ini dapat dari formal maupun informal karena pimpinan puncak memberikan kekuatan manajerial kepada seseorang. Kepemimpinan (*leadership*) muncul ketika ketika bawahan (*followers*) terpengaruh untuk melakukan apa yang etis dan bermanfaat bagi organisasi dan bagi mereka sendiri. Lussier & Achua (2010:8). Organisasi memerlukan pemimpin yang kuat dan manajemen yang kuat pula untuk memastikan keefektifan organisasi. Robbins (2013:368).

Menurut Yukl (2010:4) kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan. Menurut Ritawati (2013:82) kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Seorang pemimpin adalah orang yang bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakan orang lain melalui pengaruhnya. Pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Ritawati (2013:82)

Kepemimpinan transformasional merupakan upaya memotivasi karyawan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. Putra (2015:315) melihat kepemimpinan transformasional yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga tercapai rasa kepuasan dalam bekerja, yang semua hal ini akan memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan Pemimpin transformasional menginsiprasi bawahan untuk lebih meningkatkan kepentingan mereka untuk kebaikan organisasi dan mempunyai pengaruh yang luar biasa terhadap bawahannya. Robbins (2013:382).

Bass dalam Yukl (2010:305) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu: karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal/*idealized influence)*, motivasi inspirasional (*inspirational motivation)*, stimulasi intelektual *(intellectual stimulation)*, dan pertimbangan individual (*Individual Consideration).*

Motivasi Inspirasional *(Inspirational Motivation)*

Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional adalah seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

Stimulasi Intelektual *(Intellectual Stimulation)*

Intellectual stimulation merupakan perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Yukl (2010:305). Perilaku ini berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan terbuka dalam menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

Pertimbangan Individual *(Individual Consideration)*

Invidual consideration atau pertimbangan individual mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi, oleh sebab itu pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan.

Budaya Organisasi

Stanislavov dan Ivanov (2014:23) mencoba membawa budaya organisasi agar selaras dengan strategi, oleh karena itu mereka memaparkan konsep "*The Cultural Web"* untuk memetakan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan keberadaan asumsi dan perilaku di dalam organisasi yang terurai dalam enam elemen: cerita-cerita, simbol-simbol, ritual-ritual dan rutinitas, sistem pengendalian, struktur kekuasaan dan struktur organisasi. (Stanislavov dan Ivanov, 2014:23)

Teori Budaya Organisasi

Pada tahun 2005 Cameron dan Quinn menghadirkan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* untuk menilai budaya organisasi dengan menggunakan kuesioner. OCAI adalah kuesioner instrumen dari *Competing Values Framework (CVF).* CVF awalnya diciptakan sebagai kriteria untuk keefektifan organisasi yang terdiri dari tiga dimensi. Dimensi pertama, garis horizontal, membagi fokus organisasi dengan membandingkan orientasi internal dan orientasi eksternal. Dimensi kedua, garis vertical, terdiri dari pilihan organisasi terhadap stabilitas dan kontrol dibandingkan dengan fleksibilitas dan perubahan. Dimensi ketiga membandingkan proses dengan hasil akhir. Namun, didalam OCAI tidak menggunakan dimensi ketiga ini dan oleh karenanya OCAI hanya mempunyai dua dimensi : internal vs eksternal dan fleksibilitas vs stabilitas. Cameron & Quinn (2006:34).

OCAI membagi dua dimensi itu menjadi empat kuadran. Cameron and Quinn (2006:35) menamakan masing-masing kuadran ini sebagai budaya *clan, adhocracy, market dan hyrarchy*. Kategori budaya ini diilustrasikan dalam Figur 1, dengan kategorisasi singkat di tiap-tiap tipe budaya. **Budaya hirarki** (***hyrarchy)*** menekankan pada koordinasi formal, pengambilan keputusan dan otoritas yang terpusat. Budaya ini menekankan stabilitas. Keras, ketepatan, tidak berubah, rapi dan bersih dapat digunakan untuk menggambarkan budaya hirarki ini. **Budaya pasar (*market*)** menekankan produktivitas, efisiensi, hasil yang terukur dan sasaran yang jelas. **Budaya adokrasi (*adhocracy)*** menekankan pertumbuhan, inovasi, flexibilitas, pengambilan resiko, komitmen dan modern. Budaya adokrasi menciptakan tempat kerja yang kreatif, dinamis dan bernuansa *enterpreneur*. Inisiatif individu dan kebebasan mereka dihargai. **Budaya klan (*clan)*** atau kadang juga disebut budaya kelompok, merupakan tempat yang menyenangkan dimana orang bisa banyak berbagi. Partisipasi yang luas, kerja sama tim, konsensus,

pengambilan keputusan yang tidak terpusat (*desentralized)* dan kesetiaan merupakan bagian dari budaya klan ini.

Perilaku Inovatif

Pengertian Inovasi. Dalam dunia bisnis yang cepat berubah ini, inovasi telah menjadi andalan bagi setiap organisasi. Pertumbuhan ekonomi global telah berubah dengan kecepatan inovasi, yang dimungkinkan dengan teknologi yang berkembang dengan cepat, siklus produk yang lebih pendek dan tingkat pengembangan produk baru yang lebih tinggi. Organisasi harus memastikan bahwa strategi bisnis mereka inovatif untuk dapat bertahan dan berkembang dan mendapatkan keuntungan yang kompetitif. Performa inovatif dari suatu perusahaan seringkali bergantung dari kepemimpinannya. Ceme & Skerlavaj (2012:2).

Inovasi dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menemukan dan mengimplementasikan sesuatu yang baru ke dalam situasi/kondisi yang belum ada dan belum dipikirkan sebelumnya. Dengan kata lain inovasi adalah bagaimana memikirkan dan melakukan sesuatu yang baru yang dapat menambah atau menciptakan nilai-nilai manfaat, baik secara sosial maupun ekonomik. Okibo & Shikanda (2013:66) menyatakan bahwa inovasi telah menjadi gerbang menuju ke pertumbuhan, transformasi ekonomi dan menurunkan kemiskinan. Ini artinya inovasi dapat membuat organisasi semakin tumbuh dan berkembang dan menghasilkan keuntungan ekonomis bagi anggotanya.

Menurut Losane (2013:1483) inovasi berkaitan dengan sejumlah aktivitas yang diperlukan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan bisnis.. Inovasi berbeda dengan kreativitas. Hasil dari kreativitas hanyalah ide, baik itu bisa diimplementasikan ataupun tidak, sedangkan inovasi mengantarkan ide ini untuk pertama kalinya dalam implementasi dan hasil – nilai yang baru untuk pelanggan. Losane (2013:1484).

Mengukur Perilaku Inovatif

Proses inovasi di dalam pekerjaan bisa dari ide baru yang dibuat sendiri maupun yang didapat dari karyawan atau mitra bisnis, teman dan para manajer. Kemudian ada proses untuk mengkomunikasikan ide tersebut kepada orang lain. Jika ide tersebut dapat dilaksanakan dan disetujui maka tahap persiapan implementasi bisa dilakukan.

Meskipun para ilmuan dan praktisi menekankan pentingnya perilaku inovatif di tempat kerja (*innovative work behaviour/IWB*), pengukuran mengenai perilaku inovatif tersebut masih sangat sulit untuk dilakukan. De Jong dan Hartog (2008:6) memaparkan empat (4) dimensi untuk pengukuran perilaku inovatif di tempat kerja (IWB) yaitu : *opportunity exploration*, *idea generation*, *championing* dan *application.*

Teori inovasi sering kali menekankan bahwa inovasi lebih luas dari kreativitas dan di dalamnya termasuk implementasi dari ide-ide yang dibuat. Oleh karena itu de Jong dan Hartog mengembangkan IWB ini tidak hanya memaparkan masalah bagaimana menghasilkan ide tetapi juga perilaku yang dibutuhkan untuk implementasi ide-ide tersebut yang dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. De Jong & Hartog (2008:5) mendefinisikan perilaku inovatif di tempat kerja / *Innovative Work Behaviour* (*IWB*) sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai tahap pengenalan atau berusaha mengenalkan (didalam pekerjaan, kelompok atau organisasi) ide-ide, proses-proses, produk-produk atau prosedur-prosedur yang baru dan berguna. Oleh karena itu pengukuran *IWB* yang mereka kembangkan mencakup baik tahap pengenalan dan implementasi ide-ide kreatif tersebut.

Awal dari proses inovasi seringkali ditentukan oleh kesempatan: menemukan sebuah peluang, masalah yang muncul atau teka-teki yang perlu dipecahkan. Eksplorasi peluang termasuk adalah mencari cara untuk meningkatkan pelayanan atau proses pengiriman saat ini atau mencoba untuk memikirkan proses kerja, produk atau pelayanan dengan cara alternatif.

Idea generation merupakan elemen berikutnya dari IWB dan merupakan tahap pertama dalam mengekploitasi peluang. Untuk dapat berinovasi, selain mengetahui adanya peluang/kesempatan, kemampuan untuk membangun cara-cara baru untuk memanfaatkan peluang itu juga penting. *Idea generation* merujuk pada pembuatan konsep untuk tujuan peningkatan. Ide-ide yang dihasilkan dapat berkaitan dengan produk, pelayanan atau proses baru, masuk ke pasar baru, peningkatan dalam proses kerja saat ini, atau secara umum adalah solusi terhadap problem-problem yang telah diidentifikasi.

Championing aspek penting lainnya ketika suatu ide telah dihasilkan. Kebanyakan ide-ide itu perlu dijual. Koalisi sering kali dibutuhkan untuk menerapkan inovasi; ini adalah bagaimana mendapatkan kekuatan dengan menjual ide ke rekan potensial. Dalam banyak kasus, pengguna prospektif dari inovasi yang diusulkan tersebut (rekan, pemimpin, pelanggan, dll) sering merasa tidak yakin dengan nilai tambah dari inovasi tersebut. Ini memerlukan keahlian

kita untuk bisa menjual dan meyakinkannya. Tahap inilah yang disebut *championing*, berusaha meyakinkan nilai tambah dari inovasi yang kita usulkan.

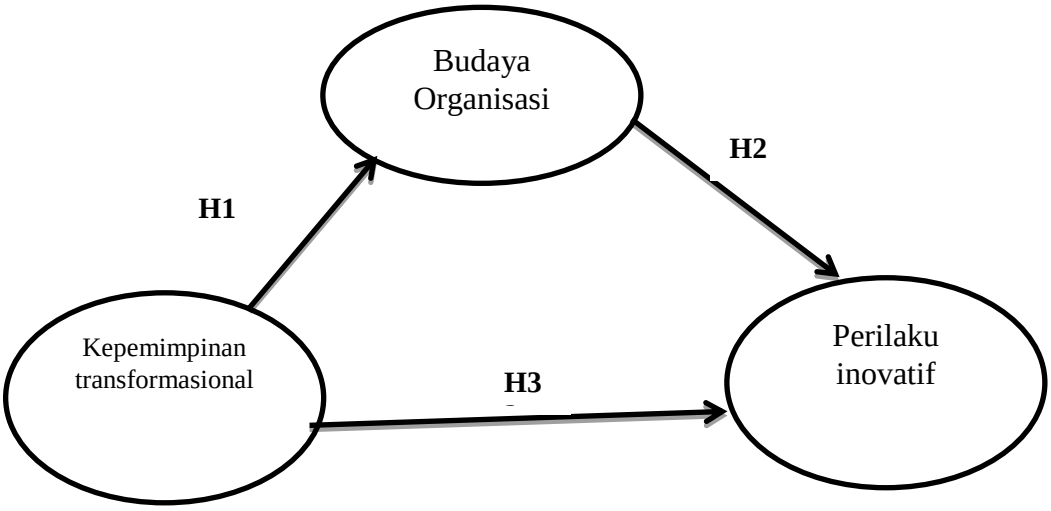
Selanjutnya ide yang telah didukung tersebut perlu diimplementasikan dan dipraktekkan. Implementasi dapat berarti meningkatkan produk atau prosedur yang telah ada, atau membangun yang baru. Usaha yang keras dan sikap yang berorientasi hasil diperlukan dari karyawan untuk mewujudkan ide tersebut. Perilaku dalam aplikasi berkaitan dengan usaha-usaha yang dilakukan oleh individu untuk dapat menerapkan ide tersebut ke dalam praktek nyata.

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Thn	Judul	Hasil Penelitian
1.	- Chad A. Harnell - Amy Yi Ou - Angelo Kinicki	2011	*Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Frameworks's Theoretical Suppositions*	Budaya klan, adokrasi dan pasar berbeda dan secara positif berhubungan dengan kriteria efektivitas. Budaya klan mempunyai hubungan yang kuat dan positif dengan sikap karyawan daripada budaya adokrasi dan pasar. Budaya pasar mempunyai hubungan yang kuat dan positif terhadap efektivitas finansial daripada budaya klan dan adokrasi.
2.	- Muge Leyla Yildiz - Esra Dinc Ozcan	2014	*Organizational Climate as a moderator of the Relationship between Transformational Leadership and Creativity*	Ada pengaruh kohesi pada dimensi iklim organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas pengikutnya. Faktor tekanan pada iklim organisasi mempunyai pengaruh negatif yang signifikan pada hubungan ini.
3.	- Metej Ceme - Miha Skerlavaj	2012	*Authentic Leadership, Creativity, and Innovation: A Multilevel Perspective*	Kepemimpinan otentik secara langsung mempengaruhi kreativitas individu dan daya inovatif kelompok
4.	Jens Rowold	2010	*Relationship between Leadership Behaviors and Performance.*	Hubungan antara tiga perilaku kepemimpinan (*transformational*, *laisses-faire*, dan *consideration*) terhadap kinerja di moderatori dengan heterogenitas anggota tim.
5.	- Salih Yesil - Ahmet Kaya	2012	*The Role of Organizational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study*	Budaya adokrasi secara positif mempengaruhi kemampuan inovasi perusahaan. Budaya klan dan hirarki tidak mempunyai pengaruh yang kuat terhadap inovasi.
7.	- Bichanga Walter Okibo	2013	*Effects of Organizational*	Budaya organisasi, kepemimpinan, keahlian, penghargaan dan pengakuan mempengaruhi

	- Evans Wanga Shikanda		*Culture on Innovation in Services Industry: A Case Study of Postal Corporation of Kenya*	inovasi.
8.	- Kambiz Abdi - Aslan Amat Senin	2014	*Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation*	Budaya organisai mempunyai pengaruh terhadap inovasi organisasi melalui pembelajaran organisasi. Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat penting terhadap inovasi.
9.	- Ignatius Jeffery - Aji Hermawan - Musa Hubeis - Setiadi Djohar	2011	Pengaruh Kecocokan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Individu: Studi Kasus PT. XYZ	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian hasil kinerja individu.

Rerangka Pemikiran



Hipotesis

Berdasarkan latar belakang penelitian, kajian pustaka dan kerangka pemikiran penelitian yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukkan sebagai berikut:

H_1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di PT Bank Danamon Indonesia.

H_2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan di PT Bank Danamon Indonesia.

H_3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan di PT Bank Danamon Indonesia.

METODE

Desain Penelitian

Menurut Tahir (2011:03) desain penelitian umumnya terbagi atas 3 (tiga) bentuk, yaitu penelitian eksploratif *(explorative research)*, penelitian deskriptif *(descriptive research)* dan penelitian penjelasan *(explanatory research)*. Penelitian eksploratif adalah jenis penelitian yang berusaha mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru. Sedangkan penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menguraikan sifat-sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Terakhir, penelitian *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Berdasarkan pengelompokan tersebut, maka penelitian ini termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data, teknik yang digunakan sebagai berikut: **Pertama**. Angket/Kuesioner, yaitu pengumpulan data melalui daftar pertanyaan secara tertutup dalam bentuk borang daftar pertanyaan terkait masalah penelitian yang harus diisi oleh reponden tanpa kehadiran peneliti. Untuk menghasilkan jawaban yang diharapkan, maka dalam angket diberikan panduan pengisian, bahasa yang sederhana, dan *item* pertanyaan sesuai dengan permasalahan kajian. **Kedua.** Studi dokumentasi, yaitu mengumpulkan data dari sumber laporan, arsip, petunjuk yang berkaitan dengan objek/masalah penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah populasi finit, yaitu seluruh karyawan di PT Bank Danamon Indonesia sejumlah 229 orang dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi dari

tingkat SMA, D3, S1 hingga S2. Mengacu pada pendapat Hair maka penulis akan mengambil jumlah sampel 120 responden.

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini untuk menganalisis data dengan menggunakan: (1) Uji Validitas, Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya; (2) Uji Reliabilitas, pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu: (a) *Repeted measure* atau pengukuran yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya; (b) *One shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu: **Pertama.** Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*). Analisis faktor konfirmasi pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji indikator yang membentuk Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Inovasi Organisasi. **Kedua.** *Regression Weight.* *Regression weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan variabel-variabel yang secara teoritis ada. Dalam penelitian ini variabel-variabelnya terdiri dari Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Inovasi Organisasi. Maka pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk menguji hipotesis H1, H2 dan H3.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Realibilitas

Pengujian menggunakan uji dua sisi dan hasil bandingkan dengan r-tabel Product Moment dengan N=jumlah responden-2. Kriteria pengujian adalah

Jika r-hitung > r-tabel, maka instrument atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

Jika r-hitung < r-tabel, maka instrument atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Tabel 2 menunjukan nilai dari r hitung dan dibandingkan dengan r-tabel, hasil yang diperoleh adalah semua variabel dalam penelitian ini valid.

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X).(\Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$ (Arikunto, 1997: 186)

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi pearson product moment

N = jumlah responden

X = skor variabel X

Y = skor variabel Y

Tabel 2. Uji Validitas

	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kep1	.560	0.1956	Valid
Kep2	.773	0.1956	Valid
Kep3	.782	0.1956	Valid
Kep4	.645	0.1956	Valid
Kep5	.719	0.1956	Valid
Budaya1	.725	0.1956	Valid
Budaya2	.768	0.1956	Valid
Budaya3	.786	0.1956	Valid
Budaya4	.802	0.1956	Valid
Innov1	.596	0.1956	Valid
Innov2	.694	0.1956	Valid
Innov3	.766	0.1956	Valid
Innov4	.695	0.1956	Valid

Uji Realiabilitas

Apabila koefisien *Cronbach Alpha* (r_{11}) ≥ 0,7 maka dapat dikatakan instrumen tersebut reliabel (Johnson & Christensen, 2012).

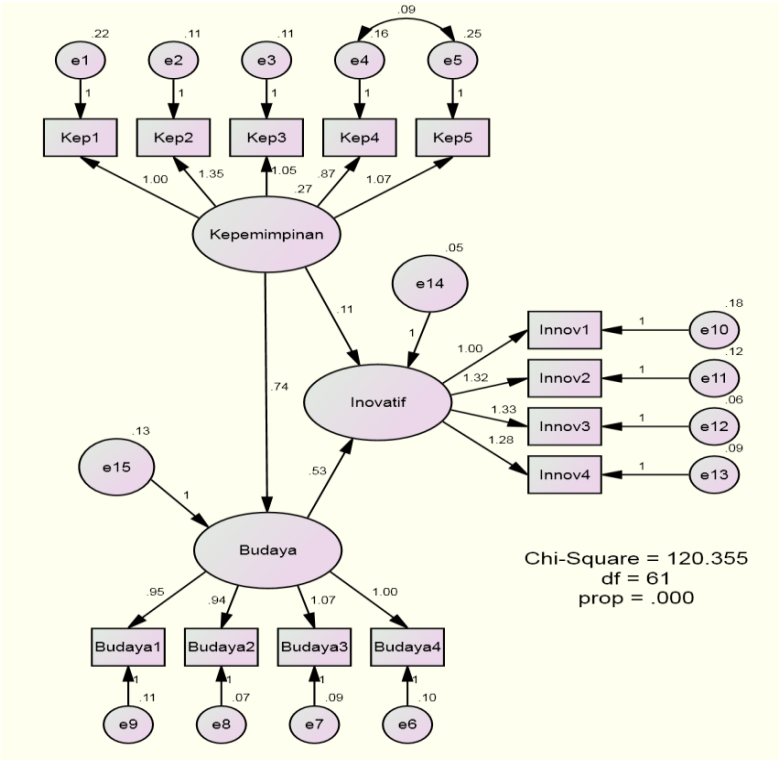
Tabel 3. Uji Realibilitas Variabel

Variabel	Cronbach Alpha	N of Items
Kepemimpinan	.902	5
Transformasional	.916	4
Budaya Organisasi	.884	4
Perilaku Inovatif		

Pada Tabel 3 koefisien Cronbach Alpha menunjukan nilai > 0.7 maka dapat dikatakan seluruh variabel penelitian adalah reliabel.

Uji Model Measurement

Uji model measurement adalah menguji hubungan antara indikator dengan variabel laten. Pada uji measurement model didapat hasil *Chi-square* sebesar 120.355, *Degrees of freedom* sebesar 61 dan *Probability level* sebesar .000.



Gambar 1. Uji Struktural Model

Berdasarkan hasil perhitungan, semua indikator nilai critical ratio skewness 3.833 lebih dari ± 2.58 sehingga dikatakan secara multivariate dikatakan tidak normal. Tetapi bila melihat secara univariate semua nilai critical ratio skewness berada dibawah ± 2.58 sehingga dapat dikatakan data tersebut normal secara univariate.

Hasil Uji Goodness-of-fit-Model

Tabel 4. Hasil Pengujian *Goodness-of-fit* model

No	Indeks	Nilai Kritis	Hasil	Evaluasi Model
1	Chi-Square	Mendekati nol	120.355	Buruk
2	Probability level	≥ 0.05	0.000	Buruk
3	CMIN/DF	< 5.00	1.973	Baik
4	CFI	≥ 0.90	0.942	Baik
5	RMSEA	≤ 0.08	0.099	Marginal
6	TLI	≥ 0.90	0.926	Baik
7	GFI	≥ 0.90	0.849	Marginal
8	AGFI	≥ 0.90	0.775	Buruk

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Nilai CFI menunjukkan model persamaan structural yang baik dengan nilai 0.942, sedangkan TLI dengan nilai 0.926 adalah struktur yang baik sedangkan GFI dengan nilai 0.849 adalah nilai struktur yang marginal. Dari beberapa uji kelayakan model, model dikatakan layak jika paling tidak salah satu metode uji kelayakan model terpenuhi. Hair *et al* (2010). Dalam suatu penelitian empiris, seorang peneliti tidak dituntut untuk memenuhi semua kriteria *goodness of fit*, akan tetapi tergantung pada *judgment* masing-masing peneliti. Nilai *Chi-Square* dalam penelitian ini adalah 120.355. Hair *et al* (2010) mengatakan bahwa *chi-square* tidak dapat digunakan sebagai satu-satunya ukuran kecocokan keseluruhan model, karena nilai *Chi-Square* tidak mengindikasikan *fit model* dengan baik.

Ketika ukuran sampel meningkat, nilai *chi-square* akan meningkat pula dan mengarah pada menolakan model meskipun nilai perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matrik kovarian model telah minimal atau kecil. *Chi square* juga berhubungan erat dengan nilai *degree of freedom*, bila *degree of freedom* lebih besar maka akan berpengaruh pada nilai *Chi Square*. Nilai *degree of freedom* dalam penelitian cukup besar yakni 61 sehingga mempengaruhi nilai chi square. Dari hasil *output model* pada Tabel 4 untuk kriteria uji kesesuaian model, beberapa kriteria berada pada nilai marginal. Nilai marginal adalah kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran *absolute fit* maupun *incremental fit*, namun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut karena dekat dengan kriteria *good fit*. Seguro (2008) dalam Fitriyana *et al*, (2013:104).

Modifikasi Model

Berdasarkan pengujian kesesuaian model *structural equation model* yang menunjukkan adanya perbedaan secara signifikan antara matrix kovarian sample dengan matriks kovarian estimasi, maka dilakukan modifikasi atau revisi terhadap struktural model tersebut dengan mengeluarkan variabel-variabel yang tidak signifikan dari model tersebut.

Setelah dilakukan modifikasi model dan melihat dari *Modification Indices*, tidak ada variabel atau error yang harus diolah lebih jauh untuk dimodifikasi. Adapun hasil dari pengujian MI maupun modifikasi dari permodelan struktur, dapat dilihat pada lampiran.

Uji kesesuaian model-Goodness of Fit

Karena model persamaan struktural mengalami modifikasi, maka harus dilakukan lagi pengujian kesesuaian model untuk mengetahui apakah model modifikasi fit dengan data sample yang ada. Hasil pengujian *Goodness of Fit* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian *Goodness-of-fit* Model Modifikasi

No	Indeks	Nilai Kritis	Hasil	Evaluasi Model
1	Chi-Square	Mendekati nol	65.372	Marginal
2	Probability level	≥ 0.05	0,118	Baik
3	CMIN/DF	< 5.00	1.233	Baik

4	CFI	≥ 0.90	0.988	Baik
5	RMSEA	≤ 0.08	0.048	Baik
6	TLI	≥ 0.90	0.982	Baik
7	GFI	≥ 0.90	0.912	Baik
8	AGFI	≥ 0.90	0.848	Marginal

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai default model lima alat ukur (*Probability Level* (p), CMIN/DF,TLI, CFI, GFI dan RMSEA) semua menunjukkan angka yang cukup tinggi, yang mengindikasikan bahwa model sudah fit dengan data yang ada. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

Uji Kausalitas

Uji kausalitas bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas antara variabel eksogen dengan variabel endogen dalam suatu penelitian. Selain itu juga untuk menguji rumusan hipotesis seperti yang telah disampaikan pada bagian metodologi penelitian. Adapun hasil uji *regression weight* dapat dilihat pada Tabel 6

Tabel 6. Estimasi Parameter Regression Weight Modification

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya	<---	Kepemimpinan	.679	.105	6.465	***	
Inovatif	<---	Kepemimpinan	.158	.069	2.268	.023	
Inovatif	<---	Budaya	.295	.078	3.781	***	
Kep1	<---	Kepemimpinan	1.000				
Kep2	<---	Kepemimpinan	1.291	.134	9.669	***	
Kep3	<---	Kepemimpinan	1.036	.110	9.457	***	
Kep4	<---	Kepemimpinan	.824	.108	7.610	***	
Kep5	<---	Kepemimpinan	.991	.135	7.318	***	
Budaya4	<---	Budaya	1.000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya3	<---	Budaya	1.045	.092	11.302	***	
Budaya2	<---	Budaya	.956	.081	11.763	***	
Budaya1	<---	Budaya	.939	.093	10.083	***	
Innov1	<---	Inovatif	1.000				
Innov2	<---	Inovatif	1.752	.323	5.416	***	
Innov3	<---	Inovatif	1.879	.368	5.105	***	
Innov4	<---	Inovatif	1.780	.356	5.005	***	

Hasil dari uji kausalitas menunjukkan bahwa nilai *critical error* tidak sama dengan nol, dan nilai $\rho < 0.05$ sehingga ada hubungan yang nyata antara budaya terhadap kepemimpinan transformasional, dan ada hubungan yang nyata antara perilaku inovatif terhadap budaya organisasi, serta ada hubungan yang nyata antara perilaku inovatif terhadap kepemimpinan transformasional.

Pengujian hipotesis kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, dapat dilihat pada Tabel 7. Pengaruh masing – masing variabel independen terhadap variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut.

1) Pengujian hipotesis pertama

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya perusahaan

(1) Merumuskan hipotesis

H_0 : Tidak terdapat pengaruh secara signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi.

H_1 : Terdapat pengaruh secara signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi.

(2) Membandingkan hasil uji output estimates dengan cut off value probabilitas. Apabila $\rho > 0.05$ maka H0 diterima. Apabila $\rho \leq 0.05$ maka H0 ditolak

(3) Probabilitas dari kepemimpinan transformasional sebesar 0.00 yang kurang dari 0.05 sehingga ρ (0.00) < cut off value (0.05), sehingga H0 ditolak. Hal ini menunjukkan pada tingkat signifikansi 5 persen, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi di PT Bank Danamon.

2) Pengujian hipotesis kedua

(1) Merumuskan hipotesis

H_0 : Tidak terdapat pengaruh secara signifikan variabel budaya organisasi terhadap perilaku inovatif

H_1 : Terdapat pengaruh secara signifikan variabel variabel budaya organisasi terhadap perilaku inovatif

(2) Membandingkan hasil uji *output estimates* dengan *cut off value* probabilitas.

Apabila ρ > 0.05 maka H0 diterima Apabila ρ < 0.05 maka H0 ditolak

(3) Probabilitas dari budaya organisasi sebesar 0.00 yang kurang dari 0.05 sehingga ρ (0.00) < *cut off value* (0.05), sehingga H0 ditolak. Hal ini menunjukkan pada tingkat signifikansi 5 persen, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku inovatif di perusahaan.

3) Pengujian hipotesis ketiga

(1) Merumuskan hipotesis

H_0 : Tidak terdapat pengaruh secara signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif

H_1 : Terdapat pengaruh secara signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif

(2) Membandingkan hasil uji *output estimates* dengan *cut off value* probabilitas Apabila ρ > 0.05 maka H0 diterima Apabila ρ < 0.05 maka H0 ditolak

(3) Probabilitas dari kepemimpinan transformasional sebesar 0.023 kurang dari 0.05 sehingga ρ (0.000) < *cut off value* (0.05), sehingga H0 ditolak. Hal ini menunjukkan pada tingkat signifikansi 5 persen, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku inovatif di perusahaan.

PENUTUP

Simpulan. Pertama. Hasil uji-t memberikan hasil bahwa semua variabel berpengaruh kepada inovasi, maka perusahaan dapat meningkatkan budaya organisasi dengan sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan bagi organisasi. **Kedua.**

Kepemimpinan transformasional mementingkan kepentingan bersama dengan menjelaskan betapa pentingnya tujuan perusahaan tersebut sehingga anggota rela mengesampingkan kepentingan pribadinya. Dalam hal situasi internal dan eksternal organisasi, transformasional dipakai dalam hal yang bersifat strategis dan tak baku.

Saran. Pertama. Danamon menerapkan gaya kepemimpinan transformational yaitu kepemimpinan yang mampu memotivasi pengikut untuk secara lebih dari yang ada sekarang mewujudkan minat pribadinya secara segera (*transcend their own immediate self interest*) guna bersama-sama menerjemahkan misi dan visi organisasinya dan mampu mengubah energy sumber daya, baik manusia, instrument, maupun situasi untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. **Kedua**. Bank Danamon dapat memberikan pelatihan kepada pemimpin untuk memahai lebih jauh mengenai kepemimpinan yang transformasional. **Ketiga**. Harapan para pemimpin Bank Danamon karyawan yang sudah mengikuti pelatihan baik dalam on the job training or in job training dapat dikembangkan dan melakukan tindakan yang profesional dan disiplin, mengupayakan terbaik, jujur, kerjasama dan peduli (nilai-nilai danamon) dalam aplikasi sehari-hari sehingga tranformasional yang diharpakan dapat berjalan dengan sempurna di lapangan untuk semua level.

DAFTAR RUJUKAN

Abdi, Kambis., & Senin, Aslan Amat. (2014) *Invesyigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation*. Journal of Management Policies and Practices, June, 2: 01-10

Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson. (2003) *"Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership"*, Journal of Applied Psychology, 88 (2): 207-218

Cameron, K. and R. Quinn. (2006) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass Inc Pub. San Fransico.

Ceme, Metej., & Skerlavaj, Miha. (2012) *Authentic Leadership*. Solkan. Slovenia

Dachlan, Usman. (2014) *Panduan Lengkap Structural Equation Modeling Tingkat* Dasar. Lentera Ilmu. Jakarta.

De Jong, Jeroen P.J., & Den Hartog, Deane N. (2008) *Innovative Work Behavior: Measurement and Validation*. SCALES. Zoetermeer.

Ferdinand, Augusty. (2006) Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, *Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Fitriyana, Fina., Mustafid., & Suparti. (2013). *Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Online Shop Menggunakan Structural Equation Modeling*. Jurnal Gaussian, 2 (2): 98-108

Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and C. William. *Black.* (2010) *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. Pearson. New Jersey.

Hartnell, Chad A., Ou, Amy Yi., and Kinicki, Angelo. (2011) *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Frameworks's Theoretical Suppositions.* Journal of Applied Psychology, 96 (4): 677-694.

Imran, Rabia., Zaheer, Arshad., & Noreen, Umara. (2011) "Transformational Leadership as a Predictor of Innovative Work Behaviour: Moderated by Gender". *World Applied Sciences Journal*, 14(5): 750-759.

Jeffrey, Ignatius., Hermawan, Aji., Hubeis, Musa., Djohar, Setiadi. (2011) "Pengaruh Kecocokan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Individu: Studi Kasus PT. XYZ". *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 8 (2): 97-107.

Kresnandito, Andhika Putra., & Fajrianthi. (2012) "Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio". *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. 1 (02): 96-103.

Losane, Loreta. (2013) "Innovation Culture – Determinant of Firms' Sustainability*". International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*. 7 (10): 1483-1488.

Lussier, Robert N, & Achua, Christopher F. (2010) *Leadership, Theory, Application, & Skill Development*. South-Western Cengage Learning. Mason – Ohio.

Mozaffari, Farough Amin. (2008) "A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership". *International Conference on Applied Economics – ICOAE*, pp. 679-688.

O'Sulivan, David. (2007) *Applied Innovation*. Techlink. Porto.

Okibo, Bichanga Walter. and Shikanda, Evans Wanga. (2013) "Effects of Organizational Culture on Innovation in Services Industry: A Case Study of Postal Corporation of Kenya". *European Journal of Business Management*. 3 (3): 66-85.

Putra, I Kadek Andika Pramana., & Subudi, Made. (2015) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Pedungan". *E-Jurnal Manajemen Unud*. 4, (10): 3146-3171.

Ritawati, Agustina. (2013) "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya*". Jurnal Ekonomi & Manajemen*, 9, (1): 82-93.

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013) *Organizational Behavior*. Fifteenth edition. Prentice Hall. New Jersey.

Rowold, Jens. (2011) "Relationship between Leadership Behaviors and Performance. The moderating role of a work team's level of age, gender, and cultural heterogeneity". *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (6): 628-647.

Sari, Artika Novriyana., Ulfa, Cherly Kemala. (2013) "Perilaku Inovasi Karyawan Ditinjau dari Empat Kuadran Iklim Organisasi". *Jurnal PREDICARA*. 2 (1).

Schmidt, Peter., & Lebedeva, Nadezhda N. (2014) *Values, Efficacy and Trust as Determinants of Innovative Organizational Behaviour in Russia*. Working Paper Basic Research Program at the National Research University Higher School of Economics 21/PSY/2014. Moscow.

Seen, Nn Yu., Singh, Saran Kaur Garib., & Jayasingam, Sharmila. (2012) "Organizational Culture and Innovation among Malaysian Employees". *In The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8 (2): 147-156.

Shurbagi, Adel Mohamed Ali., & Zahari, Ibrahim bin. (2012) "The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture in National Oil Corporation of Libya". *International Conference on History, Literature and Management*, Oct.6-7, 2012, pp. 6-11.

Silaen, Sofar., & Widiyono. (2013) *Metodologi Penelitian Sosial Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis.* In Media. Jakarta.

Stanislavov, Ivaylo., Ivanov, Stanislav. (2014) "The Role of Leadership for Shaping Organizational Culture and Building Employee Engagement in the Bulgarian Gaming Industry*". Original Scientific Paper*. Vol. 62. No. 1. pp. 19-40.

Stoffers, Jol., Neessen, Petra., van Dorp, Pim. (2015) "Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufaturer of Packaging Machines". *American Journal of Industrial and Business Management*. 5: 198-207.

Tahir, Muh. (2011) *Pengantar Metodologi Penelitian Pendidikan*. Universitas Muhammadiyah Makassar. Makassar.

Wang, Peng., & Rode, Joseph C. (2011) *Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate.* Sagepub. Ohio.

Yesil, Salih., & Kaya, Ahmet. (2012) "The Role of Organizational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study*". International Journal of Information Technology and Business Management*. 6 (1): 11-25.

Yildiz, Muge Leyla., & Ozcan, Esra Dinc. (2014) "Organizational Climate as a Moderator of the Relationship between Transformational Leadership and Creativity". *International Journal of Business and Management*. II (I): 76-87.

Yukl, Gary. (2010) *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Indeks. Jakarta.

Zang, Xiaomeng., & Bartol, Kathryn M. (2010) "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement*". Academy of Management Journal.* 53: 107-128.

STRATEGI PENGEMBANGAN SDM DAN LINGKUNGAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN PDAM WAY RILAU BANDAR LAMPUNG

Oleh :

NOVA MARDIANA
Universitas Lampung

Abstrak

Kualitas sumber daya manusia sangat menetukan dalam organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Oleh karena itu dibutuhkan strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam meningkatkan fungsi sumber daya manusia yang maksimal dibutuhkan pula lingkungan kerja yang kondusif sehingga tercapai kinerja yang maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia yang paling tepat pada karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung serta mengetahui pengeruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

Metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Penelitian ini menggunakan teknik stratified random sampling dengan alokasi proporsional. Pengumpulan data meliputi pencatatan dokumen, wawancara dan kuestioner. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisi Jalur (*Path Analysis*). Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan, yaitu pengembahan sumber daya manusia berpengaruh positip dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positip dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengembangan sumberdaya manusia dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positip dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung.

Saran dalam penelitian ini adalah agar PDAM Way Rilau lebih memperhatikan kelanjutan hasil setelah dilaksanakannya pengembangan sumber daya manusia. Hubungan kerja antar karyawan dan hubungan antar pimpinan dan bawahan hendaknya bisa lebih diusahakan lebih luwes dengan cara mengadakan pertemuan santai dan pelatihan outdoor antar karyawan secara rutin minimal setahun sekali sehingga karyawan lebih semangat dalam bekerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: Strategi Pengembangan SDM, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan.

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan sumberdaya yang tepat dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan memanfaatkan seluruh faktor produksi yang efektif

dan efisien. Kualitas sumber daya manusia sangat menetukan dalam organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Oleh karena itu dibutuhkan strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam meningkatkan fungsi sumber daya manusia yang maksimal dibutuhkan pula lingkungan kerja yang kondusif sehingga tercapai kinerja yang maksimal.

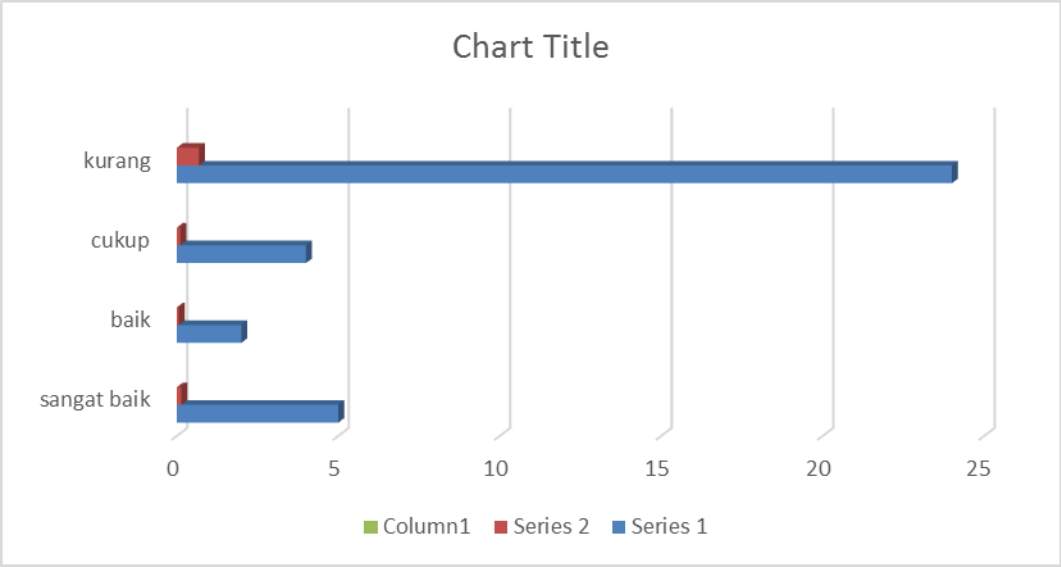
PDAM Way Rilau Bandar Lampung merupakan perusahaan penyedia jasa air bersih untuk kebutuhan kota Bandar Lampung dan sekitarnya. Perusahaan bertugas melaksanakan, mengelola sarana dan prasarana di bidang penyediaan air bersih secara adil dan terus menerus. Selain memiliki fungsi sosial, perusahaan juga mengupayakan keuntungan dalam menjalankan organisasinya. Sesuai dengan visi perusahaan yaitu mewujudkan pelayanan terbaik, profesional dan mandiri. Untuk mencapai visi tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang handal dan produktif sehingga tujuan perusahaan dapat terealisasi. PDAM Way Rilau memiliki 277 karyawan yang terdiri dari karyawan bagian direksi berjumlah tiga orang, staff ahli berjumlah empat orang, bagian umum berjumlah 32 orang, bagian distribusi berjumlah 48 orang, bagian litbang 13 orang, bagian perencanaan 13 orang, Bagian HBL 46 orang, bagian keuangan 45 orang, bagian SPI 10 orang, dan bagian produksi 60 orang. Total keseluruhan karyawan adalah 277 orang.

Tabel 1. Jumlah Karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung Tahun 2016

No.	Bagian Karyawan	Jumlah Karyawan (Orang)
1	Direksi	3
2	Staff Ahli	4
3	Bagian Umum	32
4	Bagian Distribusi	48
5	Bagian Litbang	13
6	Bagian Perencanaan	13
7	Bagian HBL	46
8	Bagian Keuangan	45
9	Bagian SPI	11
10	Bagian Produksi	62
Total		277

Sumber: PDAM Way Rilau Bandar Lampung, 2016

Jumlah karyawan 277 orang ternyata belum dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan bagi perusahaan. Hal ini tercermin dalam survey kepuasan pelanggan yang tercantum dalam situs resmi PDAM Way Rilau Bandar Lampung yaitu www.pdamwayrilau.com. Dalam situs resmi tersebut dapat diketahui kualitas pelayanan PDAM Way Rilau Bandar Lampung yang diposting tertanggal 31 Mei 2016 belum mencerminkan kepuasan penggunanya. Sebanyak 5 orang menilai pelayanan perusahaan sangat baik, 2 orang menilai baik, 4 orang menilai cukup dan 24 orang menilai kurang. Sehingga penilaian kurang memiliki prosentase terbesar, yaitu 69% dari keseluruhan penilai. Penialaian tersebut dijelaskan pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Kualitas Pelayanan PDAM Way Rilau Bandar Lampung
Sumber: www.pdamwayrilau.com 2016

Sumber informasi lainnya yang mendukung dugaan bahwa kinerja karyawan yang belum maksimal juga tercermin pada tidak tercapainya target pencapaian jasa perusahaan tahun 2015/2016. Pencapaian target tersebut dapat dilihat dalam Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Target Pencapaian Jasa PDAM Way Rilau Bandar Lampung.

No	Target Pencapaian Jasa PDAM	Target	Realisasi
1	Juni 2015	100%	90, 32%
2	Juli 2015	100 %	85, 76%
3	Agustus 2015	100%	89,54%
4	September 2015	100%	91,54%
5	Oktober 2015	100%	93,26%
6	November 2015	100%	96,63%
7	Desember 2016	100%	87,14%
8	Januari 2016	100%	84,87%
9	Februari 2016	100%	90,45%
10	Maret 2016	100%	92,35%
11	April 2016	100%	93,67%

Sumber: PDAM Way Rilau Bandar Lampung, 2016

Tabel 2 menunjukkan pencapaian target jasa PDAM Way Rilau pada Juni 2015 sampai April 2016. Pencapaian target tertinggi terjadi pada bulan November 2016 yaitu sebesar 96,63%, pencapaian target terendah terjadi pada bulan Januari 84,87%. Pencapaian target jasa ini menunjukan kinerja karyawan yang belum maksimal pada PDAM Way Rilau. Penulis menduga target kinerja yang tidak tercapai tersebut disebabkan oleh pengelolaan manajeman sumber daya manusia yang kurang tepat sasaran, terutama dalam bidang pengembangan SDM, dan lingkungan kerja karyawan yang tidak memadai. Dari latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti dengan judul **Strategi pengembangan sumberdaya manusia dan lingkungan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung.**

1.2 Rumusan Masalah

Masalah target kerja yang belum terealisasi sempurna serta banyaknya pendapat masyarakat yang tidak puas akan pelayanan perusahaan mengenai pendistribusian dan kualitas air bersih di Bandar Lampung, menimbulkan dugaan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia pada perusahaan mbelum maksimal, hal ini diduga karena belum terkelola dengan baik

pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan serta lingkungan kerja yang kurang mendukung karyawan untuk bekerja secara maksimal.

Berdasarkan uraian dan penjelasan latar belakang di atas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung?
3. Apakah pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan latar belakang penelitian, penulis merumuskan tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung.

II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Pada bagian kajian pustaka ini akan dibahas secara berturut-turut mengenai teori organisasi sebagai *grand theory*, perilaku organisasi sebagai *middle range theory*, pengembagan sumber daya manusia, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan sebagai *applied theory*. Selanjutnya akan dibahas pula beberapa temuan hasil penelitian sebelumnya untuk melihat originalitas, kejelasan arah, dan posisi dari penelitian ini dibandingkan dengan beberapa temuan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

2.1.1 Teori Organisasi

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dikoordinasikan dengan sadar mengandung pengertian manajemen. Dalam mempelajari suatu organisasi merupakan suatu usaha indisiplin temasuk diantaranya antropologi, ekonomi, manajemen, ilmu politik, psikologi, dan sosiologi. Ilmu perilaku dari berbagai lapangan memiliki kontribusi terhadap pengembangan teori, menjelaskan dan menguraikan struktur dan proses suatu organisasi (Suryana Sumantri, 2001: 7). Organisasi mempunyai batasan yang relatif dan dapat diidentifikasi. Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang hanya harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Batasan cenderung dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara para anggota dan organisasinya.

2.1.2 Perilaku Organisasi

Pengembangan organisasi akan menjadi suatu kepribadian yang akan berpengaruh terhadap individu atau kelompok yang ada di dalamnya. Untuk lebih memahami perilaku organisasi secara menyeluruh, harus dilandasi pengertian pada tiga tingkat perilaku dalam organisasi yaitu perilaku pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Perilaku organisasi adalah studi individu dan kelompok dalam organisasi untuk membantu pada manajer berinteraksi secara efektif kepada karyawannya dan memperbaiki kinerja organisasi (Wood, et al., 2001: 4).

2.1.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia yang diteliti mengacu pada pendapat Werther & Davis (1996), Benardin & Russel (1998), Mondy (2002), dan Mangkunegara (2000) mengingat dalam pengembangan merupakan usaha yang berlanjut yang telah direncanakan dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan yang sangat cocok dalam kondisi riil lapangan yang meliputi pengembangan karir: promosi jabatan, mutasi jabatan, demosi jabatan, informasi ketenagakerjaan, penilaian penjenjangan karir, dan pencapaian karir. Sementara pendidikan dan pelatihan: pendidikan dan pelatihan berkesinambungan, analisis kebutuhan pelatihan, kesesuaian pendidikan dan pelatihan, evaluasi pelaksanaan, upaya keterampilan teknis, sarana penunjang, motivasi atasan terhadap pengembangan karyawan, diskusi topik penting, kerjasama dengan

instansi lain, kompetensi personil pelaksana pelatihan, seleksi/evaluasi pelaksanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan sesuai rencana, pendidikan dan pelatihan terjadwal, data base dokumentasi materi pelatihan, hasil pelatihan untuk perbaikan, metode pelatihan dapat diaplikasikan, metode pelatihan membantu pekerjaan.

2.1.4 Lingkungan Kerja

Sumber daya manusia yang berkualitas harus ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai. Menurut Siagian (2003: 69), yang dimaksud dengan sarana kerja adalah segala jenis peralatan yang dimiliki oleh organisasi dan dipergunakan untuk melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mengemban misi organisasi yang bersangkutan. Tersedianya fasilitas berupa sarana dan prasarana penunjang kerja yang lengkap maka pegawai cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Implikasi dari kondisi tersebut kinerja pegawai akan optimal dan menunjang kelancaran dalam bekerja. Menurut Sedarmayati (2009: 21) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut Sedarmayanti (2001: 146), yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah: 1) penerangan, 2) suhu udara, 3) sirkulasi udara, 4) ukuran ruang kerja, 5) tata letak ruang kerja, 6) privasi ruang kerja, 7) kebersihan, 8) suara bising,
9)penggunaan warna, 10) peralatan kantor, 11) keamanan kerja 12) musik ditempat kerja, 13) hubungan sesama rekan kerja dan 14) hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam organisasi harus selalu dievaluasi dalam jangka waktu tertentu. Karena penilaian atas kinerja seorang karyawan akan memacu semangat kerja karyawan secara kontinyu dan akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan penilaian terhadap kinerja karyawan umumnya untuk menentukan karyawan yang berprestasi dan menonjol dalam bidangnya, sehingga perusahaan dapat menentukan langkah promosi lebih lanjut pada setiap karyawan, sesuai dengan kinerja yang dicapai karyawan tersebut.

Penilaian kinerja karyawan yaitu pendekatan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku spesifik menggunakan dimensi dari Gomes (1995) yang meliputi:

1) *Quality of work,* mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan.
2) *Quantity of work,* mencakup banyaknya bentuk yang diproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan.
3) *Job knowledge*, pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.
4) *Cooperation,* kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama.
5) *Initiative,* merupakan kesungguhan dalam meminta tanggungjawab, memulai diri, dan tidak gentar untuk memulai.
6) *Creativeness,* keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang muncul.
7) *Dependability,* merupakan aspek penilaian kinerja dimana pekerja mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia.
8) *Personal qualities*. Meliputi kepribadian, penampilan, sosiabilitas, kepemimpinan dan integritas.

2.2 Kerangka Pemikiran

Teori-teori yang mendukung penelitian yang sudah dibahas sebelumnya dapat merumuskan suatu kerangka penelitian dengan didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya sebagai acuan. Beberapa penelitian sebelumnya memperoleh hasil bahwa pelayanan jasa yang dikelola pemerintah di Indonesia masih jauh dari memuaskan. Hal tersebut disebabkan antara lain karena kinerja karyawan yang rendah. Salah satu faktor rendahnya kinerja karyawan karena belum terpenuhinya kebutuhan karyawan yang diduga disebabkan oleh belum baiknya pengelolaan pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja yang kurang mendukung. Hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan mengenai pengembangan sumber daya manusia, lingkungan kerja dan kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3 Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

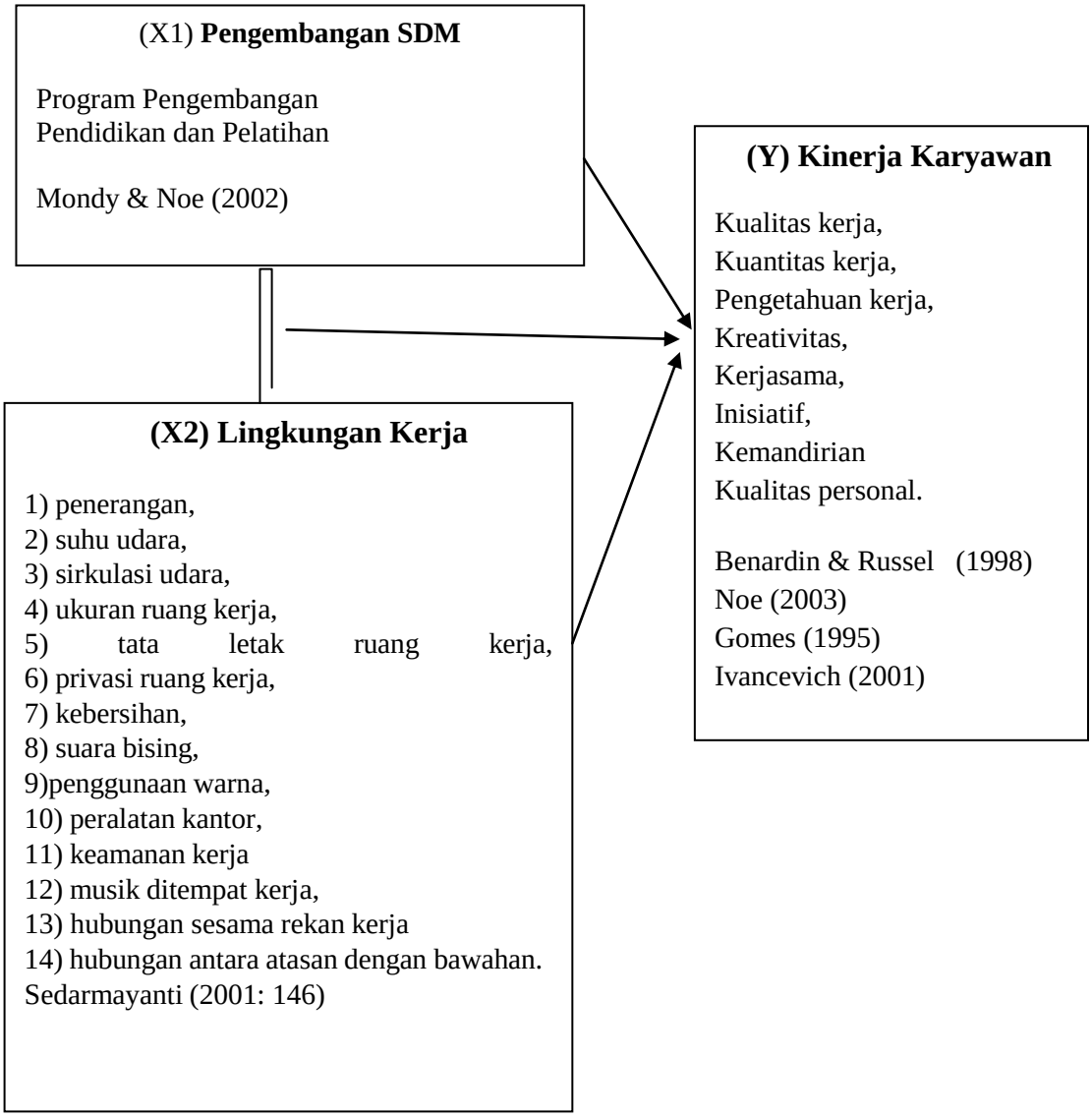
No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Heri Rahyubi	Pengaruh Implementasi Kebijakan Penempatan terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Pejabat Struktural Penyelenggara Pendidikan di Daerah (2006).	Terdapat korelasi yang signifikan antara penempatan terhadap pengembangan sumber daya manusia para pejabat struktural pengelola pendidikan se wilayah 3 Cirebon.
2.	Hadi Sutrisno	Pengaruh Intensitas Diklat dan Tingkat Kinerja Pegawai terhadap Objektifitas Penempatan Pejabat Eselon II dan III di Pemerintah Kabupaten Mojokerto (2001).	*Training intensity and employce performance as simultancoos influence to occupation objectivity.*
3.	Andhika	Pengaruh Manajemen Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indoprima Gemilang (2007).	Faktor pengembangan karir mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Indoprima Gemilang Surabaya.
4.	Ida	Pengaruh	Pengembangan pegawai melalui

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
	Martiningsih	Pengembangan Pegawai dalam Konteks Implementasi Online System terhadap Kepuasan Kerja Komitment dan Kinerja Pegawai pada PT. Bank Jatim di Surabaya (2003).	pelatihan dalam konteks implementasi online system di PT Bank Jatim berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kemanipuan pegawai adalah terbukti, dengan mediasi terjadi secara parsial, karena pelatihan secara langsung berpengaruh terhadap kemampuan pegawai dan kepuasan kerja.

Atas dasar memperhatikan temuan hasil penelitian sebelumnya yang terfokus pada teori manajemen sumber daya manusia maupun perilaku organisasi, maka originalitas penelitian ini adalah menguji pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Berdasarkan dari keseluruhan kerangka teoritik di atas, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran seperti berikut sebagai berikut



Gambar 2 Kerangka Pemikiran Strategi Pengembangan SDM dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

1. Terdapat pengaruh strategi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian yang Digunakan

Penelitian ini akan menggunakan metode analisis data deskriptif dan analisis data kuantitatif pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis deskriptif terlebih dahulu dilakukan untuk mengetahui gambaran umum karyawan PDAM Way Rilau dari pendapat para responden yang dipilih. Metode analisis data deskriptif berupa deskriptif data yang masuk dengan cara dikelompokkan dan ditabulasi kemudian diberi penjelasan. Sedangkan metode analisis data kuantitatif berupa analisis hubungan kausalitas (pengaruh) antar variabel yang diteliti menggunakan alat analisis jalur *(Path Analisis)*.

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Metode *descriptive survey* dilakukan terhadap variabel mandiri tanpa melihat keterkaitan diantara variabel yang meliputi variabel pengembangan sumberdaya manusia, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan metode *explanatory survey* yaitu penelitian survei yang menyoroti hubungan kausal antara variabel *independent* yaitu pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja dengan variabel kinerja sebagai variabel dipengaruhi (*dependent*) dengan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.2. Operasionalisasi Variabel

Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah variabel pengembangan SDM (X_1), variabel lingkungan kerja (X_2) dan variabel kinerja karyawan (Y) yang dinilai berdasarkan sikap dan persepsi karyawan di setiap tingkat golongan karyawan PDAM Way Rilau.

3.3. Sumber dan Cara Penentuan Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja pada PDAM Way Rilau. Dalam penelitian ini digunakan metode survei dengan tujuan untuk menguji seberapa besar kontribusi antar variabel dalam suatu hipotesis yang diajukan dengan data primer dan data sekunder.

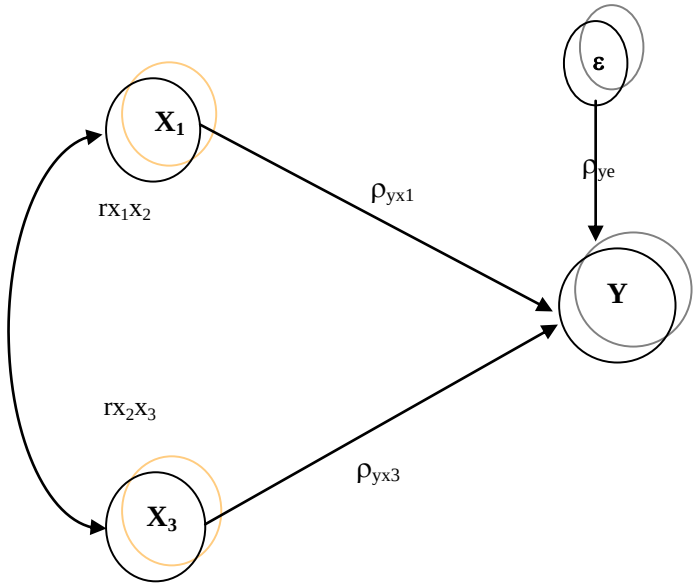
3.4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode survei, sumber data yang digunakan merupakan data primer. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner memerlukan pengujian validitas dan

reliabilitas atas instrument-instrument yang digunakan. Pengujian reliabilitas menggunakan Chorchan's Alpha (Sekaran, 2000: 204) dengan nilai di atas 0,70. Disamping itu uji validitas juga dapat digunakan korelasi, apabila r_{xy} hitung > r_{xy} tabel maka keputusan yang diambil tersebut signifikan dan layak digunakan pada pengujian hipotesis, hal ini juga berlaku sebaliknya. Dalam penelitian ini teknik yang akan digunakan untuk uji reliabilitas adalah teknik *Spearman-Brown*.

3.5 Metode Analisis dan Rancangan Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan alat uji statistik yaitu Analisis Jalur (*Path analysis*). Secara diagramatik, hipotesis penelitian digambarkan sebagai berikut



Gambar 3 Struktur Pengaruh Variabel Pengembangan SDM (X1), dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
PDAM Way Rilau Bandar Lampung.

Keterangan :

X1 = Pengembangan SDM

X 2 = Lingkungan Kerja

Y = Kinerja Karyawan

€ (epsilon) = Faktor-faktor lain yang mempengaruhi Y di luar X1,X2 X3 dan yang mempengaruhi Z (diluar Y). Epsilon ini adalah faktor yang tidak diuji.

PYX1 = Koefisien Pengaruh variabel X1 terhadap Y

PYX2 = Koefisien Pengaruh variabel X2 terhadap Y

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di PDAM Way Rilau Bandar Lampung. Penelitian ini mengkaji pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Way Rilau Bandar Lampung. Dalam penelitian ini dilakukan penilaian berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

Tipe penelitian ini bersifat kausalitas, yaitu penelitian yang menyatakan adanya pengaruh kausal atau sebab akibat antara variabel bebas yaitu pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

4.1 Pengaruh Strategi Pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan

Tanggapan responden tentang program pengembangan sumber daya manusia karyawan nampak seperti Tabel 5 berikut.

Indikator	**F**	**Distribusi Skor Tanggapan Responden**					**Total**
	%	**SL**	**SR**	**KD**	**JR**	**TP**	
Tingkat intensitas pengembangan karir karyawan	F	21.0%	17.0%	22.5%	34.5%	5.0%	100%
		SB	**B**	**KB**	**TB**	**STB**	
Tingkat kebaikan promosi jabatan	%	7.0%	25.5%	22.5%	45.0%	0.0%	100%
		SS	**S**	**KS**	**TS**	**STS**	
Tingkat kesesuaian mutasi jabatan	%	0.0%	16.0%	27.0%	52.0%	5.0%	100%
		SL	**SR**	**KD**	**JR**	**TP**	
Tingkat intensitas demosi jabatan	%	0.0%	2.0%	61.0%	37.0%	0.0%	100%
		SJ	**J**	**KJ**	**TJ**	**STJ**	
Tingkat kejelasan informasi ketenaga kerjaan	%	0.0%	14.5%	44.0%	41.5%	0.0%	100%
		SB	**B**	**KB**	**TB**	**STB**	
Tingkat kebaikan	%	0.0%	25.5%	37.5%	37.0%	0.0%	100%

penilaian untuk penjenjangan karir							
		SB	**B**	**KB**	**TB**	**STB**	
Tingkat kebaikan pencapaian karir	%	0.0%	0.0%	34.5%	62.0%	3.5%	100%

Tabel 5. Tanggapan Responden Tentang Program Pengembangan SDM

erangan: SL=Selalu; SR=Sering; KD=Kadang-kadang; JR=Jarang; TP=Tidak Pernah

SB=Sangat Baik; B=Baik; KB=Kurang Baik; TB=Tidak Baik; STB= Sangat Tidak

SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai;STS=Sangat Tidak Sesuai

SJ=Sangat Jelas; J=Jelas; KJ=Kurang Jelas; TJ=Tidak Jelas; STJ=Sangat Tidak Jelas

Sumber: Data Penelitian 2016, Diolah.

Berdasarkan hasil skoring menunjukkan bahwa intensitas promosi jabatan karyawan 34,5% menyatakan jarang mendapatkan promosi jabatan; namun demikian masih ada 21,0% yang menyatakan selalu mendapatkan kesempatan dalam promosi jabatan promosi jabatan; hal ini lebih disebabkan keterbatasan kesempatan karyawan yang layak dalam memberikan peluang menduduki suatu jabatan tertentu yang lebih disebabkan latar belakang pendidikan. Pengembangan karir dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan (Mathis and Jackson, 2003: 44).

Sementara itu, responden menyatakan tidak mendapat promosi jabatan sebesar 45,0% dan hanya 7,0% yang memperoleh kesempatan dalam promosi jabatan. Fakta ini menunjukkan bahwa kesempatan-kesempatan yang diperoleh karyawan sangat terbatas dan yang memungkinkan untuk dapat mengembangkan karir karyawan. Suatu karir baru adalah sesuatu di mana individu bukan organisasi mengatur mengembangkan dirinya sendiri (Mathis and Jackson, 2003: 44). Hasil skoring menunjukkan bahwa mutasi jabatan sebanyak 52,0% yang menyatakan jarang, sementara hanya 16,0% yang menyatakan sering; hal ini menunjukkan bahwa setiap mutasi diperlukan orang yang betul-betul diperlukan atau memiliki masalah tertentu dalam suatu pekerjaan.

Hasil skoring menunjukkan bahwa demosi jabatan dinyatakan oleh sebagian besar (61,0%) dan hanya sekitar 4,0% yang menyatakan jarang. Ini menunjukkan bahwa demosi

jabatan dilakukan sesuai kebutuhan dalam suatu tempat tertentu. Selanjutnya informasi ketenagakerjaan 44,0% responden menyatakan bahwa kurang jelas terhadap informasi tenaga kerja, namun demikian hanya 14,5% yang menyatakan jelas; hal ini menunjukkan bahwa informasi semacam ini lebih diperuntukkan untuk membatasi calon tenaga kerja yang akan ikut seleksi. Sejumlah perusahaan merasa bahwa biaya untuk merekrut tenaga kerja baru memerlukan biaya yang cukup banyak, sementara pelamar sangat banyak dan itu sering dialaminya. Untuk itu tenaga kerja paruh waktu menjadi tren untuk mengurangi biaya yang besar tersebut (Mathis and Jackson, 2003: 277).

Berdasarkan hasil skoring menunjukkan bahwa penilaian untuk penjenjangan karir dinyatakan oleh responden sebanyak 37,5% kurang baik dan tidak ada seorangpun yang menyatakan sangat baik. Ini menunjukkan bahwa masih diperlukan pembenahan dalam sistem penilaian penjejangan karir. Sedangkan karir yang dapat dicapai oleh karyawan sebanyak 62,0% yang menyatakan tidak baik; ini berarti kesempatan karir yang diinginkan karyawan sangat terbatas bahkan 3,5% responden menyatakan sangat tidak baik. Bagi mereka yang tidak pindah-pindah pekerjaan bias jadi menghadapi persoalan yang berbeda yaitu karir yang mandeg (Mathis and Jackson, 2003: 67).

4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji F pada tabel nilai probabiitas (Sig.F) yang dihasilkan sebesar 0.000 berada di bawah *level of significance* yang digunakan (α=0,005). Hal ini menunjukan variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap kinerja, sehingga Ho ditolak. Ini berarti penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan pengaruh lingkungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Way Rilau Bandar Lampung diterima.

4.3 Pengaruh Pengembangan SDM dan Lingkungan kerja secara bersama sama terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan tabel diketahui nilai signifikan pengembangan dan motivasi sebesar 0,002 dan 0,000 < 0,05, mempunyai nilai lebih kecil dari 0,05. Dari perhitungan juga didapat probabilitas pengembangan dan lingkungan terhadap kinerja adalah 0,302 dan 0,344 atau sebesar 30,2% dan 34,4%. Sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini berarti

penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu Pengembangab sumber daya manusia dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu pengembangan karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Way Rilau Bandar Lampung.

5.2. Saran

1. Berdasarkan hasil kuestioner dengan nilai terkecil, pimpinan PDAM Way Rilau Bandar Lampung harus memperhatikan dalam pengembangan sehingga karyawan merasa dengan adanya gambaran yang luas mengenai berbagai jenis pekerjaan mempermudah dalam penyesuaian kerja, sehingga pengembangan karyawan berjalan dengan baik.

2. Pimpinan PDAM Way Rilau Bandar Lampung harus memberikan kenyamanan berkomunikasi yang lebih tinggi, sehingga hal ini dapat memacu semangat karyawan dalam berprestasi diperusahaan yang diharapkan dapat pula meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pimpinan PDAM Way Rilau Bandar Lampung agar meningkatkan kemampuan koordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mendorong karyawan untuk selalu melakukan proses belajar yang terus menerus sehingga kinerja para karyawan pun akan semakin meningkat

DAFTAR PUSTAKA

Bernadin, H.John and Russel Joyce E.A. 1998. *Human Resource Management: An Expriental Approach*. Second Edition. New York: Mc Graw-hill Inc.

Cascio, Wayne F. 2003. *Human Resource Management*. Prentice-Hall Inc.

Eddy Haristiani. 2005. Effects of Socio-Demographic Backgrouds and Occupational Characteristics on Job Satisfaction in the United States. *Division of Public Administration Graduate School*. Jepang: Tokyo.

Gomez-Mejia, Luis R., Balkin, David B., and Cardy, Robert L. 1995. *Managing Human Resources.* New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Hadari Nawawi. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Cetakan Keempat. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Hair, J.F. Anderson, R.E, Tathan, R.L. and Black W.C. 1995. *Multivariate Data Analysis.* Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Hannon, Paul D. Dean Patton, Sue Marlow. 2000. Transactional Learning Relationship: Developing Management Competencies for Effective Small Firm Stakeholder Interaction. *Education+Training*. Vol. 42 No. 4/5.

I Wayan Bagia. 2004. *Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten di Bali*. Disertasi: Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran. Bandung. (Tidak Dipublikasikan).

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mathis, Robert L., and Jackson, John H. 2003. *Human Resource Management.* Australia: South-Western.

Mondy, Wayne and Robert M, Noe. 1987. *Human Resource Management*. Allyn & Bacon.

Mondy, R. Wayne. 2002. *Upper Saddle River*. Special Edition. Prentice Hall.

Porter, Lyman W. 1967. The Effect of Job Satisfaction on The Performance of Industrial Relation. *Academy of Management Journal*. October. University of Toronto. pp. 20-28.

Robbins, Stephen P. 2000. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications.* 8th Ed. New York: Prentice Hall International Inc.

Sedarmayati. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro (dalam Tanya Jawab)*. Jakarta: Penerbit Djambatan.

Sondang. P. Siagian. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sutrisno, Hadi. 2006. Pengaruh Intensitas Diklat dan Tingkat Kinerja Pegawai terhadap Obyektifitas Penempatan Pejabat Eselon II dan III di Pemerintaha Kabupaten Mojokerto. Post Graduate Airlangga University. http://www.adln.lib.unair.ac.id.

Suryana Sumantri. 2001. *Perilaku Organisasi*. Universitas Padjadjaran Bandung.

Wood, Jack. Joseph Wallace, Rachid M. Zeffane, Schrmerhorn, Hunt and Osborn. 2001. *Organizational Behavior A Global Perpective*. Australia: John Willey & Sons.

www.bandung.go.id/KIP. **Disinkom : *Lambannya Pelayanan Birokrasi Dapat Turunkan Kepercayaan Masyarakat*.** Jum'at, 15 September 2006.

APLIKASI MANAJEMEN STRATEGI DENGAN PENDEKATAN MODEL *RESOURCES BASED VIEW* (RBV) PADA UKM MANUFAKTUR DI KOTA PALU

1. Husnah; 2. Abd. Wahid Syafar; 3. Asngadi

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako[1,2,3]

Abstrak

Peran UKM yang makin besar dalam perekonomian merupakan peluang untuk meningkatkan kinerja UKM ditengah berbagai masalah yang dihadapinya. UKM harus mampu berkembang melalui pengembangan core competencies mereka sehingga mampu berdaya saing yang berkelanjutan. Model RBV adalah salah salah satu solusi yang ditawarkan untuk membangun kemampuan UKM melalui penguatan sumberdaya Strategis mereka.

Penelitian ini menganalisis bagaimana sumber daya stategis UKM (tangible dan intangible) dan dinamika lingkungan mempengaruhi kemampuan UKM untuk memilih dan mendesain Strategi terbaiknya, yang selanjutnya bagaimana pemilihan Strategi itu berdampak bagi kinerja keuangan. Penelitian dilakukan terhadap 42 pelaku UKM manufaktur di Kota Palu, dan dianalisis dilakukan dengan menggunakan SEM PLS.

Hasilnya adalah variabel tangible berpengaruh sigifikan terhadap Strategi bersaing, namun tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan. Intangible asset berpengaruh terhadap Strategi bersaing maupun kinerja keuangan. Dinamika lingkungan berpengaruh signifikan terhadap Strategi bersaing, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.

Kata Kunci : Strategic asset, tangible asset, intangible asset, dinamika lingkungan, Strategi bersaing, kinerja keuangan.

Latar Belakang

Paradigma pembangunan ekonomi Indonesia telah mengalami pergeseran dari pembangunan ekonomi berorientasi pertumbuhan industri berskala besar ke arah pembangunan ekonomi yang lebih menekankan ekonomi kerakyatan (Riyanti, 2003). Perubahan tersebut mengarahkan peran penting pemberdayaan UKM dalam perekonomian nasional untuk tumbuh dan berkembang, serta tantangannya dalam menghadapi persaingan global untuk meraih keunggulan kompetitif dan mewujudkan kesuksesan usaha (Anatan & Ellitan, 2009).

Peningkatan peran UKM bernilai Strategis, dan menyangkut hajat hidup orang banyak, sehingga keberadaannya menjadi tulang punggung perekonomian nasional. (Husnah, 2015). Meski demikian, berbagai kendala masih dihadapi UKM untuk tumbuh dan berkembang. Salah

satu kendalanya adalah UKM cenderung tidak mampu berkompetisi ketika dihadapkan pada perubahan secara dramatis pada lingkungan bisnis global, sehingga tidak mampu mempertahankan eksistensinya (Anatan & Ellitan, 2009). Meski daya saing UKM masih relatif rendah, namun keberadaannya menyebar di berbagai daerah.

Keberadaan UKM di Kota Palu saat ini telah memberikan lapangan kerja yang luas, dimana total serapan tenaga kerja mencapai 144.098 orang, dari total angkatan kerja sebesar 152.329 orang. Meski demikian, sejumlah UKM masih dihantui berbagai kendala yang mempengaruhi pencapaian kinerja keuangan baik masalah internal maupun eksternal. (Supartman, 2011).

Ardiana *et al.* (2010) merinci bahwa masalah yang membelenggu UKM pada umumnya adalah produktivitas rendah, nilai tambah rendah, jumlah investasi yang sangat kecil, jangkauan pasar yang sempit, jaringan usaha yang terbatas, akses ke sumber modal dan bahan baku terbatas, manajemen yang masih belum professional, dan Sumber Daya Manusia (SDM) pada umumnya belum memiliki kualitas yang bisa bersaing di pasar global.

Salah satu solusi yang dapat diberikan berkenaan dengan permasalahan yang dihadapi UKM adalah melalui pengelolaan usaha berbasis sumber daya (*resources based*), karena dengan pengelolaan tersebut perusahaan mampu menciptakan kompetensi spesifik **(*core competencies*)** (Grand, 2010). Untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak terlepas dari ***Resouces Based View*** **(RBV)** yang memberikan *guideline* bagi manajemen perusahaan untuk mengindentifikasi, menguasai dan mengembangkan sumber daya Strategis dalam rangka menghasilkan kinerja secara optimal (Barney, 2005).

Perbaikan kinerja bisnis harus diawali dengan kesesuaian Strategi dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Hal ini sesuai dengan pandangan Wernerfelt (1984) dan Grand (2010) bahwa sumber daya Strategis yang dimiliki dan dikuasai perusahaan digunakan sebagai basis formulasi dan implementasi Strategi untuk mewujudkan kinerja secara optimal. Hal ini karena, kelangsungan atau keunggulan perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki, serta Strategi apa yang dipilih untuk memberdayakan sumber daya tersebut, sehingga mampu merespon dengan baik peluang dan tantangan dari lingkungan bisnisnya, (Barney, 1995).

Berdasarkan latar belakang tersebut, nampak bahwa proses transformasi organisasi diperlukan untuk meraih keunggulan kompetitif dengan menghadirkan *core competecies* dari pengunaan sumber daya Strategis (*tangible* dan *intangible*), serta penguasaan terhadap dinamika

lingkungan, sebagai dasar penentuan Strategi bisnis yang pada akhirnya mampu mewujudkan pancapaian kinerja UKM Manufaktur di Kota Palu.

Konsep dan variabel

Beberapa penelitian terdahulu menunjukan bahwa peran sumber daya perusahaan sebagai penentu kinerja perusahaan (Ferreira & Azevedo, 2007; dan Suardika, 2011). Sumber daya sebagai dasar penentuan Strategi dapat dibuktikan dari dari berbagai penelitian. Secara Spesifik sumber daya *tangible* dapat mempengaruhi kinerja usaha dibuktikan oleh Husnah (2005) dan Suardika (2011). Selanjutnya sumber daya *Intangible* dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja dapat dibuktikan dari penelitian Edelman (2002), Suardika (2011), dan berbeda dari penelitiannya Husnah (2013).

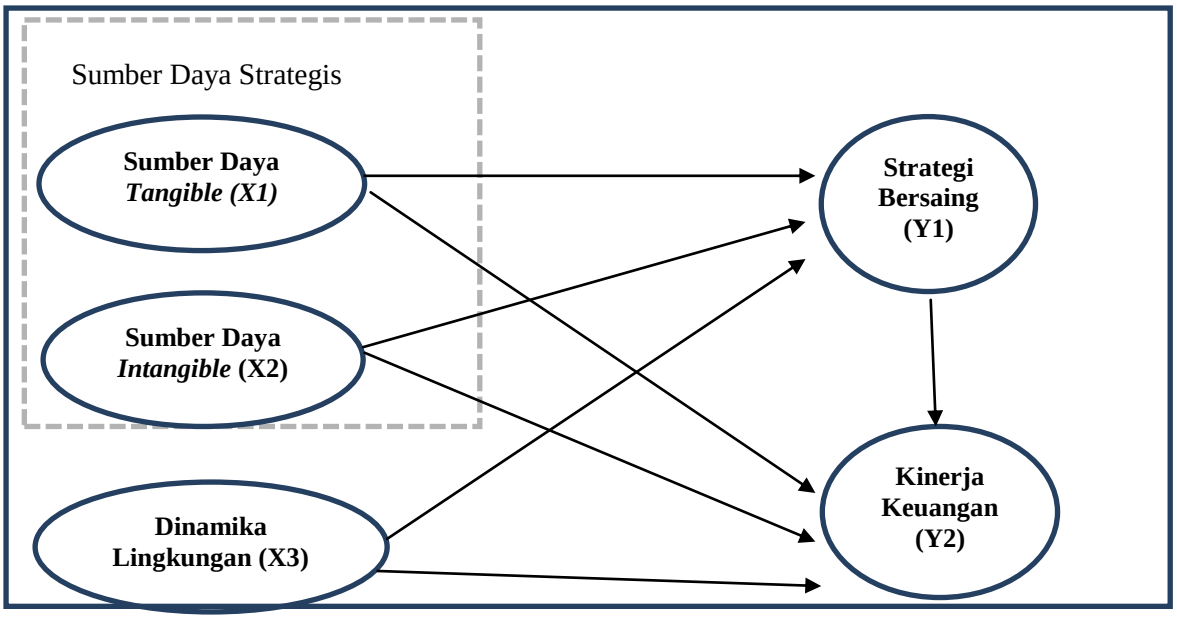
Menurut Porter (1991:32) ada tiga macam Strategi *generic* yaitu *cost leadership* (kepemimpinan biaya), *differentiation* (pembeda) dan *focus* (fokus). Strategi perusahaan merupakan bagian penting dalam sistem organisasi perusahaan yang akan berperan dalam meningkatkan kinerja bisnis. Atas dasar konsep tersebut dibuktikan diantaranya dari penelitian dari Slater (2006), Sulastri (2006) dan Muafi (2008), Suardika (2011), dan Husnah (2013).

Era globalisasi, keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan ditentukan oleh faktor lingkungan bisnis (ekternal). Dengan demikian kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan tergantung pada kemampuan memantau dan beradaptasi terhadap lingkungan bisnisnya (Porter, 1998), sehingga dapat menggunakan Strategi bisnis untuk mewujudkan pencapaian tujuan secara efektif (Jones, 2009 dalam Suardika, 2011). Lingkungan bisnis yang diteliti fokus pada dinamika lingkungan, dikonsepsikan sebagai lingkungan yang berubah cepat dan diskontinyu pada permintaan pasar, pesaing, tehnologi dan regulasi, sehingga informasi seringkali tidak akurat, serta diidentifikasi adanya ketidakpastian lingkungan dan intensitas persaingan tinggi (Hasyim, 2001).

Hal ini sejalan pendapat dari Surahman (2002) bahwa analisis dan diagnosis sumber daya dengan lingkungan eksternal perusahaan harus dilakukan secara sinergis, serta dijadikan input dalam penyesuaian Strategi perusahaan untuk menciptakan kinerja yang berkesinambungan. Hal ini dapat di buktikan dari penelitian yang menghasilkan pengaruh positif antara dinamika lingkungan sebagai basis penentuan Strategi bisnis dan kinerja perusahaan (Suardika, 2011 dan Yuliani, 2013;).

Research development

Dalam penelitian akan dikur bagaimanaa pengaruh variabel independen (sumber daya *tangible*, *intangible*, dan dinamika lingkungan), terhadap variabel dependent 1 (Y1) yakni Strategi bersaing yang diterapkan oleh UKM dan variabel dependent 2 (Y2) yakni Kinerja Keuangan. Selanjutnya dilakukan pengujian pengaruh variabel dependent 1 (Y1) terhadap Varaiebel dependent 2 (Y2), sebagai model penelitian di bawah ini :



Berdasarkan model diatas, maka hipotesis yang dikembangkan adalah :

1. Sumberdaya tangible memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemilihan Strategi bersaing UKM
2. Sumberdaya intangible memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemilihan Strategi bersaing UKM
3. Dinamika lingkungan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemilihan Strategi bersaing UKM
4. Sumberdaya tangible memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemilihan kinerja keuangan UKM
5. Sumberdaya intangible memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemilihan kinerja keuangan UKM

6. Dinamika lingkungan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemilihan kinerja keuangan UKM
7. Kemmpuan menentuan strategi bersaing, berpengaruh positip dan signifikan terhadap kinerja keuangan.

Data Collecting And Analysis

Data kumpulkan secara sensus terhadap seluruh pelaku UKM manufaktur di Kota Palu, yang datanya diperoleh dari BPS Kota Palu. Berdasarkan hasil pengumpulan data, diperoleh 42 pelaku UKM yang masih aktif. Untuk menganalisis data tersebut digunakan SEM PLS, dengan alasan jumlah sampel yang kecil dan kemampuan PLS untuk melakukan *resampling*.

Sebelum dilakukan analisis terhadap hubungan antar variabel (*inner model*), terlebih dahulu dilakukan analisis measuremenet (*outer model*) yang meliputi outer loading, cross loading, *Average Variance Extracted* (AVE), composite reliability serta perhitungan Cronbach alpha. Hasil analisis outer model menunjukkan bahwa seluruh item valid dan reliabel.

Hasil

Pengujian model struktural (*Inner model*) yang dianalisis dalam kajian ini meliputi R square dan koefisien parameter.

R Square (R^2)

R square adalah sebuah koefisien yang menggambarkan besarnya proporsi sumbangan variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis dengan PLS dapat di nyatakan sebagai berikut :

Tabel 6
R square

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	P Values
Kinerja Keuangan	0,817	0,821	0,035	0,000
Strategi Bersaing	0,808	0,809	0,035	0,000

Dari R quare di atas terlihat bahwa variabel X1, X2 dan X3 memberikan dampak terhadap kemampuan menentukan dan mendesain Strategi bersaing sebesar 80,8 %. Sementara jika keseluruhan variabel tersebut secara bersama sama (X1 s/d X3) dan Strategi bersaing (Y1), maka

akan mampu menciptakan kinerja keuangan (Y2) perusahaan dengan porsi 81,7 %, sisanya dipengaruhi faktor lain yang tidak dianalisis dalam model.

Koefisien parameter

Koefisien parameter menggambarkan pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Masing-masing besarnya koefisien ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1
Koefisien Parameter

	Koefisien	P Values	Keterangan
Dinamika Lingkungan -> Kinerja Keuangan	0,015	0,765	Non Signifikan
Dinamika Lingkungan -> Strategi Bersaing	0,212	0,001	Signifikan
Intangible -> Kinerja Keuangan	0,521	0,000	Signifikan
Intangible -> Strategi Bersaing	0,577	0,000	Signifikan
Strategi Bersaing -> Kinerja Keuangan	0,335	0,000	Signifikan
Tangible -> Kinerja Keuangan	0,079	0,240	Non Signifikan
Tangible -> Strategi Bersaing	0,184	0,016	Signifikan

Dari tabel di atas terlihat dapat dijelaskan bahwa seluruh koefisien memiliki hubungan positif terhadap variabel Strategi bersaing maupun kinerja keuangan. Meski demikian, pengaruh variabel sumber daya tangible (X1) dan dinamika lingkungan (X3) terhadap kinerja keuangan (Y2) bersifat non signifikan. Koefisien positif terbesar adalah pada pengaruh variabel *intangible asset* (X2) terhadap Strategi bersaing (Y1). Temuan ini memberikan makna yang luas dalam berbagai perspektif model penguatan UKM berbasis konsep *resources based view* (RBV).

Discussion.

Pengaruh Variabel Tangible Terhadap Strategi Bersaing

Variabel tangible diukur dengan 2 indikator utama yaitu sumber daya finansial dan sumber daya fisik. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel tangible memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuaan UKM dalam mendesain Strategi yang tepat bagi usahanya.

Sumber daya finansial yang cukup yang disertai dengan daya dukung fasilitas fisik yang baik akan memudahkan pelaku UKM untuk memodifikasi Strategi bersaing yang mereka pilih. Artinya bahwa kondisi internal perusaahaan dalam aspek kemampuan finansial dan sumber daya fisik yang dimiliki adalah kekuatan utama yang menentukan pelaku UKM mampu memilik Strategi yang tepat.

Kelemahan yang melekat pada sumber dana finansial, terutama lemahnya akses terhadap sumber pendanaan masih tertutupi oleh kemampuan UKM untuk melakukan pengelolaan keuangan secara baik. Kesulitan yang dihadapi oleh pelaku bisnis UKM menyadarkan mereka untuk mampu bertahan dalam kompetisi, oleh karena ketersediaan sumber daya keuangan yang terbatas harus dimanfaat secara optimal melalui pengelolaaan sumber daya dan pengawasan dana yang dimiliki. Pada titik ini, maka kekuatan internal yang tercipta oleh karena dukungan sumber daaya fisik, cukup memberikan kekuaatan bagi pelaku usaha untuk memilih dan mendesain Strategi bersaing mereka di pasaran.

Temuan ini memberikan makna bahwa kekuatan internal perusahaan yang tercermin dalam sumber daya *tangible* nya mampu memberikan kekuatan dan input yang berharga untuk menentukan bagaimana perusahaan harus menentukan Strategi bersaing mereka. Kekuatan ini meruapakan bagian dari *core competencies* UKM yang mungkin akan berbeda antar perusahaan.

Temuan ini selaras dengan temuan Nurhajati (2004) bahwa faktor internal yang salah satunya adalah variabel tangible berperan penting dalam membantu perusahaan dalam penetapan Strategi usaha.

Ini memberikan makna pula bahwa pengendalian sumber daya tangible sebagai salah satu sumber daya Strategis perusahaan, akan lebih mampu bagi UKM untuk membangun posisi persaing mereka di pasaran, yang pada akhirnya berdampak terhadap kinerja usaha mereka. (Suardika, 2011)

Pengaruh Variabel Intangible Terhadap Strategi Bersaing

Variabel intangible dalam penelitian ini terdiri dari dimensi *human capital* sumber daya organisasi, dan sumber daya relasi. Sebagai entitas bisnis yang relatif kecil, bila UKM dikelola dengan dukungan sumber daya intangible yang memadai, akan memberikan kekuatan bagi daya saing bisnis UKM.

Pengaruh variabel *intangible* terhadap Strategi bersaing adalah positip dan signifikan. Ini bermakna bagaimana variabel yang terdiri dari dimensi sumber daya manusia, sumber daya organiasi dan sumber daya relasi memiliki peran sentral bagi keberhasilan perusahaan dalam menentukan Strategi bersaing mereka, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja yang tinggi.

SDM sebagai asset sentral perusahaan memiki makna yang besar dalam pengembangan bisnis, penentuan desain Strategi yang tepat, kaitannya dengan dinamika lingkungan bisnis yang bergerak secara dinamis.

Kemampuan dan ketrampilan mengorganisir seluruh sumber daya yang dimiliki merupakan sebuah kekuatan bagi UKM. Sebagai salah satu *intangible asset*, sumber daya organisasi memberikan andil yang positif bagi kemampuan perusahaan membangun Strategi bisnis.

Bisnis pada hakikatnya adalah relasional yang bertalian dengan banyak pihak, baik pesaing maupun mitra. Sebagai entitas bisnis yang berada dalam dinamika lingkungan yang terus bergerak, maka upaya menyesuaikan diri terhadap lingkungan adalah kebutuhan.

Selain itu upaya mempertahankan relasi bisnis yang baik, melalui pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan pemasok serta menggali informsi dari pelanggan, adalah sebuah kebutuhan yang selalu dijaga oleh pelaku UKM. Para posisi ini UKM dengan jumlah pelangga yang relatif kecil mampu memelihara ceruk pasarnya secara sempurna.

Pada sisi yang lain UKM memiliki banyak keterbatasan, terutama pada aspek sumber daya manusia, penguasaan pasar, keterbatasan kemampuan produksi, yang cenderung menjadikan UKM berperilaku secara stagnan dan subsisten. Meskipun demikian disadari dan terbukti bahwa faktor *intangible asset* yang dimiliki UKM memiliki peran yang dominan dalam menggerakkan roda bisnis UKM dalam iklim bisnis yang kompetitif.

Temuan ini seiring dengan hasil penelitian Sharabati & Bontis (2010) yang menyatakan terdapat hubungan yang kuat dan positif pengelolaan modal intelektual (*human capital*,

structural capital, dan *relational capital*) sebagai bagian dari *intangible asset*, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja bisnis.

Berdasarkan hasil pengujian baik langsung maupun tidak langsung, sumber daya yang dimiliki UKM, bahwa *intangible asset* yang terdiri *human capital, organizational capital dan relational capital* dapat meningkatkan kinerja keuangan. Hal ini relevan dengan konsep kinerja keuangan merupakan bagian dari laporan keuangan yang menunjukkan posisi sumber daya yang dimiliki perusahaan selama satu periode dan laporan keuangan menggambarkan kinerja keuangan dengan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan dari sumber daya yang dimilikinya (Darsono & Ashari, 2005).

Pengaruh Variabel Dinamika Lingkungan Terhadap Strategi Bersaing

Dinamikan lingkungan menjadi tantangan bagi bisnis, sehingga ketidaksiapan pelaku usaha terhadap perubahan lingkungan itu, akan mematikan bisnis itu sendiri. Lingkungan bisnis yang bergerak dengan cepat, terutama yang distimuli oleh perubahan teknologi yang berimbas pada perubahan selera kosumen secara cepat, adalah tantangan utama sebuah bisnis UKM. Perubahan lingkungan yang dihadapi perusahaan akan selalu bergerak dengan cepat. Untuk tetap eksis, perusahaan harus mampu mengadaptasi dirinya dengan perubahan lingkungan itu. (Covin & slevin, 1989; Dess dan Keats, 1987).

Upaya pengamatan lingkungan yang berubah secara dinamis secara terus menerus merupakan sebuah kebutuhan perusahaan untuk menangkap informasi yang sempurna bagi desain Strategi yang tepat. (Suardika, 2011). Hubungan positip dan signifikan dinamika lingkungan terhadap strstegi bersaing memberikan informasi bahwa setiap perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi UKM, mendorong pelaku UKM untuk melakukan penyesuaian Strategi yang digunakan. Temuan ini seiring dengan temuan Suardika 2011, bahwa setiap perubahan lingkungan akan direspon oleh perusahhaan dalam bentuk pemilihan dan penentuan Strategi yang tepat.

Temuan ini juga memiliki kaitan yang kuat dengan penelitian Gelderen et al (1998) bahwa setiap perusahaan akan mendesain dan menggunakan Strategi berdasarkan derajat ketidakpastian lingkungan yang dihadapi. Setiap perubahan lingkungan merupakan informasi dasar pengambilan keputusan Strategik bagi UKM.

Pada sisi yang lain, bisnis tetap harus mampu mengatasi perubahan itu, untuk mampu menghasilkan *competitive advantages* dalam jangka panjang. Jaringan bisnis yang melibatkan *supllier* sebagai *inbound logistis* dan pelanggan sebagai *outbound logistik* harus tetap terpelihara dengan berbagai Strategi dan taktik yang didesain oleh pelaku bisnis.

Pada tataran itu, maka kekuatan bisnis UKM adalah sejauh mana membangun kolaboasi antara suplier mereka dengan pasar sasaran. Strategi yang bertalian *inbound logistic,* yang memastikan ketersediana bahan baku dalam jangka panjang akan menjadi kekuatan UKM untuk menghasilkan barang dengan kuatlitas yang baik dengan harga yang komepetitif.

Pentingnya *bargaining power* UKM terhadap para *supplier* nya akan menjadi jaminan keberlangsungangn bisnis dalam jangkaa panjang. Kemampuan adaptasi dan daya tawar UKM terhadap *supplier* adalah kekuatan penentu bagaimana UKM membangun Strategi bisnis yang tepat, apakah yang bersifat *low cost*, *differentiation* maupun *focus*.

Pengaruh Variabel Tangible Terhadap Kinerja Keuangan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel *tangible asset* bersifat non signifikan. Ini bermakna bahwa meksipun variabel ini pada akhirnya akan memberikan dampak positip bagi pencapaian kinerja keuangan, namun pengaruh kuatnya tidak bersifat langsung, namun melalui mediasi yakni Strategi.

Semakin baik investasi dan pengelolaan pada aset *tangible* akan memberikan kemampuan perusahaaan dalam menciptakan efisiensi dan kemudian memberikan dampak bagi kamampuan perusahaan memposisikan diri di pasar dalam wujud Strategi yang dipilih. Ini menjadikan *tangible asset* sebagai kekuatan internal UKM untuk mampu memlilih Strategi yang tepat.

Strategi tersebut hanya mampu dijalankan jika UKM memiliki aset terwujud yang memadai yang mendukung kinerja operasi perusahaan. Tanpa itu, kemampuan perusahaan untuk menentukan Strategi terbaik akan berbenturan dengan kemampuan internal UKM sebagai daya dukungnya.

Temuan ini selaras dengan temuan Suardika (2011) bahwa diantara sumber daya Strategis, sumber daya manusia adalah faktor yang paling penting dalam membentuk kinerja usaha.

Untuk itu pengelolaan asset yang kuat harus diarahkan tidak hanya pada penguasaan asset fisik semata, namun harus difokuskan pada sumber daya Strategis kunci yakni sumber daya

organisasi dan sumber daya manusia untuk menghasilkan kinerja UKM yang ungggul secara berkelanjutan (Suardika, 2011).

Ini memberikan informasi pentingnya bahwasanya identifikasi sumber daya sangat penting dalam membangun model pengembangan UKM dengan basis RBV bagi UKM, mengingat tidak seluruh sumber daya merupakan sumber daya strteagis kunci bagi keberhasilan pengembangan kinerja UKM.

Pengaruh Variabel Intangible Terhadap Kinerja Keuangan

Variabel *intangible* dalam penelitian ini adalah satu satunya variabel yang memiliki pengaruh positif dan signifikan baik terhadap pemilihan Strategi maupun kinerja keuangan. Aset *intangible* yang berupa sumber daya manusia, sumber daya relasi dan sumber daya organisasi, merupakan kekuatan penting dan sebagai inti kekuatan sebuah bisnis. Kekuatan SDM sebagai sumber daya penentu keberhasilan sebuah bisnis membuktikan keberartian variabel ini dalam menentukan dan memilih Strategi bersaing perusahaan, maupun dalam membentuk kinerja keuangan yang baik.

Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi/perusahaan dengan sekumpulan *skill, knowledge,* dan kapabilitasnya sebagai representasi *human capital*, sangat sukar ditiru oleh pesaing (Fletcher *et al*. 2005). Hal ini berdasarkan teori RBV perusahaan yang menjelaskan perbedaaan kinerja perusahaan disebabkan variasi perbedaan *resources* dan *capability.*

Human capital dengan kriteria *VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Nonsubstituable)* merupakan dasar untuk meraih *competitive advantage* perusahaan yang akan berdampak pada kinerja keuangan (Barney, 1991; Wright, 1993; Hitt *et al*. 2001; Choo & Bontis, 2002; O'Regan & Ghobadian, 2004; Pablos & Lytral, 2008; Kong & Thomson, 2009).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan tingginya investasi *human capital* dapat meningkatkan kinerja keuangan UKM. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian dari Hitt, *et al*. (2001), Coleman (2007), Leitao (2008), Sharabati & Bontis (2010).

Penelitian ini juga memiliki relasi yang cukup kuat dengan penelitian Coleman (2007) yang melakukan penelitian pada pemilik (lelaki/perempuan) usaha kecil di US bidang *retailer*, yang disimpulkan bahwa secara umum terdapat pengaruh antara intangible asset khususnya *human capital* terhadap kinerja keuangan.

Temuan Sharabati & Bontis (2010) yang melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur Farmasi di Yordania, juga menunjukkan hasil yang sama bahwa bahwa aset *intangible asset* (*human capital)* mempengaruhi kinerja bisnis.

Pengaruh Variabel Dinamika Lingkungan Terhadap Kinerja Keuangan

Perubahan lingkungan bisnis yang meruapakan dinamika yang terus bergerak menjadikan setiap perusahaan harus selalu mengadaptasinya. Dinamika lingkungan bisnis yang nampak dari intensitas persaingan bisnis dan ketidakpastian lingkungan, menjadikan perusahaaan selalu akan "*wait and see*" atas kebijakan apa yang harus diambil.

Penelitin ini mengungkap informasi bahwa pengaruh dinamika lingkungan **non signifikan** dampaknya terhadap kinerja keuangan yang diukur dengan tingkat perputaran persediaan, pertumbuhan keuntungan dan *return.* Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi, tidak serta merta mejadikan kinerja keuangan berubah dengan signifikan.

Temuan ini sesuai dengan temuan Suci (2008) dan Hakim (2007) bahwa adanya variasi yang dihadapi perusahaan tidak memberikan dampak langsung bagi kinerja usaha. Temuan ini bertolak belakang dengan temuan Riverd *et al* (2005) bahwa peningkatan *hostility* lingkungan akan menghambat pencapaian kinerja pemasaran perusahaan. Temuan ini memberikan makna bawa UKM yang ada umumnya memiliki kemampuian manajerial yang lemah, cenderung lemah pula dalam mengontrol dampak perubahan lingkungan terhadap kinerja usaha mereka (Suardika, 2011).

Perubahan lingkungan pada satu sisi adalah sebuah peluang, namun pada sisi yang lain akan menimbulam ancaman. Sejauh mana makna perubahan lingkungan binsis tersebut menjadi peluang atau ancaman adalah tergantung sejauh mana perusahaan mampu mengadaptasi melalui pengambilan keputusan spesifik dan Strategik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pengaruh Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Keuangan.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa Strategi bersaing adalah sebuah variabel mediator yang sempurna bagi tercapainya kinerja keuangan UKM yang tangguh. Pengaruh variabel strategi bersaing adala positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Hasil ini memberikan justifikasi bahwa variabel bebas yang diteliti yaitu *tangible asset, intangible asset*

dan dinamiks lingkungan merupakan prediktor bagaimana perusahaan mampu mengambil keputusan bisnis yang tepat.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian-penelitian dari Slater *et al*. (2006); Sulastri (2006) dan Muafi (2008), bahwa terdapat pengaruh langsung Strategi bersaing Porter's terhadap kinerja keuangan. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa Strategi yang paling dominan mempengaruhi kinerja keuangan adalah Strategi diferensiasi. Temuan ini sesuai pula dengan hasil penelitian Ardiana dan Subaedi (2010) yang melakukan penelitian pada UKM di Surabaya. Meski demikian, temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Amoako & Acquoah (2008) bahwa Strategi bersaing tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Desain sebuah Strategi perusahaan yang tepat hanya jika didasarkan pada sumber daya yang dikuasi oleh perusahaan. Hal ini karena sumber daya Strategis yang dimiliki perusaan adalah basis dari formula dan implementasi Strategi bersaing (Wernerfelt (1984), dan Grant (2010). Dengan demiian maka kelangsungan atau keunggulan perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki, serta Strategi apa yang dipilih untuk memberdayakan sumber daya tersebut, sehingga mampu merespon peluang dan tantangan dari lingkungan ekternalnya.(Barney,1991).

Secara konseptual, RBV mendasarkan pada asumsi bahwa setiap organisasi/perusahaan adalah sekumpulan sumber daya unik dan kapabilitas yang menjadi basis Strategi dan merupakan sumber utama *return* perusahaan.

Dengan demikian maha hasil penelitian ini memiliki relevansi dengan konsep di atas, dimana sumber daya dan kemampuan yang unik perusahaan yang berupa aset *tangible* maupun *intangible* merupakan merupakan dasar untuk membentuk suatu Strategi.

Dapat diartikan pula bahwa Integrasi Strategi penting untuk memberikan kesesuaian antara Strategi dengan beberapa variabel kontingensi sehingga bisa membantu untuk menetapkan Strategi dalam upaya agar kinerja bisnis tercapai. (Husnah, 2013).

Limitation and Recomendation for future research.

Kelemahan penelitian ini terletak pada periode pengambilan data yang bersifat cross section. Penelitian yang bersifat cross section tidak mampu mengcover seluruh informasi perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh responden secraa rill. Sementara perubahan lingkungan bisnis bergerak dalam rentang waktu tertentu yang panjang.

Penelitian selanjutnya dapat melakukan multiple measure yakni ukuran persepsi dan ukuran rill dalam mengukur kinerja usaha, guna memperkecil bias yang ditimbulkan dari persepsi responden. Penelitin selanjutnya perlu dikembangkan tidak saja pada sektor manufaktur, namun juga mencakup UKM yang bergerak pada sektor jasa.

Penelitian yang bersifat longitudinal perlu dikembangkan sehingga informasi yang tercover benar -benar menggambarkan gejolak lingkungan bisnis yang terjadi secraa nyata dan bagaimana UKM mampu mengadaptasi dengan perubahan itu.

PUSTAKA

Anantan, L &Ellitan. 2009. *Strategi Bersaing: Konsep, Riset dan Instrumen*. Alfabeta, Bandung.

Ardiana, I.A., Brahmayanti & Subaedi. 2010. Kompetensi SDM UKM dan pengaruhnya terhadap kinerja UKM di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12 (1), 42-55.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantange. *Management Scince*, 17, 99-120.

Barney, J. 1995. *Looking inside for competitive advantage, Academy of Management Executive*, 9, 49-61.

Barney, J. 2005. *Gaining and sustaining competitive advantage*. United States of America, NJ: Prentice-Hall.

BPS. 2012. *Kota Palu dalam Angka*. Bappeda dan Penanaman Modal Kota Palu dan Badan Pusat Statistik Kota Palu.

Covin, J G & Slevin D P, 1989; Strategic Management of Small Firm in Hostile and Benign Environment, *Strategic managemenet Journal*, vol 17, 121-154.

Dess, Gregory G & Keats B W, 1987, Environmental Boundary Spanning and Information Process Effect on Organizaion Performance, *academy of management proceedings*. 21-25.

Edelman, L.F., C.G. Brush, & T. Manolova. 2002. The mediating role of Strategiegy on small firm performance. *Working Paper*, 2004-03.

Ferreira. J.A. 2007. Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Growth, MPRA Paper, No. 5682, posted 09, November 2007.

Grant, R.M. 2010. *Contemporary Strategiegy analysis*, 7th Edition, John Wiley & Sons, Ltd.

Hakim, Adnan, 2007, *Karakteristik Kewirausahaan, Lingkungan Bisnis, dan Kapabilitas Organisasi : Pengaruhnya Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Usaha*, Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

Hasyim, M.K. 2001. *Testing Enviroment as Mediator Between Business Strategiegy – Performace Relationship*. ICSB World Conference, Taiwan.

Hitt , M.A,. R.D., Ireland & R.E., Hoskisson. 2011. *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts*. Ninth Edition. USA: South-Western Cengage Learning.

Husnah. 2005. *Hubungan Antara Proses Pengendalian Manajemen dengan Kemajuan Perusahaan Pada Industri-Industri Besar di Kota Palu*. Jurnal Persepsi, FE Untad. No. 17/Thn IX/Jan-Juni 2005. ISSN: 1410-1324.

Husnah. 2013a. *Competitive Strategiegy Role In Developing SMEs With RBV Perspective: A Literature Review. International Journal Of Business and Behavioral Sciences* (Austria). ISSN: 2226-5651. March 2013. Volume 3 No. 3.

Husnah. 2013a. *Intangible Asset, Competitive Strategiegy and Financial Performance: Study On Rattan SMEs In Palu City Central Sulawesi Tengah (Indonesia). International Organization Of Scinces Research Journal* (India). ISSN: 2278-478X. Jan-Feb 2013. Volume 7 Issue 4.

Muafi. 2008. Pengaruh derajat kesesuaian orientasi Strategi, Lingkungan eksternal, qstruktur saluran ekspor, budaya organisasi dan kinerja ekspor. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (2), *153-162.*

Nurhajati (2004), *Analisis Faktor-Faktor Yaang Mempengaruhi Kinerja dan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil yang Berorientasi Eksport di Jawa Timur*, Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

Porter, M.E. (1993). *Strategi bersaing. Tehnik menganalisis industri dan pesaing*. Jakarta: Erlangga.

Riverd, Suzanne, Raymond, Louis & Verrerauld,David, (2005), Resources Based View And Competitive Strategiergy: An Integrated Model Of Conttribution Of Information Technology, Journal Of Strategic Information System, Vol.14,Pp : 29-50.

Riyanti, B.P.D. 2003. *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*. Grasindo. Jakarta.

Slater, S.F., Olson, E.M., & Hult, G.T. 2006. Research notes and commentaries the moderating influence of Strategiegy formation capability – performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221-1231.

Suardika, I.N. 2011. *Integrasi sumber daya Strategis, orientasi kewirausahaan dan dinamika lingkungan sebagai basis Strategi bersaing serta pengaruhnya terhadap kinerja usaha (Studi pada UKM di Bali),* . Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

Suci, Rahayu Puji, 2008, *Pengrauh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, Kemempuan Manajemen serta Strategi Bisnis Terhadap Kinerja : Studi Pada UKM Bordir Di Jawa Timur*, Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

Sulastri. 2006. Sebuah Pengembangan model hipotesis pengaruh aset Strategis dan lingkungan terhadap pilihan Strategi diversivikasi. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 4 (7).

Supartman. 2011. *Produk kerajinan rotan andalan UMKM SULTENG* [On-line] Available at http://www.kumperindag.sulteng.go.id. 11 Desember 2011.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

PENENTUAN TINGKAT KEBUTUHAN TENAGA PERAWAT DENGAN METODE WORKLOAD INDICATORS OF STAFFING NEED (WISN) PADA RUMAH SAKIT PENDIDIKAN UNIVERSITAS HASANUDDIN

Cepi Pahlevi (c.pahlevi@yahoo.co.id)
Mahlia Muis
Muhammad Ismail
Syamsuddin
Universitas Hasanuddin

Abstrak

Kekurangan tenaga kerja untuk suatu pelayanan bisa disebabkan oleh perencanaan SDM yang tidak tepat atau belum ada, dan bisa juga disebabkan oleh beban kerja yang tinggi. Perencanaan SDM untuk tenaga perawat di RS Pendidikan UNHAS Makassar selama ini belum ada. Jumlah tenaga perawat yang ada mengaju pada kebutuhan yang ada pada struktur organisasi. Sedangkan jumlah tersebut tidak disesuaikan dengan meningkatnya pelayanan dan kondisi saat ini. Sehingga apabila memang dibutuhkan tambahan tenaga, Kepala bagian keperawatan membuat usulan ke Manajer SDM. Proses ini tentunya membutuhkan waktu yang cukup lama. Metode perencanaan tenaga perawat/medis dengan menggunakan metode WISN (*Workload Indicator Staffing Needs*) yang telah dikembangkan oleh WHO dan telah diaplikasikan secara global untuk menghitung kebutuhan SDM dengan melihat beban kerja yang ada dan dapat diperoleh jumlah tenaga kerja perawat yang dibutuhkan di RS Pendidikan UNHAS. Metode WISN ini mempunyai software yang dipatenkan WHO (World Health Organization), mudah dioperasikan, mudah digunakan, dan secara teknis mudah diterapkan, komprehensif dan realistis.

Keywords: Kebutuhan Sumber Daya Manusia, World Health Organization, Workload Indicators of Staffing Need.

PENDAHULUAN

Era globalisasi dan pasar bebas mendorong semakin terbukanya persaingan antar rumah sakit baik pemerintah maupun swasta. Masyarakat akan semakin menuntut pelayanan yang cepat, akurat dan terjangkau secara ekonomi. Adanya undang-undang perlindungan konsumen no.8 tahun 1999 juga semakin meningkatkan supremasi hukum, yang mewajibkan rumah sakit semakin akuntabel, transparan, berkualitas, dan menempatkan pasien sebagai sentral dalam pelayanan. Untuk menghadapi situasi tersebut dibutuhkan langkah, salah satunya perencanaan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang tepat sesuai fungsi dan beban kerja pelayanan setiap unit, bagian, maupun instalasi rumah sakit (Ilyas, 2011).

Kesuksesan suatu organisasi, termasuk rumah sakit sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang penting bagi organisasi. Pertama, karena sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengalokasikan sumber daya finansial dan menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi dan menjalankan bisnis (Rachmawati, 2007).

SDM kesehatan adalah sumber daya kesehatan yang paling penting dan mahal. SDM kesehatan menentukan pemanfaatan sumber daya kesehatan lainnya, sehingga dianggap sebagai komponen yang paling penting dalam keberhasilan pelayanan kesehatan. Tenaga kerja kesehatan bisa didefinisikan sebagai semua orang yang terlibat dalam tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan kesehatan. SDM kesehatan mencakup; staf klinis seperti dokter, perawat, apoteker, staf manajemen dan penunjang yang penting untuk menentukan kinerja sistem kesehatan (Suriyawongpaisal, WHO Journal).

Peran sumber daya manusia rumah sakit sangat penting dalam menentukan kualitas jasa rumah sakit baik sumber daya medis, non-medis maupun penunjang. Kualitas dan kuantitas SDM rumah sakit berperan secara kritis dalam meningkatkan dan menjaga kualitas pelayanan kesehatan, sehingga harus direncanakan dengan sebaik-baiknya (Ilyas, 2011). Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan rekruitmen, seleksi serta pendidikan dan pelatihan (Rachmawati, 2007).

Rumah sakit Universitas Hasanuddin merupakan Rumah Sakit Umum Pendidikan milik Kementrian Riset dan Teknologi yang terletak di Jalan Perintis Kemerdekaan Km.11 Tamalanrea tepat di pintu II kampus Universitas Hasanuddin. Rumah sakit ini berdiri sejak tahun 2010. Rumah sakit ini didirikan dengan tujuan dan pertimbangan efisiensi dari penggunaan sarana, efisiensi pemanfaatan SDM dan rencana pengembangan Academic Health Area di wilayah kampus UNHAS. Jenis layanan medis yang diberikan adalah: layanan medis, layanan penunjang medis, layanan khusus, dan layanan unggulan. Layanan Unggulan terdiri dari beberapa unit center, yaitu: *cancer center, trauma center, eye center, diagnostic center, vascular intervention center, research center, assessment alternative medical center, serta fisiotherapy and rehabilitation center.*

Kekurangan tenaga kerja untuk suatu pelayanan bisa disebabkan oleh perencanaan SDM yang tidak tepat atau belum ada, dan bisa juga disebabkan oleh beban kerja yang tinggi. Perencanaan SDM untuk tenaga perawat di RS Pendidikan UNHAS Makassar selama ini belum ada. Jumlah tenaga perawat yang ada mengaju pada kebutuhan yang ada pada struktur organisasi. Sedangkan jumlah tersebut tidak disesuaikan dengan meningkatnya pelayanan dan kondisi saat ini. Sehingga apabila memang dibutuhkan tambahan tenaga, Kepala bagian keperawatan membuat usulan ke Manajer SDM. Proses ini tentunya membutuhkan waktu yang cukup lama. Dengan metode WISN metode perencanaan tenaga perawat/medis dengan menggunakan metode WISN (*Workload Indicator Staffing Needs*) yang telah dikembangkan oleh WHO dan telah diaplikasikan secara global yang menghitung kebutuhan SDM dengan melihat beban kerja yang ada dan dapat diperoleh jumlah tenaga kerja perawat yang dibutuhkan di RS Pendidikan UNHAS. Metode WISN ini mudah dioperasikan mudah digunakan, dan secara teknis mudah diterapkan, komprehensif dan realistis.

KAJIAN PUSTAKA

Metode perhitungan SDM berdasarkan beban kerja (WISN) adalah suatu metode perhitungan kebutuhan SDM berdasarkan pada beban pekerjaan nyata yang dilaksanakan oleh tiap kategori SDM pada tiap unit kerja. Kelebihan metode ini mudah dioperasikan, mudah digunakan, secara teknis mudah diterapkan, komprehensif dan realistis.

Di dalam buku *Use'r Manual WISN* dijelaskan bahwa dengan pendekatan WISN memungkinkan manajer untuk:

1. Menentukan berapa banyak tenaga kesehatan yang diperlukan untuk menyelesaikan beban kerja nyata di unit kerja yang ada.
2. Memperkirakan staf yang dibutuhkan berdasarkan beban kerja.
3. Menilai tekanan akibat beban kerja petugas pada fasilitas yang ada

Adapun langkah perhitungan kebutuhan SDM berdasarkan metode ini meliputi 5 langkah, yaitu :

a. Menetapkan Waktu Kerja Tersedia

Waktu kerja tersedia adalah satuan waktu yang digunakan untuk bekerja setahun dalam menit. Menetapkan waktu kerja tersedia tujuannya adalah diperolehnya waktu kerja tersedia masing-masing kategori SDM yang bekerja selama kurun waktu satu tahun.

Data yang dibutuhkan untuk menetapkan waktu kerja tersedia adalah sebagai berikut:

1. Hari Kerja, sesuai dengan ketentuan yang berlaku di organisasi/perusahaan atau peraturan daerah setempat (A)
2. Cuti tahunan, sesuai dengan ketentuan setiap SDM memiliki hak cuti 12 hari kerja setiap tahun (B)
3. Pendidikan dan pelatihan, sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi/profesionalis setiap kategori SDM memiliki hak untuk mengikuti pelatiahan/kursus/seminar/lokakarya dalam 6 hari kerja (C).
4. Hari libur nasional, berdasarkan keputusan bersama Menteri terkait tentang hari libur Nasional dan cuti bersama, tahun 2002-2003 ditetapkan 15 hari kerja dan 4 hari kerja untuk cuti bersama (D).
5. Ketidakhadiran kerja, sesuai rata-rata ketidakhadiran kerja (selama kurun waktu satu tahun) karena alasan sakit, tidak masuk kerja dengan atau tanpa pemberitahuan/ijin. (E).
6. Waktu kerja, sesuai ketentuan yang berlaku atau peraturan daerah, pada umumnya waktu kerja dalam satu hari adalah 8 jam (F).

Berdasarkan data tersebut, selanjutnya dilakukan perhitungan untuk menetapkan waktu tersedia dengan rumus sebaga berikut:

$$\text{Waktu kerja tersedia} = [A - (B + C + D) \times F]$$

b. Menetapkan Unit Kerja dan Kategori SDM

Tujuannya adalah diperolehnya unit kerja dan kategori SDM yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan produksi.

c. Menyusun Standar Beban Kerja

Standar beban kerja (SBK) adalah volume/kuantitas beban kerja selama satu tahun perkategori SDM. Standar beban kerja untuk satu kegiatan pokok disusun berdasarkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan (rata-rata waktu) dan waktu yang tersedia pertahun yang dimiliki oleh masing-masing kategori tenaga.

Data dan informasi yang dibutuhkan untuk menetapkan beban kerja masing-masing kategori SDM utamanya adalah sebagai berikut:

1) Kategori SDM yang bekerja pada tiap unit kerja

2) Standar Profesi, standar kegiatan yang berlaku.
3) Rata-rata waktu yang dibutuhkan oleh tiap kategori SDM untuk melaksanakan / menyelesaikan berbagai kegiatan di unit kerja.
4) Data dan informasi kegiatan produksi pada tiap unit kerja

Kegiatan pokok adalah kumpulan berbagai jenis kegiatan sesuai standar pelayanan dan standar operasional prosedur (SOP) untuk menghasilkan kegiatan produksi yang dilaksanakan oleh SDM dengan kompetensi tertentu. Rata-rata waktu adalah suatu waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu kegiatan pokok, oleh masing-masing kategori SDM pada tiap unit kerja. Rata-rata waktu ditetapkan berdasarkan pengamatan dan pengalaman selama bekerja dan kesepakatan bersama.

Adapun rumus perhitungan standar beban kerja adalah sebagai berikut :

$$\text{Standar Beban Kerja} = \frac{\text{Waktu Kerja Tersedia}}{\text{Rata-rata waktu peraturan kegiatan pokok}}$$

d. Menyusun Standar Kelonggaran (SK)

Penyusunan standar kelonggaran bertujuan diperolehnya faktir kelonggaran tiap kategori SDM meliputi jenis kegiatan dan kebutuhan waktu untuk menyelesaikan suatu kegiatan yang tidak terkait langsung atau di pengaruhi tinggi rendahnya kualitas atau jumlah kegiatan pokok.

Penyusunan faktir kelonggaran dapat dilaksanakan melalui pengamatan dan wawancara kepada tiap kategori tentang:

1) Kegiatan yang tidak terkait langsung dengan produksi, misalnya: rapat, penyusunan laporan.
2) Frekuensi kegiatan dalam satu hari, minggu dan bulan
3) Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan

Rumus untuk menyusun standar kelonggaran adalah:

$$\text{Standar Kelonggaran} = \frac{\text{Rata-rata waktu per faktor kelonggaran}}{\text{Waktu kerja tersedia}}$$

e. Perhitungan Kebutuhan Tenaga Kerja Per unit

Sumber data yang dibutuhkan untuk menghitung kebutuhan SDM per unit kerja meliputi:

1) Data yang diperoleh dari langkah-langkah sebelumnya yaitu :
   - Waktu kerja tersedia
   - Standar beban kerja
   - Standar kelonggaran masing-masing kategori SDM
2) Kuantitas kegiatan pokok tiap unit kerja selama kurun waktu satu tahun.

   Kuantitas kegiatan pokok disusun berdasarkan berbagai data kegiatan pelayanan yang telah dilaksanakan ditiap unit kerja selam kurun waktu satu tahun.

   Untuk menghitung kebutuhan tenaga per unit berdasarkan rumus berikut:

$$\text{Jumlah tenaga} = \frac{\text{(Kuantitas kegiatan pokok) + Standar kelonggaran}}{\text{Standar beban kerja}}$$

Dalam buku Use'r Manual WISN, dijelaskan langkah terakhir dalam perhitungan WISN dan berhubungan dengan pengambilan keputusan yaitu Rasio. Rasio antara perbandingan antara kenyataan dan kebutuhan, rasio inilah yang disebut *workload indicator staffing needs* (WISN) dengan ketentuan:

- Jika Rasio WISN = 1 artinya SDM sudah cukup dan sesuai beban kerja SOP yang ditetapkan
- Jika Rasio WISN < 1 artinya SDM yang ada belum cukup dan belum sesuai beban kerja. Misal tenaga yang ada 6 sedangkan yang dibutuhkan adalah 8. Maka 6/8 = 0,75 atau 75% staf yang dibutuhkan, atau hanya 75% tenaga yang tercapai.
- Jika rasio WISN > 1 Maka SDM berlebihan.
- Semakin kecil rasio WISN, semakin besar beban kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian analitik observasional dengan menggunakan metode pendekatan *Time and motion study* yang bertujuan untuk melihat aktivitas atau kegiatan secara menyeluruh dari perawat pelaksana dalam rangka menganalisis beban kerja perawat pelaksana untuk merencanakan jumlah kebutuhan tenaga perawat di ruang VIP dan di ruang VVIP rumah sakit Pendidikan UNHAS. Penelitian ini dilaksanakan selama bulan September dan Oktober 2016. Sampel dalam penelitian ini adalah semua perawat di ruang VIP dan VVIP yang memenuhi kriteria sampel. Jumlah perawat di ruang rawat inap VIP adalah sebanyak 18 orang perawat yang seluruhnya adalah perawat yang masih berstatus tenaga kontrak. Sebanyak 15 orang perawat mempunyai tingkat pendidikan sarjana keperawatan dan tiga orang dengan tingkat pendidikan DIII keperawatan. Jumlah perawat di ruang inap VVIP adalah sebanyak 10 orang, 7 orang diantaranya adalah tenaga kontrak dan 3 orang adalah tenaga organic (perawat tetap). Dari 10 orang perawat di ruang VVIP 7 orang diantaranya mempunyai tingkat pendidikan sarjana keperawatan dan tiga orang adalah DIII keperawatan.

HASIL

Ketersediaan waktu kerja bagi perawat di rumah sakit Pendidikan UNHAS

Ketersediaan waktu bekerja dihitung berdasarkan pengurangan waktu kerja yang tidak tersedia (absen) dari ketersediaan waktu kerja dalam satu tahun. Tabel satu berikut ini memberikan gambaran secara waktu ketidakhadiran (absen) secara terperinci.

Tabel 1
Ketersediaan Waktu Bekerja

Days unavailable	VIP		VVIP	
	Normal	libur/tahun	Normal	Libur/tahun
Hari libur dalam satu minggu	1,5	96	1,5	96
Cuti per BULAN			0,66	8
Hari libur Nasional (2015)	18	18	18	18
Cuti sakit	4	4	4	4
Cuti kedukaan	4	4	4	4
Pelatihan perawat (jika ada)	-	-	-	-

Total unavailable days		122		130
Total available days		243		235
Jumlah jam kerja tersedia		1944		1880

Tabel 1 menunjukkan bahwa secara rata-rata waktu kerja pada ruang VIP lebih besar dari pada pada ruang VVIP (243 dibandingkan dengan 235 hari). Hal ini disebabkan karena pada ruang VIP seluruh perawat adalah perawat kontrak yang tidak mempunyai cuti resmi, sedangkan pada ruang VVIP sebagian perawat adalah perawat organic yang mempunyai cuti tahunan yang resmi.

Tabel 2
Standar Beban Kerja Tindakan Keperawatan Langsung Dan Tidak Langsung pada Ruang VIP dan Ruang VVIP

NO	KEGIATAN PRODUKTIF	RUANGAN VIP			RUANGAN VVIP		
		SK (jam)	WKT (jam)	SBK (WKT/SK)	SK (jam)	WKT (jam)	SBK (WKT/SK)
1	Memberikan obat kepada pasien	0,12	1944	16200	0,17	1880	11058,82
2	Memenuhi kebutuhan cairan & elektrolit, nutrisi	0,17	1944	11435,29	0,13	1880	14461,54
3	Memenuhi kebutuhan eliminasi BAB	0,12	1944	16200	0,12	1880	15666,67
4	Memenuhi kebutuhan eliminasi urine	0,07	1944	27771,43	0,13	1880	14461,54
5	Memenuhi kebutuhan integritas jaringan	0,17	1944	11435,30	0,08	1880	23500
6	Memenuhi Kebutuhan Oksigen	0,02	1944	97200	0,1	1880	18800
7	Menyiapkan specimen lab	0,08	1944	24300	0,08	1880	23500
8	Memenuhi kebutuhan rasa nyaman dan aman	0,13	1944	14953,85	0,08	1880	23500
9	Transportasi pasien	0,08	1944	24300	0,2	1880	9400
10	Melakukan resusitasi	0,25	1944	7776	0,25	1880	7520
11	Perawatan Jenazah	0,17	1944	11435,30	0,17	1880	11058,82
12	Melakukan tindakan EKG	0,17	1944	11435,30	0,08	1880	23500
13	Mengukur tanda-tanda vital	0,08	1944	24300	0,08	1880	23500
14	Visite dokter	0,17	1944	11435,30	0,13	1880	14461,53
15	Menerima pasien baru	0,08	1944	24300	0,17	1880	11058,82
16	Observasi	0,48	1944	4050	0,13	1880	14461,53
17	Pendidikan kesehatan	0,17	1944	11435,30	0,17	1880	11058,82
18	Persiapan Pre Op	0,19	1944	10231,58	0,2	1880	9400
19	Orientasi kamar	0.08	1944	24300	0,08	1880	23500
20	USG Abdomen	0,5	1944	3888	0,5	1880	3760
Tindakan Keperawatan Tidak langsung							
1	Melengkapi catatan medic pasien	0,17	1944	11435,30	0,1	1880	18800
2	Memenuhi kebutuhan kebersihan lingkungan	0,03	1944	64800	0,01	1880	188000
3	Melakukan administrasi pasien	0,22	1944	8836,36	0,22	1880	8545,45
4	Timbang terima pasien	0,17	1944	11435,30	0,25	1880	7520
5	Sterilisasi alat	0,5	1944	3888	0,17	1880	11058,82
TOTAL				335502			404200

Keterangan: SK=Standar Kegiatan, WKT=Waktu Kerja Tersedia, SBK=Standar Beban Kerja

Tabel 3
Standar Kelonggaran di ruang VIP dan VVIP

NO	KEGIATAN NON PRODUKTIF	RUANGAN VIP				RUANGAN VVIP			
		SK (jam)	WKT (jam)	FK	StK (FK/WKT)	SK (jam)	WKT (jam)	FK	StK (FK/WKT)
1	Sembahyang	0,16	1944	36,50	0,02	0,16	1880	31,50	0,02
2	Makan/Minum	0,17	1944	60,83	0,03	0,17	1880	56,49	0,03
3	Telepon Pribadi	0,12	1944	106,46	0,05	0,12	1880	107,54	0,06
4	Ganti Pakaian	0,08	1944	111,02	0,06	0,08	1880	108,63	0,05
5	Toilet	0,08	1944	130,79	0,07	0,08	1880	128,18	0,07
TOTAL					0.23	TOTAL			0,23

Keterangan:SK=Standar Kegiatan, WKT: Waktu Kerja Tersedia, FK:Faktor Kelonggaran, StK= Standar kelonggaran

Tabel 4
Kebutuhan Tenaga Perawat Pada Ruang VIP dan Ruang VVIP

NO	KEGIATAN PRODUKTIF	RUANGAN VIP			RUANGAN VVIP		
		KKP (jam)	SBK (jam)	SDM (KKP/SBK)	KKP (jam)	SBK (jam)	SDM (KKP/SBK)
1	Memberikan obat kepada pasien	11435,30	16200	0,7	11058,82	11058,82	1
2	Memenuhi kebutuhan cairan & elektrolit, nutrisi	7776	11435,29	0,68	7520	14461,54	0,51
3	Memenuhi kebutuhan eliminasi BAB	11435,29	16200	0,7	11058,82	15666,67	0,71
4	Memenuhi kebutuhan eliminasi urine	11435,29	27771,43	0,4	11058,82	14461,54	0,76
5	Memenuhi kebutuhan integritas jaringan	24300	11435,30	2,13	23500	23500	1
6	Memenuhi Kebutuhan Oksigen	11435,29	97200	0,12	11058,82	18800	0,59
7	Menyiapkan specimen lab	11435.29	24300	0,47	11058,82	23500	0,47
8	Memenuhi kebutuhan rasa nyaman dan aman	24300	14953,85	1,62	23500	23500	1
9	Transportasi pasien	11435,29	24300	0.47	11058,82	9400	1,18
10	Melakukan resusitasi	3888	7776	0,5	3760	7520	0,5
11	Perawatan Jenazah	11435,29	11435,30	1	11058,82	11058,82	1
12	Melakukan tindakan EKG	24300	11435,30	2,12	23500	23500	1
13	Mengukur tanda-tanda vital	24300	24300	1	23500	23500	1
14	Visite dokter	11435,30	11435,30	1	11058,82	14461,53	0,76
15	Menerima pasien baru	3888	24300	0,16	3760	11058,82	0,34
16	Observasi	3888	4050	0,96	3760	14461,53	0,26
17	Pendidikan kesehatan	11435,30	11435,30	1	11058,82	11058,82	1
18	Persiapan Pre Op	7776	10231,58	0,76	4700	9400	0,5
19	Orientasi kamar	11435,30	24300	0,47	11058,82	23500	0,47
20	USG Abdomen	3351,72	3888	0,86	3760	3760	1
Tindakan Keperawatan Tidak langsung							
1	Melengkapi catatan medic pasien	11435,30	11435,30	1	11750	18800	0,63
2	Memenuhi kebutuhan kebersihan lingkungan	24300	64800	0,38	23500	188000	0,13
3	Melakukan administrasi pasien	7776	8836,36	0,88	7520	8545,45	0,88
4	Timbang terima pasien	5890,90	11435,30	0,51	22582	7520	3,00

5	Sterilisasi alat	3888	3888	1	3760	11058,82	0,34
TOTAL				20,89			20.03
STANDAR KELONGGARAN				0,23			0,23
TOTAL KEBUTUHAN SDM				21,12			20,26

Keterangan: KKP=Kuantitas Kegiatan Pokok, SBK=Standar Beban Kerja, SDM=Kebutuhan SDM

PEMBAHASAN

Menurut Depkes (2004) mekanisme penghitungan tenaga perawat menggunakan cara WISN, meliputi 5 tahap yaitu menetapkan waktu kerja tersedia, menetapkan unit kerja dan kategori SDM, menyusun standar beban kerja, menyusun standar kelonggaran dan penghitungan tenaga per unit kerja. Menetapkan waktu kerja tersedia bertujuan untuk memperoleh waktu kerja perawat yang bekerja di rumah sakit selama kurun waktu satu tahun. Data yang dibutuhkan untuk menetapkan waktu kerja tersedia yaitu data hari kerja, cuti tahunan, pendidikan dan pelatihan, hari libur nasional, cuti tahunan, ketidakhadiran kerja selama satu tahun. Waktu kerja tersedia selama satu tahun untuk perawat bagian ruang VIP adalah 1944 jam selama satu tahun atau 243 hari. Sedangkan waktu kerja yang tersedia untuk perawat yang bekerja di ruang VVIP adalah 1880 jam per tahun atau 235 hari dalam satu tahun.Setiap rumah sakit mempunyai penetapan waktu kerja tersedia yang berbeda-beda, sesuai ketentuan peraturan daerah masing-masing.

Standar beban kerja adalah volume/kuantitas beban kerja selama satu tahun per kategori SDM. Standar beban kerja untuk suatu kegiatan pokok disusun berdasarkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya (rata-rata waktu) dan waktu yang tersedia per tahun yang dimiliki oleh masing-masing kategori tenaga kerja (Depke, 2004). Beban kerja dari kategori SDM di unit kerja meliputi: kegiatan pokok yang dilaksanakan, rerata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tiap kegiatan pokok dan standar beban kerja per satu tahun masing-masing kategori SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa standar beban kerja di ruang VIP adalah sebesar 335.502 jam/tahun dan di ruang VVIP adalah sebesar 404.200 jam per tahun. Perbedaan standar beban kerja di ruang VIP dan di ruang VVIP adalah diksrenakan hari kerja yang berbeda, dimana pada ruang VIP seluruh perawat masih kategori tenaga perawat kontrak yang mempunyai hari kerja yang lebih tinggi disebabkan mereka tidak memperoleh cuti tahunan.

Penyusunan standar kelonggaran adalah diperolehnya faktor kelonggaran tiap kategori SDM meliputi jenis kegiatan dan kebutuhan waktu untuk menyelesaikan suatu kegiatan yang tidak terkait langsung atau dipengaruhi oleh jumlah kegiatan pokok pelayanan. Hal ini diperhitungkan

dengan pertimbangan bahwa tenaga perawat dalam memberikan asuhan keperawatan kepada pasien, tidak hanya melaksanakan kegiatan produktif saja melainkan juga melakukan kegiatan non produktif. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa standar kelonggaran di ruang VIP dan ruang VVIP masing-masing adalah sebesar 0,23. Standar kelonggaran ini ditambahkan pada kebutuhan tenaga per unit untuk menghasilkan total kebutuhan tenaga perawat.

Perhitungan dengan menggunakan rumus WISN menunjukkan bahwa jumlah total kebutuhan tenaga perawat di ruang VIP adalah sebesar 22 orang. Jumlah perawat yang ada saat ini adalah sebanyak 18 orang di ruang VIP, jadi ruang VIP membutuhkan penambahan tenaga perawat sebanyak 4 orang. Untuk ruang VVIP hasil perhitungan dengan menggunakan rumus WISN menunjukkan bahwa jumlah total kebutuhan tenaga perawat adalah sebesar 21 orang. Jumlah perawat yang ada saat ini di ruang VVIP adalah sebanyak 10 orang. Jadi ruang VVIP membutuhkan penambahan tenaga perawat sebanyak 11 orang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Secara total kebutuhan tenaga perawat untuk ruang VIP dan VVIP dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus WISN adalah sebanyak 43 orang. Tenaga perawat yang ada saat ini yang bekerja pada ruang tersebut adalah sebanyak 28 orang, jadi secara total dibutuhkan penambahan tenaga perawat perawat sebanyak 15 orang.

Saran

Hasil penelitian ini dapat dijadika acuan dan bahan pertimbangan bagi manajemen rumah sakit untuk mengambil kebijakan penambahan tenaga perawat di ruang VIP dan VVIP secara bertahap. Diharapkan pada masa yang akan datang perhitungan kebutuhan tenaga perawat juga dilakukan pada unit-unit lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Ade, Ni Luh (2011). *The Real Need of Nurses Based On Workload Indicators of Staffing Need*. Journal Ners, Vol. 6 No. 1. 2011. 86-93

Ilyas, Yaslis (2011). *Perencanaan SDM Rumah Sakit; Teori, Metoda, dan Formula*. FKM UI, Depok Indonesia.

KepMenKes Republik Indonesia Nomor 81/MenKes/SK/I/2004 *Tentang Pedoman Penyusunan Sumber Daya Manusia Kesehatan di Tingkat Provinsi, Kabupaten/Kota serta Rumah Sakit.*

Kep.Men.PAN Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 *Tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.*

Kurnia, Adil (2004). *Pengertian Beban Kerja.* Materi Workshop Workload Analysis. dari Adikurnia.wordpress.com/tag/definisi-beban-kerja

McQuaid, Pamela. (2013). *Applying The Workload Indicators of Staffing Need (WISN) Method in Namibia*. Journal of Human Resource for Health Policy. 11-64.

Musau P.et al.(2008). *Workload Indicators of Staffing Need Method in Determining Optimal Staffing Levels at MOI Teaching and Referral Hospital*. East African Medical Journal. May.

Rachmawati, Ike (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi, Yogyakarta.

Suriyahwongpaisal, P. *Potencial Implication of Hospital Autonomy on Human Resources Management*. A Thai Case Study. WHO. Dari http://www.who.int/hrh/en/HRDJ 3 3 02.pdf

WHO (2009). *Toolkit on Monitoring Health System Strengthening, Human Resources For Health*. Dari http://www.who.int/healthinfo/statistic/toolkit hss/EN PDF Toolkit HSS Human Resources oct08.pdf

WHO (2010). WISN *Workload Indicator Staffing Need use'r Manual*. Geneva. Dari http://whqlibdoc.who.int/publication/2010/9789241500197

EFEKTIFITAS *EXECUTIVE COACHING* PADA TIPE KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL

Pramudianto

BPK Penabur, Jakarta-Indonesia

Rauly Sijabat

STIE Semarang, Semarang-Indonesia

ABSTRAK

Executive coaching yang mempertimbangkan tipe kepemimpinan memiliki potensi untuk merubah perilaku yang dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasional. Hal inilah yang kemudian mendorong dilakukannya sebuah studi untuk mengetahui efektifitas pemberian executive coaching pada tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Design penelitian yang dirancang dalam studi ini adalah dengan *mixed-factorial design* 2x2 *between-within subject.* Faktor yang pertama adalah *executive coaching* yang terdiri dari dua level yaitu ada *executive coaching* dan tidak ada *executive coaching* dan faktor kedua adalah tipe kepemimpinan yang terdiri dari dua level yaitu transformasional dan transaksional pada taktik pengaruh proaktif *rational persuasion, inspirational appeals, consultation, collaboration*. Data yang diukur atau diamati dalam penelitian ini adalah kinerja penjualan dari para partisipan eksperimen yang terdiri dari *sales head* dan *key account head* di perusahaan multinasional otomotif.

Temuan dari studi ini menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan transformasional dengan executive coaching terbukti lebih efektif dalam meningkatkan kinerja penjualan *sales head* dan *key account head*. Lebih lanjut, studi ini juga menunjukkan bahwa pada tipe kepemimpinan transformasional, taktik pengaruh proaktif collaboration dan consultation terbukti lebih efektif sedangkan pada tipe kepemimpinan transaksional akan lebih efektif pada taktik proaktif rational dan inspirational.

Kata Kunci: *executive coaching*, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional

PENDAHULUAN

Riset mengenai *executive coaching* mengalami perkembangan yang pesat (Filipezak 1998; Kilburg 1996; Qucik dan Macik-Frey 2004; Feldman dan Lankau 2005; Nieminen 2013). Perkembangan literatur *executive coaching* di bidang konsultasi manajemen, pelatihan dan pengembangan serta konsultasi psikologi juga mengalami peningkatan (Kampa-Kokesch dan Anderson 2001). Joo (2005) menyatakan bahwa riset *executive coaching* berelasi dengan mentoring, kesuksesan karir, balikan (*feedback*) 360 derajat serta pelatihan dan pembelajaran. Dalam kerangka konseptualnya, Joo (2005) menyajikan anteseden dari keberhasilan *executive*

coaching adalah karakteristik *coach*, karakteristik *coachee* dan dukungan organisasi. Anteseden tersebut mengikuti proses pendekatan, hubungan dan penerimaan *feedback* dari *coaching* sehingga menghasilkan *outcome* berupa *self-awareness* dan pembelajaran. Hasil akhirnya adalah kesuksesan individual dan organisasi.

Kochanowski et al. (2010) menemukan bahwa manager yang berpartisipasi dalam *workshop* dan diberi *feedback* sebagai bentuk *executive coaching* mengalami peningkatan dalam hal kolaborasi. Dampak lainnya, *executive coaching* meningkatkan strategi komunikasi persuasif. Niemenen et al. (2013) juga memberikan bukti empiris yang sama bahwa *executive coaching* dengan MSF dalam *workshop* meningkatkan kinerja individual *coachee.* Sayangnya, kemampuan generalisasi pada kesimpulan penelitian-penelitian tersebut (Niemenen et al., 2013; Kochanowski et al., 2010) masih terbatas karena tipe kepemimpinan *coach* yang terlibat *executive coaching* belum diteliti lebih mendalam. Padahal tipe kepemimpinan memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Tipe kepemimpinan penting dalam peran seorang *coach*, dikarenakan mempengaruhi dalam cara berkomunikasi dan *relationship*, yang akhirnya membawa dampak pada *"trust"* seorang *coache* terhadap *coach*-nya.

Tipe kepemimpinan dalam studi *executive coaching* perlu dikaji mengingat adanya hubungan antara perilaku dan keterampilan kepemimpinan berdampak positif terhadap efektivitas organisasi, hal ini terkait erat dengan nilai-nilai, norma-norma perilaku, dan praktik kerja (Denison dan Mishra, 1995; Denison, Nieminen, dan Kotrba, 2003). Penggunaan *feedback* terhadap perubahan perilaku dengan mempertimbangkan tipe kepemimpinan berpotensi dapat meningkatkan kinerja individual dan dampak akhirnya mencapai kinerja organisasional.

Terdorong oleh temuan celah penelitian bahwa penelitian-penelitian mengenai *executive coaching* belum melibatkan tipe kepemimpinan, maka penelitian ini diarahkan untuk mengkaji kembali efektifitas *executive coaching* dengan mempertimbangkan tipe kepemimpinan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengembangan Hipotesis

1. **Perbedaan Tipe Kepemimpinan Transformasional dan Tipe Kepemimpinan Transaksional**

Dalam *transformational leadership*, memberikan fokus yaitu membuat seseorang atau kelompok lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka

untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. Sedangkan *transactional leadership* berfokus pada keinginan bawahan dan berusaha memenuhi harapannya, melakukan imbalan yang mereka inginkan, melakukan respon terhadap kepentingan pribadi sepanjang mendukung tujuan perusahaan. Fokus yang memiliki kedua tipe kepemimpinan tersebut prosesnya berbeda, sehingga jika dilakukan secara konsisten, maka tipe kepemimpinan berdampak terhadap pengembangan karyawan.

Perilaku dari seorang pemimpin dapat memengaruhi kepuasan dan kinerja dari bawahan (Yukl 2005, Pierce dan Newstrom, 2006). Penelitian Challagalla dan Shervani (2006) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian juga telah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi (Bogler 2001), kepuasan kerja, dan komitmen (Koh 1990). Kepemimpinan transformasional muncul menjadi pendekatan yang sangat efektif dalam proses/sistem pendidikan (Leithwood 1994).

H1: Taktik pengaruh proaktif kepala penjualan dengan tipe kepemimpinan transformasional lebih baik dibandingkan dengan taktik pengaruh proaktif kepala penjualan dengan tipe kepemimpinan transaksional

2. Efektivitas Pemberian *Executive Coaching* pada Tipe Kepemimpinan Transformasional

Coaching memfokuskan pada penyiapan karyawan dengan kualitas yang tinggi dalam pengembangan karirnya (McCauley dan Hezlet 2002). *Coaching* adalah suatu seni membantu orang-orang meningkatkan keefektifan mereka dengan upaya pemberdayaan-pendampingan secara tidak langsung (*non-directive*) kepada *coachee* dan memimpinnya dari belakang (*leading from behind*). Dengan pemahaman tersebut maka *executive coaching* mampu meningkatkan kualitas para manajer, karena ada proses efektifitas dalam pendampingan dan menggunakan metoda yang jelas.

Studi Nieminen et al. (2013) menunjukkan bahwa kinerja manajer yang mendapat *executive coaching* mengalami peningkatan signifikan dibanding kinerja manajer yang tidak mendapat *executive coaching*. Seifert et al. (2003) yang memberi bukti empiris bahwa manajer yang berpartisipasi dalam suatu *feedback workshop* menunjukkan peningkatan dalam hal taktik konsultasi dan kolaborasi. Sementara, manajer yang mendapat *feedback*

workshop dan *executive coaching* menunjukkan peningkatan keefektifan peratingan dibandingkan manajer yang tidak menerima *executive coaching.* Hal yang sama dilaporkan oleh Luthans dan Peterson (2003) bahwa terdapat pengaruh positif antara *executive coaching* atas *self-awareness.*

H2: Taktik pengaruh proaktif kepala penjualan pada tipe kepemimpinan transformasional dengan *executive coaching* lebih baik dibandingkan dengan taktik pengaruh proaktif kepala penjualan tanpa *executive coaching*.

3. Efektivitas Pemberian *Executive Coaching* Pada Tipe Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bycio et al. (1995) kepemimpinan transaksional adalah tipe kepemimpinan dengan pemimpin yang perhatiannya berfokus pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Giacobbi (2000) berpendapat bahwa *coachability* ditandai oleh antara lain motivasi untuk meningkatkan keterampilan, rasa ingin tahu, keterbukaan terhadap pembelajaran, dan kepercayaan dan rasa hormat terhadap pelatih dan atau proses pelatihannya. Shannahan, Bush dan Shannahan (2013) menerapkan konsep *coachability* atletik untuk penjualan dimana konsep penjual *coachability* sebagai tahapan penjual harus memiliki sifat terbuka untuk mencari, menerima, dan menggunakan sumber daya eksternal untuk meningkatkan kinerja penjualan mereka dalam konteks *personal selling*.

H3: Taktik pengaruh proaktif kepala penjualan pada tipe kepemimpinan transaksional dengan executive coaching lebih baik dibandingkan dengan taktik pengaruh proaktif kepala penjualan tanpa executive coaching.

METODE PENELITIAN

Subyek Eksperimen

Partisipan dalam eksperimen terdiri dari *sales head* dan *key account head* di perusahaan multinasional otomotif yang dalam keseharian bertugas untuk melakukan penjualan dan memimpin para sales berjualan di Jakarta. Total subjek untuk semua sel adalah 96 orang kepala penjualan.

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metoda eksperimen lapangan (*field experiment) yang* menginvestigasi secara empiris dampak *executive coaching* terhadap kinerja yang ditunjukkan dari perubahan kinerja kepala penjualan secara individual.

Penelitian didesain dengan *mixed-factorial design* 2x2 *between-within subject.* Faktor yang pertama adalah *executive coaching* yang terdiri dari dua level yaitu ada *executive coaching* dan tidak ada *executive coaching* dan faktor kedua adalah tipe kepemimpinan yang terdiri dari dua level yaitu transformasional dan transaksional.

Variabel dan Manipulasi

Variabel independen merupakan variabel yang dimanipulasi yaitu *executive coaching* dan tipe kepemimpinan. *Executive coaching* dalam riset ini adalah bentuk intervensi MSF yang sistematis memiliki tujuan untuk meningkatkan keterampilan profesional, kesadaran interpersonal, dan efektivitas pribadi (Kampa-Kokesch dan Anderson 2001). Manipulasi *executive coaching* diberikan dalam suatu workshop sebagai bentuk *multisource feedback* yang dilakukan oleh seorang eksekutif. Dalam riset ini, eksekutif diperankan oleh manager *Human Resource dan Development* yang akan melakukan dua peran yaitu sebagai pemimpin bertipe transformasional dan transaksional.

Variabel dependen adalah kinerja diukur dengan menggunakan *proactive influence tactis* dari Kochanowski et al. (2010) yang meliputi *rational persuasion, inspirational appeals, colaboration* dan *consultation*.

Teknik Analisis

Terdapat tiga pendekatan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Uji Independent Sample t Test

   Uji independen Sample t Test dilakukan untuk menguji apakah terdapat perbedaan antara tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional. Uji independent sample t test ini digunakan jika data memenuhi asumsi normalitas.
2. Uji Paired t Test

Uji Paired t Test dilakukan untuk membuktikan efektifitas suatu perlakuan pada obyek yang belum diberi perlakuan dengan yang diberi perlakukan. Uji Paired t Test digunakan jika distribusi data penelitian memenuhi asumsi normalitas.

3. Uji Wilcoxon

   Uji Wilcoxon dilakukan untuk membuktikan efektifitas suatu perlakuan pada obyek yang belum diberi perlakuan dengan yang diberi perlakukan jika distribusi data penelitian tidak memenuhi asumsi normalitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Analisis Komparatif pada Tipe Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Bagian ini merupakan pengujian statistik yang dilakukan untuk mengetahui apakah secara empiris terdapat perbedaan nyata antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Uji beda pada tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional dilakukan dengan menggunakan Uji Independent Sample t Test.

Tabel 2
Hasil Uji Komparatif pada Tipe Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	1,075	0,303	6,291	0,000
Equal variances not assumed			6,291	0,000

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2016

Hasil signifikansi nilai Levene's Test for Equality of Variance adalah sebesar 0,303 sehingga dapat disimpulkan bahwa data memiliki variance yang homogen. Merujuk pada hasil signifikansi Levene's Test for Equality of Variance maka untuk menguji ada atau tidaknya perbedaan kepemimpinan transformasional dan transaksional dilakukan dengan menganalisis nilai signifikansi pada output Equal Variance Assumed yang menghasilkan

nilai signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang nyata antara kepemimpinan transformasional dan transaksional.

2. Analisis Komparatif Efektifitas *Executive Coaching* pada Tipe Kepemimpinan Transformasional

Bagian ini merupakan pengujian statistik yang dilakukan untuk mengetahui apakah secara empiris terdapat perbedaan nyata antara kepemimpinan transformasional sebelum diberikan perlakukan dengan *executive coaching* dengan kepemimpinan transformasional yang sudah diberikan perlakuan.

Tabel 3
Hasil Uji Komparatif Sebelum *Executive Coaching* dan Sesudah *Executive Coaching* pada Tipe Kepemimpinan Transformasional

Dimensi Kepemimpinan	Asumsi Normalitas		Uji Komparatif	
	Signifikasi	Distribusi Data	Signifikansi	Pengujian Hipotesis
Rational Persuasion	0,005	Tidak Normal	0,000	Diterima
Inspirational Appeal	0,097	Normal	0,815	Ditolak
Collaboration	0,065	Normal	0,026	Diterima
Consultation	0,118	Normal	0,024	Diterima
Transformasional	0,762	Normal	0,000	Diterima

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2016

Hasil uji komparatif yang dilakukan pada berbagai tipe kepemimpinan untuk kepemimpinan transformasional sebelum diberi perlakuan *executive coaching* dengan yang sesudah diberi perlakuan menunjukkan bahwa *executive coaching* tidak terbukti meningkatkan *inspirational appeal* artinya, baik yang diberikan *coaching* maupun tidak diberikan *coaching* tidak ada perbedaan dalam inspirasional appeal. Namun, tidak demikian hasilnya pada tipe kepemimpinan yang lain. *Executive coaching* terbukti efektif meningkatkan tipe kepemimpinan dengan *rational persuasion, collaboration, consultation,* dan transformasional.

Tabel 4
Perubahan Tipe Kepemimpinan Transformasional Sebelum dan Sesudah Perlakuan *Executive Coaching*

Dimensi Kepemimpinan	Sebelum Executive Coaching	Sesudah Executive Coaching
Rational Persuasion	59,58	78,08
Collaboration	81,25	86,63
Consultation	78,33	84,13
Transformasional	72,39	79,96

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2016

Hasil analisis deskriptif pada tabel 4 menunjukkan bahwa *executive coaching* efektif meningkatkan kinerja manager penjualan yang memiliki tipe kepemimpinan transformasional. Hal ini dibuktikan pada hasil capaian penjualan para manager penjualan setelah diberikan *executive coaching* yang meningkat.

3. Analisis Komparatif Efektifitas *Executive Coaching* pada Tipe Kepemimpinan Transaksional

Bagian ini merupakan pengujian statistik yang dilakukan untuk mengetahui apakah secara empiris terdapat perbedaan nyata antara kepemimpinan transaksional sebelum diberikan perlakukan dengan executive coaching dengan kepemimpinan transaksional yang sudah diberikan perlakuan.

Tabel 5
Hasil Uji Komparatif Sebelum *Executive Coaching* dan Sesudah *Executive Coaching* pada Tipe Kepemimpinan Transaksional

Dimensi Kepemimpinan	Asumsi Normalitas		Uji Komparatif	
	Signifikasi	Distribusi Data	Signifikansi	Pengujian Hipotesis
Rational Persuasion	0,116	Normal	0,018	Diterima
Inspirational Appeal	0,097	Normal	0,023	Diterima
Collaboration	0,171	Normal	0,129	Ditolak
Consultation	0,196	Normal	0,058	Ditolak
Transformasional	0,497	Normal	0,000	Diterima

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2016

Hasil uji komparatif yang dilakukan pada berbagai tipe kepemimpinan untuk kepemimpinan transaksional sebelum diberi perlakuan executive coaching dengan yang sesudah diberi perlakukan menunjukkan bahwa executive coaching tidak terbukti meningkatkan tipe kepemimpinan *collaboration* dan *consultation* artinya, baik yang diberikan coaching maupun tidak diberikan coaching tidak ada perbedaan dalam tipe kepemimpinan collaboration dan consultation. Namun, tidak demikian hasilnya pada tipe kepemimpinan yang lain. *Executive coaching* terbukti efektif meningkatkan tipe kepemimpinan *rational persuasion*, *inspirational appeal*, serta kepemimpinan transformasional itu sendiri.

Tabel 6
Perubahan Tipe Kepemimpinan Transaksional Sebelum dan Sesudah Perlakuan *Executive Coaching*

Dimensi Kepemimpinan	Sebelum Executive Coaching	Sesudah Executive Coaching
Rational	73,96	80,83
Inspirational	72,92	80,42
Transaksional	61,30	69,89

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2016

Hasil analisis deskriptif pada tabel 6 menunjukkan bahwa *executive coaching* efektif meningkatkan kinerja manager penjualan yang memiliki tipe kepemimpinan transaksional. Hal ini dibuktikan pada hasil capaian penjualan para manager penjualan setelah diberikan *executive coaching* yang meningkat.

Pembahasan

Program *executive coaching* membantu membangun perilaku/ habit baru di dalam organisasi dan membawa organisasi kepada *sustainable superior performances*. Sebagai pemimpin membantu pemimpin lain dalam memimpin proses yang membuat tim dan organisasi mampu mencapai hasil yang hebat dan belum pernah dicapai sebelumnya. *Executive coaching* membantu mengarahkan dan mengubah cara pemimpin dalam memimpin untuk mengikut sertakan timnya, supaya mampu meningkatkan hasil yang dicapai. Sebagai individu mengerti apa yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan bersama, menjadi karyawan yang lebih produktif dengan fokus kepada pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Belajar menggunakan proses dan sistem untuk fokus kepada pencapaian tujuan, membawa ide baru yang lebih baik kepada tim dan organisasi sehingga terjadi proses perbaikan secara terus menerus.

Tipe kepemimpinan transformasional dengan *executive coaching* memiliki dampak terhadap taktik pengaruh proaktif dalam hal *rational persuasion*, *collaboration* dan *consultatif*. Hal ini menarik karena keselarasan dua ketrampilan tersebut tidaklah mudah untuk dipraktekkan. Kolaborasi ketrampilan tersebut menjadi alat untuk mencapai tujuan organisasi khususnya perusahaan yang diteliti, oleh karena itu budaya yang telah dibangun sangat menunjang pelaksanaan tersebut. Nilai pertama yang sangat penting dan menjadi dasar adalah integritas dan kejujuran yang merupakan keselarasan, kerendahan hati, dan keberanian. Keselarasan: hidup dengan nilai-nilai dan keyakinan. Melakukan apa yang dikatakan. Rendah hati: berpegang teguh pada prinsip, terutama di saat–saat sulit. Lebih mementingkan hal yang benar, daripada menjadi pihak yang paling benar. Keberanian: bertindak sesuai dengan prinsip. Anda melakukan hal yang benar, terutama ketika hal itu sangat sulit dilakukan. Maka nilai integritas dan kejujuran adalah melakukan kegiatan atau tindakan dengan penuh komitmen, konsisten, tanggung jawab dan jujur, meskipun berada dalam keadaan sulit dengan berfokus pada perusahaan sesuai dengan kebijakan perusahaan yang berlaku.

Perlakukan *executive coaching* terhadap tipe kepemimpinan transaksional memiliki dampak yang tepat terhadap taktik pengaruh proaktif. Karena *rational persuasion*, menggunakan argumen logis dan bukti faktual yang menunjukkan bahwa permintaan layak dan relevan untuk kepentingan dalam mencapai tujuan. *Inspirational appeals*, membandingkan nilai-nilai orang tersebut dan cita-cita untuk membangkitkan emosi agar mendapatkan komitmen.. Dengan demikian, kinerja kepala penjualan benar meningkat ketika ditengarai dapat meningkat dengan pendekatan pembelajaran melalui *executive coaching* dan dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan transaksional sebagai *coach* dalam proses pembelajaran.

KESIMPULAN

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa *executive coaching* memengaruhi taktik pengaruh proaktif kepala penjualan (*sales head dan key accound head*). Temuan ini konsisten dengan pendapat Nieminen (2013) bahwa kinerja manajer yang mendapat *executive coaching* mengalami peningkatan signifikan dibanding kinerja manajer yang tidak mendapat *executive coaching*. Dan *executive coaching* memberi manfaat penting untuk pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi melalui aktivitas yang dilakukannya (DeNisi dan Kluger 2000; Kochanowski et al. 2010). Hal yang sama dilaporkan oleh Luthans dan Peterson (2003) bahwa terdapat pengaruh positif terhadap *executive coaching.*

Adapun penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, menunjukkan bahwa kelompok yang menggunakan kepemimpinan transformasional lebih baik memiliki pengaruh terhadap taktik pengaruh proaktif kepala penjualan (*sales head* dan *key account head*) dibandingkan kelompok kepemimpinan transaksional. Temuan ini mendukung penelitian bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi (Bogler 2001), kepuasan kerja, dan komitmen (Koh 1990). Kepemimpinan transformasional muncul menjadi pendekatan yang sangat efektif dalam proses/sistem pendidikan (Leithwood 1994).

DAFTAR PUSTAKA

Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations***.** New York: Free Press.

Bogler, R. 2001. The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 37, pp. 662-83.

Bucci, W. 1985. Dual coding: A cognitive model for psychoanalytic research. *Journal of the American Psychoanalytic Association, 33*, 571–607.

Burns, J. M. 1978. *Leadership.* New York: Harper & Row.

Bycio, P., Hackett, R. dan J. C. Allen. 1995. Further Assessments of Bass's. 1985. Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 80, 4: 468-78.

Chalagala, N. G. dan A. T. Shervani. 2006. Dimensional and type of Supervisory Control: Efect on Salesperson Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing* (60):89-105.

Denison, D. R., dan Mishra, A. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science, 6,* 204–223.

Denison, D. R., Nieminen, L. R., dan L., Kotrb. 2003. Diagnosing organizational cultures: Aconceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*

Epstein, S. 1994. Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist, 49*, 709–724.

Epstein, S. 1998. *Constructive thinking: The key to emotional intelligence.* London: Praeger.

Epstein, S., R. Pacini, V. Denes-Raj, dan H. Heier. 1996. Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*, 390–405.

Feldman, D. C., dan M. J. Lankau. 2005. Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management* 31: 829-848

Filipezak, R. 1998. The Executive Coach: Helper or healer? *Training*. 35

Filsinger, C. 2014. The virtual liner manager as coach: coaching directs reports remotely and across cultures. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring.* Vol.12: 188-202.

Giacobbi, P. 2000. The athletic coachability scale: Construct conceptualization and psychometric analyses. *Doctoral dissertation*. Knoxville: University of Tennessee.

Greenberg, J dan R. A. Baron. 1995. *Behaviour in organization understanding and managing the human side of work*. 5th ed. Englewood Cliffts, New Jersey: Prentice Hall International, Inc

Joo, B. K. 2005. Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*. 4: 462-488

Kampa-Kokesch, S. dan M. Z. Anderson. 2001. Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research* 53 (4): 205-228

Kemp, T. J. 2009. Is coaching an evolving form of leadership? Building a transdisciplinary framework for exploring the coaching alliance. *International Coaching Psychology Review*, 4(1): 105–109

Kochanowski, S., C. F., Seifert dan G. Yukl. 2010. Using executive coaching to enhance the effects of behavioral feedback to managers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17: 363-369

Koh, W. 1990. An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary schools in Singapore. *Unpublished doctoral dissertation*, University of Oregon, Concordia.

Leithwood, K. 1994. Leadership for schoolrestructuring. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 30 No. 4: 498-518.

Luthans, F. J., dan S. J. Peterson. 2003. 360 degree feedback with systematic executive coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*: 42:243-256

McCauley C. D, dan S. A. Hezlett. 2002. Individual development in the workplace. In Anderson N, Ones D, Sinangil HK, Viswesvaran C (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 1: Personnel psychology* (pp. 313–335). Thousand Oaks, CA: Sage.

Nelson, E. dan R. Hogan. 2009. Coaching on the dark side. *International Coaching Psychology Review*, *4*(1), 9–21.

Nieminen, L., Smerek, R., Kotrba, L., dan Denison, D. (2013). What does an executive coaching intervention and facilitated multisource feedback? Effects on leader self-ratings and perceived effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, *24*(2), 145–176

Northouse, P.G. 2001. *Leadership: Theory and Practice* (2nd ed.). CA: Sage Publications

Orenstein, R. L. 2002. Executive coaching: It's not just about the executive. *Journal of Applied Behavioral Science*, *38* (3), 355-374.Peterson (1996)

Peterson, D. B. 1996. Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *48*, 78–86.

Pierce, J. L. dan J. W. Newstrom. 2006. Leaders and The Leadership Proces: Readings,Self Asesments & Aplications. McGraw-Hil Companies, Inc. New York

Price, T. L. 2003. The ethics of authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 67–81.

Quick, J. C dan M. Macik-Frey. 2004. Behind the mask: Coaching through deep interpersonal. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 56: 67-74

Sadler-Smith, E., G. P. Hodgkinson dan M. Sinclair. 2008. A matter of feeling? The role of intuition in entrepreneurial decision-making and behaviour. In W.J.Z. Zerbe., E.J. Härtel & N.M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions, ethics and decisionmaking* (pp.35–55). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Shannahan K. L., A.J. Bush dan R. J. Shannahan. 2013. Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of Academic Marketing Science.* Vol.41

Smith, L. dan J. Sandstrom, 1999. Executive leader coaching as a strategic activity. *Strategy & Leadership*, Vol. 27 Iss: 6, pp.33 - 36

Tichy, N. M., dan M. A. Devanna. 1986. *The transformational leader*. New York: Wiley

Yukl, G. A. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT Indeks. Jakarta

PENGENDALIAN KUALITAS PELAYANAN DENGAN METODE STATISTICAL QUALITY CONTROL (SQC) PADA RUMAH SAKIT PENDIDIKAN UNIVERSTAS HASANUDDIN MAKASSAR

Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.SI (mahliamuis@gmail.com)
Prof. Dr. Cepi Pahlevi, SE., M.SI
Prof. Dr. Otto Randa Payangan, SE.,MSI
Prof. Dr. Idayanti, SE., M.SI

Universitas Hasanuddin

Abstrak

Organisasi pelayanan kesehatan menghadapi tantangan yang berat berkaitan dengan biaya, efisiensi, keamanan dan pelayanan kepada pasien. Rumah sakit sebagai institusi penyelenggara pelayanan kesehatan bagi masyarakat semakin dituntut untuk dapat memberikan kualitas pelayanan prima sehingga mampu menghasilkan kepuasan pasien yang tinggi.

Penelitian ini akan meneliti pengendalian kualitas pelayanan kesehatan pada rumah sakit - rumah sakit Pendidikan Universitas Hasanuddi yang dilihat dari faktor-faktor individual dan faktor institusional. Faktor individual meliputi pengetahuan dan ketrampilan tenaga medis dan paramedis, sedangkan faktor institusional meliputi pelayanan administrasi dan dukungan sarana dan prasarana rumah sakit, dan kompetensi sumber daya manusia.

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode statistical quality control (SQC) yang merupakan salah satu metode pengendalian kualitas dalam manajemen mutu terpadu (Total Quality Management). Metode dapat diterapkan secara berkala untuk mengetahui apakah pelayanan yang diberikan telah memenuhi standar pelayanan prima yang dipersyaratkan.

***Kata Kunci**: Kualitas pelayanan kesehatan, kepuasan pasien, Total Quality Management, statistical quality control.*

PENDAHULUAN

Era globalisasi melanda berbagai aspek kehidupan manusia, dimana dunia semakinmenyatu, tidak bisa lagi kejadian disuatu negara tertutup bagi dunia luar.Teknologi informasi dan komunikasi merangsang perubahan hubungan antar bangsa yang tidak berbatas.Globalisasi muncul sebagai fenomenabaru yang telah dilahirkan oleh kemajuan jaman (Mathis and Jackson, 2006)

Globalisasi pada bidang perekonomian membawa dampak yang cukup besar bagi berbagai industri di Indonesia baik industri perdagangan, manufaktur maupun jasa.. Kondisi tersebut menuntut organisasi atau perusahaan untuk melakukan berbagai inovasi guna

mengantisipasi persaingan yang semakin ketat.. Organisasi saat ini harus memiliki keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, pelayanan, biaya maupun sumber daya manusia Untuk mewujudkan hal tersebut sumberdaya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan manusialah yang pada akhirnya menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijaksanaan, strategi, maupun langkah-langkah kegiatan operasional yang dilakukan (Unarajan,1996 : 18). Persaingan yang semakin ketat menjadikan sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya.. Salah satu upaya yang dapat ditempuh organisasi untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan melakukan pengawasan yang ketat terhadap kompetensi dan keterampilan karyawan.

Organisasi pelayanan kesehatan menghadapi tantangan yang berat berkaitan dengan biaya, efisiensi, keamanan dan pelayanan kepada pasien (Mettler, 2012). Rumah sakit sebagai institusi penyelenggara pelayanan kesehatan bagi masyarakat semakin dituntut untuk dapat memberikan kualitas pelayanan prima sehingga mampu menghasilkan kepuasan pasien yang tinggi. Beberapa peneliti telah menyebutkan pentingnya kepuasan pasien sebagai indikator kualitas pelayanan kesehatan (Charalambous, 2013; Vucovic *et.al*., 2012; Anatole *et al*., 2012; Jansen and Jansen, 2012; Fallon *et al*., 2008). Pasien yang puas akan lebih mendukung tindakan medis yang disarankan dan mengambil peran lebih aktif dalam melakukan tindakan perawatan secara pribadi. Hal itu dapat mendukung proses tercapainya hasil pelayanan kesehatan yang lebih optimal. Sebaliknya pasien yang tidak puas akan melakukan utilisasi lebih rendah sehingga berdampak pada hasil pelayanan kesehatan yang lebih rendah. Hubungan yang dapat disimpulkan dari beberapa hasil penelitian terkini di atas adalah kualitas pelayanan kesehatan yang prima akan memberikan kepuasan pasien yang lebih tinggi.

Faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan kesehatan pada sebuah rumah sakit dapat dibedakan menjadi faktor-faktor individual dan faktor institusional. Faktor individual meliputi pengetahuan dan ketrampilan tenaga medis dan paramedis, sedangkan faktor institusional meliputi pelayanan administrasi dan dukungan sarana dan prasarana rumah sakit. Secara lebih khusus, berdasarkan jenis penyakit yang ditangani, misalnya penyakit kanker - kepuasan pasien sensitif terhadap faktor seperti penyediaan informasi, hubungan perawat dengan pasien, dukungan yang diberikan kepada pasien, kemampuan teknikal perawat, edukasi yang diberikan kepada pasien berkaitan dengan masalah kesehatan yang dihadapi, keberlanjutan

antara perawatan di rumah sakit dan di rumah serta komunikasi (Dorigan dan Guirardello dalam Charalambous, 2013). Sedangkan Jansen dan Jansen (2012) menunjukkan bahwa kepuasan pasien meningkat ketika dokter mengimplementasikan gaya komunikasi berpusat pada pasien pada proses konsultasi.

Pada tingkat stratejik, rumah sakit sebagai organisasi yang memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien harus mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki agar dapat menghasilkan kualitas pelayanan yang prima dan kepuasan pasien. Upaya-upaya perbaikan secara berkelanjutan dalam bentuk peningkatan kualitas pelayanan merupakan bagian dari implementasi strategi pilihan yang dikembangkan oleh manajemen puncak rumah sakit. Implementasi strategi pilihan ini tidak mudah karena manajemen puncak dituntut untuk mampu mengoptimalkan integrasi kompetensi dan kapabilititas internal yang dimiliki dengan dinamika lingkungan yang berubah dengan cepat (Bourgeois, 2011). Pengetahuan dan ketrampilan individu perlu diintegrasikan kedalam aktifitas-aktifitas perbaikan mutu pada tingkat organisasi agar dapat memberikan tingkat kinerja pelayanan yang lebih baik.

Efektifitas dan efisiensi integrasi sumberdaya internal rumah sakit kedalam strategi peningkatan kualitas pelayanan sangat menentukan tingkat kepuasan pasien, sehingga penting bagi manajemen puncak rumah sakit untuk mempertimbangkan evaluasinya. Hasil penelitian Pambudi *et al*. (2004) mencatat bahwa terdapat keluhan terhadap kuantitas dan kualitas dari pelayanan yang disediakan di Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) dan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai tempat pelayanan kesehatan publik di perkotaan yang disebabkan oleh keterbatasan finansial, karyawan dan obat-obatan, selain oleh manajemen yang buruk. Rendahnya kuantitas dan kualitas pelayanan kesehatan merupakan fenomena pada negara berkembang karena banyaknya tantangan termasuk Sistem Pelayanan Kesehatan (SPK) yang lemah dan fasilitas kesehatan yang memiliki sumber daya yang terbatas (Cline & Luiz, 2013).

Data statistik Kota Makassar (BPS, 2013) menunjukkan bahwa jumlah rumah sakit umum berdasarkan kepemilikan pemerintah sebanyak 4 buah, meliputi 1 rumah sakit milik pemerintah pusat, 2 rumah sakit milik pemerintah provinsi, dan 1 rumah sakit milik pemerintah kota, serta 8 rumah sakit milik swasta. Jumlah pasien pada seluruh sarana pelayanan kesehatan di Kota Makassar meliputi 1.709.083 pasien rawat jalan dan 6.135 pasien rawat inap.

Perumusan Masalah

Latar belakang penelitian ini memfokuskan pada bagaimana cara pengendalian kualitas pelayanan dilihat dari aspek individual dan institusional dengan menggunakan metode statistical quality control (pengendalian kualitas secara statistic). Rumusan masalah dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

1) Apakah kualitas pelayanan pada rumah sakit umum di kota Makassar sudah memenuhi tingkat pelayanan prima yang diinginkan?
2) Bagaimana mengetahui tingkat deviasi antara kualitas pelayanan yang memenuhi tingkat kepuasan konsumen dibandingkan dengan tingkat pelayanan yang ada saat ini dengan menggunakan metode *statistical quality control*?
3) Bagaimana mengatasi variasi yang ada antara tingkat pelayanan yang memberikan kepuasan kepada konsumen dengan tingkat pelayanan yang ada saat ini dengan menggunakan metode *statistical quality control?*

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kualitas jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk menyimbangi harapan pelanggan. Menurut Gactano dalam Dwi Haryono Wiratno (1998) kualitas jasa adalah pandangan konsumen tentang perbandingan antara harapan dengan kenyataan yang diperoleh dari pelayanan. Kualitas jasa adalah suatu tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Metode *statistical quality control* adalah suatu peralatan yang digunakan dalam *total quality management* dalam mengukur variasi tingkat pelayanan yang dipersyaratkan dengan tingkat pelayanan yang terjadi.

Suatu proses yang menciptakan barang maupun jasa biasanya mempunyai variasi dalam outputnya. Variasi ini biasanya disebabkan oleh banyak faktor, beberapa diantaranya dapat dikendalikan dan selebihnya terjadi secara alamiah dan melekat pada proses tersebut. Variasi yang disebabkan oleh faktor-faktor yang dapat diidentifikasi dan kemungkinan dapat diatasi disebut variasi khusus (*assignable variable*), contohnya adalah variasi yang disebabkan oleh pekerja yang tidak terlatih dengan baik. Variasi yang melekat pada proses disebut variasi umum (*common variation*). Variasi umum ini biasa juga dikenal dengan istilah variasi acak (*random variation*), contohnya adalah jenis peralatan yang digunakan untuk menyelesaikan suatu proses.

Dalam melakukan pengendalian proses yang menggunakan teknik SQC, sampel akan diambil, dan sampel statistik dihitung. Distribusi sampel akan menghasilkan semacam variabilitas dalam outputnya. Jika variabilitas dalam distribusi masih dalam batas toleransi, maka proses dikatakan normal, akan tetapi jika distribusi sampel ini keluar dari batas toleransi atau keluar dari batas distribusi normal, maka harus dilakukan penyesuaian dan perbaikan terhadap proses tersebut.

Dalam setiap proses produksi, hal yang perlu dipahami adalah setiap produk ataupun jasa yang dihasilkan tidak akan 100% sama. Hal ini karena adanya variasi selama proses produksi berlangsung. Adapun variasi merupakan hal yang normal dan wajar, namun akan berpengaruh pada kualitas produk sehingga perlu dikendalikan. Umumnya metode statistic banyak digunakan dalam upaya pengendalian proses produksi. Pendekatan yang paling umum digunakan dalam dunia industri adalah melalui metode statistical process control (SQC). SQC merupakan metode pengambilan keputusan secara analitis yang memperlihatkan suatu proses berjalan dengan baik atau tidak. SQC digunakan untuk memantau konsistensi proses yang digunakan untuk pembuatan produk yang dirancang dengan tujuan mendapatkan proses yang terkontrol.

Jenis-Jenis Variasi

Variasi didefinisikan sebagai ketidakseragaman produk atau jasa yang dihasilkan. Variasi dapat pula didefinisikan sebagai produk atau jasa yang dihasilkan tidak memenuhi spesifikasi standar yang telah ditetapkan. Variasi dikelompokkan menjadi dua jenis:

1. Variasi terkendali (controllable variation)

   Variasi terkendali adalah variasi yang dapat dikendalikan atau variasi yang dapat dihilangkan atau diminimalisir jika kita melakukan aktivitas-aktivitas perbaikan. Variasi seperti ini biasanya bersifat stabil, konsisten, kemungkinannya random, terprediksi, terjadi secara alamiah, inheren, sebab-sebab acak. Contoh jenis variasi ini adalah kurang homogennya bahan baku, kurang cermatnya operator, dan lain-lain.
2. Variasi tidak terkendali (uncontrollable variation)

   Variasi tidak terkendali adalah variasi yang tidak dapat dikendalikan. Variasi jenis ini biasanya bersifat tidak stabil, tidak konsisten, tidak terprediksi dan umumnya terjadi karena faktor alam atau lingkungan, sehingga menyebabkan abnormalitas terhadap

system dan dapat diperbaiki secara local. Contoh variasi jenis ini adalah kelembaban udara, suhu ruangan yang berubah-ubah, perubahan tegangan listrik, dan lain-lain.

Diagram Kendali

Salah satu alat terpenting yang digunakan dalam SQC adalah diagram kendali (control chart).

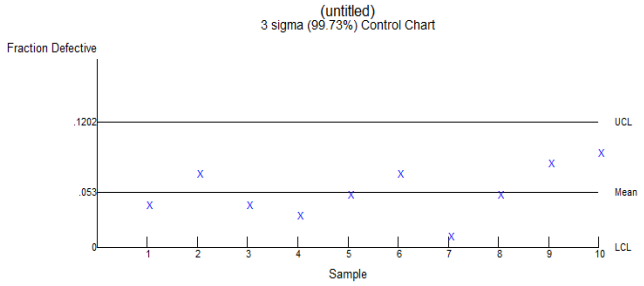
Diagram kendali adalah diagram yang menjelaskan proses yang terjadi di dalam hasil observasi data yang diteliti.

Diagram kendali memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Menunjukkan perubahan pola data, contoh : trend
2. Memberikan koreksi sebelum proses benar-benar di luar kendali
3. Menunjukkan penyebab perubahan pada pasangan data. Penyebab terkondisi
4. Data berada di luar batas kendali atau kecenderungan data. Penyebab alamiah
5. Variasi acak di sekitar rata-rata.

Gambar 1

Diagram Kendali



Dalam diagram kendali, terdapat garis pusat, batas atas, batas bawah, dan grafik hasil plot data observasi. Peta kendali digunakan untuk:

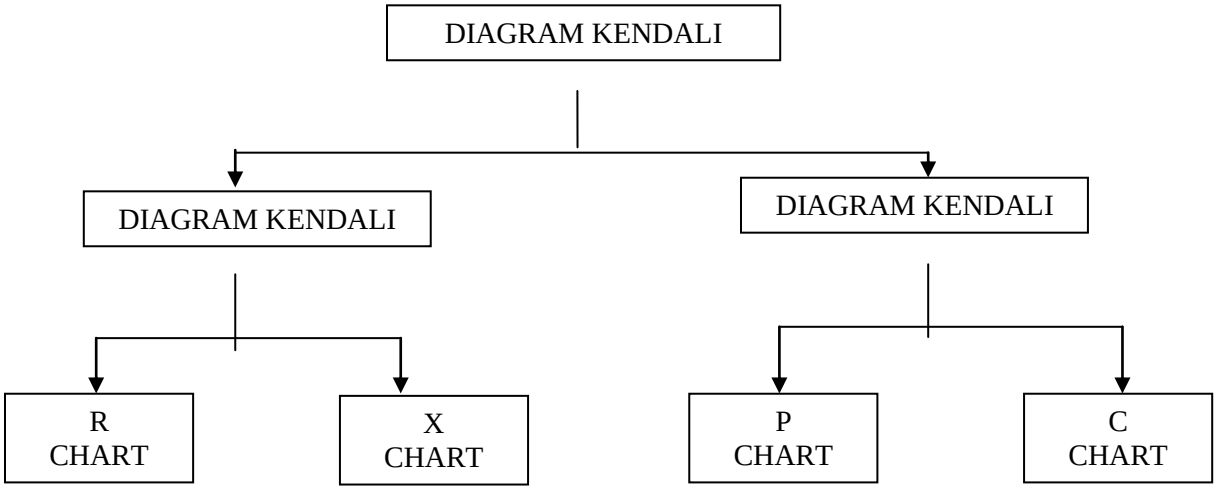
1. Menentukan proses apakah berada dalam pengendalian statistic
2. Memantau proses secara terus menerus sepanjang waktu agar proses tetap stabil secara statistic dan hanya mengandung variasi penyebab umum.
3. Untuk identifikasi variasi penyebab khusus (special cause)

4. Untuk memberikan system peringatan dini pada proses produksi sehingga tidak sampai terjadi cacat produk.
5. Menentukan kemampuan proses (process capability)

Berdasarkan jenis datanya, diagram kendali dibagi menjadi dua, yaitu diagram variable dan diagram atribut. Kedua jenis diagram tersebut dibagi lagi menjadi dua jenis sebagaimana diperlihatkan pada gambar di bawah ini:

Gambar 2

Skema Diagram Kendali



METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Pendidikan Universitas Hasanuddin selama kurun waktu 1 September-1 Oktober 2016. Sampel diambil sebanyak 150 orang dengan 15 kali pengambilan sampel masing-masing dengan jumlah 10 orang setiap pengambilan sampelnya sehingga mencapai 150 orang. Responden diminta untuk mengisi pertanyaan tentang kualitas pelayanan. Setiap kali melakukan sampling, dipilih sebanyak 10 orang secara acak. Setelah data terkumpul, kemudian dilakukan pengolahan data dengan program QM for windows versi 4.

Dalam penelitian ini, menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Diagram Kendali Atribut

Atribut didefinisikan sebagai persyaratan kualitas yang diberikan kepada suatu barang , yang hanya menunjukkan apakah barang/produk tersebut diterima atau ditolak. Diagram atribut

biasanya digunakan untuk menganalisa pengukuran yang bersifat diskrit. Contohnya: kelingan yang rusak pada sayap pesawat, gelembung-gelembung udara pada botol/gelas, goresan pada lempengan plat, dan sebagainya. Diagram ini dibagi menjadi dua jenis, yaitu

a. Diagram digunakan untuk memperlihatkan persentase item yang tidak sesuai. Contoh: menghitung jumlah kursi rusak dan dibagi dengan julah total kursi yang diperiksa. Diagram P dapat disusun dengan jumlah sampel tetap atau bervariasi. Diagram P ini disebut juga diagram control defective. P adalah rasio antara jumlah produk defective yang didapatkan dalam inspeksi terhadap jumlah seluruh produk yang diinspeksi. P dapat dinyatakan dalam fraksi disebut "fraction defective" atau persentase disebut "percentage defective".
b. Diagram C digunakan untuk menunjukkan jumlah ketidaksesuaian suatu unit seperti unit kursi, lembaran baja, mobil, dan lain-lain. Diagram C bertujuan menghitung jumlah defect unit produk yang tetap. Contohnya menghitung julah kerusakan (goresan, potongan, dll) pada tiap kursi dari 100 sampel kursi.

2. Diagram Kendali Variabel

Variabel adalah karakteristik kualitas seperti berat, panjang, waktu, temperature, volt, tensile strength, penyusutan atau karakteristik lainnya yang dapat diukur. Diagram atribut biasanya digunakan untuk mengendalikan menganalisa proses yang menggunakan karakteristik yang dapat terukur. Berikut beberapa tujuan diagram kendali variable.

- Melihat sejauh mana proses produksi sudah sesuai dengan standar desain proses. Sudah sesuai atau belum.
- Mengetahui sampai sejauh mana masih perlu diadakan penyesuaian-penyesuaian pada mesin/alat/metode kerja yang dipakai dalam proses produksi.
- Mengetahui penyimpangan kualitas atas hasil (produk) dari proses produksi , yang kemudian disusul dengan dilaksanakannya tindakan-tindakan tertentu dengan tujuan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan atas kualitas pada proses produksinya.

a. Diagram X

X merupakan besaran (variable) yang dapat diukur, yang cara mengukurnya menggunakan alat-alat yang bersesuaian dengan apa yang akan diukur. Diagram X digunakan untuk menganalisis nilai rata-rata sub kelompok data. Nilai rata-rata tersebut kemudian akan menunjukkan bagaimana penyimpangan sampel dari rata-ratanya. Penyimpangan ini akan member gambaran bagaimana konsistensi proses. Semakin dekat rata-rata sampel ke nilai rata-ratanya, maka proses cenderung stabil, sebaliknya maka proses cenderung tidak stabil.

Dalam pembuatan Diagram X, hal-hal yang perlu diperhatikan:

- Garis tengah (central line)

  X rata-rata = X1+X2+X3+….+Xn / n

- Garis batas X

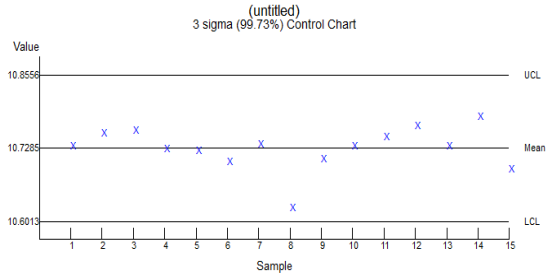
$\bar{x}$ Chart Control Limits

$UCL = \bar{\bar{x}} + A_2\bar{R}$

$LCL = \bar{\bar{x}} - A_2\bar{R}$

Gambar 3

Contoh Diagram Kendali variable X



b. Diagram R

R adalah range, yaitu nilai untuk mengukur beda nilai terendah dan tertinggi sampel produk yang diobservasi, dan member gambaran mengenai variabilitas proses. Diagram R digunakan untuk menganalisis Range atau kisaran sub kelompok data.

Dalam pembuatan diagram R, hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain:

- Garis tengah (central line)

  R rata-rata = ∑R / k

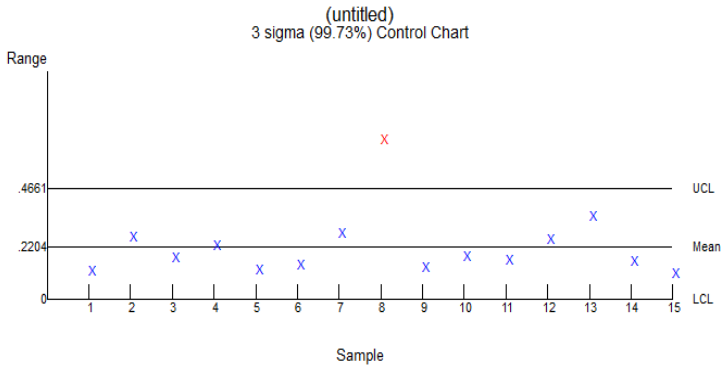
- Garis batas R

R Chart Control Limits

$UCL = D_4\overline{R}$

$LCL = D_3\overline{R}$

Gambar 4
Contoh Diagram Kendali Variabel R



Analisis Pola Diagram Kendali

a. Proses terkendali

Terjadi variasi karena penyebab acak yang normal. Tidak diperlukan tindakan apa-apa.

b. Proses tak terkendali

Terjadi variasi karena penyebab yang tidak normal. Diperlukan tindakan penyelidikan. Beberapa pola grafik memberikan gambaran tentang indikasi terjadinya penyimpangan tak terkendali dalam proses.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Tabel 1 Jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	62	41,3	41,3	41,3
	Perempuan	88	58,7	58,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Sumber: Hasil pengolahan data 2016

Hasil deskripsi responden menunjukkan dari 150 orang yang diwawancarai, 62 orang (41,3%) adalah laki-laki dan 88 orang (58,7%) adalah perempuan.

Tabel 2 Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMU	79	52,7	52,7	52,7
	D3	14	9,3	9,3	62,0
	S1	53	35,3	35,3	97,3
	S2	4	2,7	2,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Sumber: Hasil pengolahan data 2016

Hasil deskripsi responden menunjukkan dari 150 orang yang diwawancarai, 79 orang (52,7%) tamatan SMU, 14 orang (9,3%) tamatan DIII, 53 orang (35,3%) tamatan S1 dan 4 orang (2,7%) tamatan S2.

Tabel 3 Status Perkawinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kawin	112	74,7	74,7	74,7
	Belum Kawin	38	25,3	25,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Sumber: Hasil pengolahan data 2016

Dari hasil deskripsi responden menunjukkan dari 150 orang yang diwawancarai, yang bestatus kawin adalah 112 orang9 (74,7%) dan belum kawin 38 orang (25,3%).

Tabel 4 Status pasien

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rawat Inap	30	20	20	20
	Rawat Jalan	120	80	80	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Sumber: Hasil pengolahan data 2016

Dari hasil deskripsi responden menunjukkan dari 150 orang yang diwawancarai, yang bestatus pasien rawat inap adalah 30 orang (20%) dan berstatus rawat jalan adalah 120 orang (80%).

Tabel 5 Tinggi rendah usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17-28	35	23,3	23,3	23,3
	29-41	40	26,7	26,7	50,0
	41-52	44	29,3	29,3	79,3
	53-64	24	16,0	16,0	95,3
	65-77	7	4,7	4,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Sumber: Hasil pengolahan data 2016

Dari hasil deskripsi responden menunjukkan dari 150 orang yang diwawancarai, yang berusia antara 17-28 tahun = 35 orang (23,3%), berusia antara 29-41 tahun = 40 orang (26,7%), berusia antara 41-52 tahun= 44 orang (29,3%), berusia 53-64 tahun = 24 orang (16%) dan yang berusia 65-77 tahun= 7 orang (4,7%).

Data pada tabel 6 di bawah ini menunjukkan hasil tabulasi data jawaban responden dari 150 responden.

Tabel 6 Hasil Tabulasi Jawaban Responden

Nomor Sampel	**Res 1**	**Res 2**	**Res 3**	**Res 4**	**Res 5**	**Res 6**	**Res 7**	**Res 8**	**Res 9**	**Res 10**
Sampling 1	3,75	3,5	3,55	4,3	3,95	3,1	3,6	5	4,15	4
Sampling 2	4,6	3,25	4,2	4,25	3,7	3,25	4,4	4,5	3,9	3,75
Sampling 3	3,75	4,1	3,75	3,8	3,3	4,25	3,95	4,05	3,5	3,65
Sampling 4	4,1	3,85	3,85	3,75	3,55	4	3,85	3,75	3,15	3,75
Sampling 5	3,95	4,1	3,95	4,05	3,65	3,8	3,7	3,15	3,65	3,9
Sampling 6	3,9	3,75	3,95	3,3	3,85	4,3	4,3	3,9	3,75	3,75
Sampling 7	3,35	3,6	3,75	3,6	4	3,9	3,8	3,95	3,75	3,8
Samplng 8	3,75	2,9	3,85	3,85	3,8	3,65	3,6	4,05	3,55	3,35
Sampling 9	3,55	2,9	3,6	3,8	3,4	4,7	4	4	3,65	3,7
Sampling 10	3,65	3,35	3	3,15	3,1	3,95	3,75	2,5	2,5	3,55
Sampling 11	3,8	3,55	4,15	3,95	3,95	3,6	4,15	3,55	3,95	4,05
Sampling 12	3,45	3,3	4,15	3,7	3,7	3,35	4,15	3,4	3,65	3,9
Sampling 13	3,85	3,65	3,85	3,5	3,75	4,25	4	3,7	4,1	4,3
Sampling 14	3,8	3,8	3,5	3,85	4,05	3,65	3,75	4,05	3,85	3,4
Sampling 15	3,9	3,75	3,85	3,15	3,4	3,45	3,75	3,55	3,15	3,65

Sumber: Hasil pengolahan data 2016

Data pada Tabel 7 di bawah ini menujukkan hasil olah output SQC untuk X-bar Chart dan Range Chart. Untuk X-bar chart Upper control limit yang dihasilkan adalah 3,962, central line 3,75 dan lower control limit adalah 3,538. Utuk Range Chart hasil output yang diperoleh adalah upper control limiit 1,588, central line 1,0533, lower control limit 0,5186.

Tabel 7 Hasil output Statistical Quality Control

Sample	Mean	Range	95% (1.96 sigma)	X-bar Chart	Range Chart
Sample 1	3,89	1,9	UCL (Upper control limit)	3,962	1,588
Sample 2	3,98	1,35	CL (Center line)	3,75	1,0533
Sample 3	3,81	0,95	LCL (Lower Control Limit)	3,538	0,5186
Sample 4	3,76	0,95			
Sample 5	3,79	0,95			
Sample 6	3,875	1			
Sample 7	3,75	0,65			
Sample 8	3,635	1,15			
Sample 9	3,73	1,8			
Sample 10	3,25	1,45			
Sample 11	3,87	0,6			
Sample 12	3,675	0,85			
Sample 13	3,895	0,8			
Sample 14	3,77	0,65			
Sample 15	3,56	0,75			
Averages	3,749	1,053			

Sumber: Hasil pengolahan data 2016

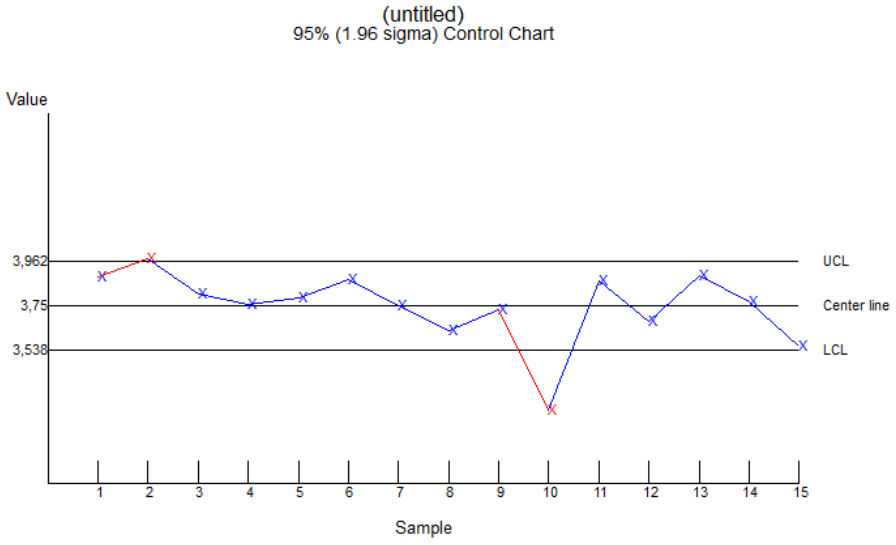
Gambar 5 di bawah ini menunjukkan gambar X-bar chart yang diperoleh dari hasil perhitungan upper cotrol limit, central limit dan lower control limit. Gambar di bawah menunjukkan adanya proses yang keluar dari batas kendali yaitu proses 2 dan proses 10. Pada saat pengumpulan data responden, waktu dicatat dan dilakukan pengecekan admnistrasi. Setelah dilakukan pengecekan pada tanggal pengambilan sampel yaitu tanggal 4 September jam 11 pagi, terjadi hal sebagai berikut:

1. Dokter datang terlambat, tidak sesuai janji
2. Ac di kamar tidak berfungsi

Pada pengambilan sampel yang ke 10, juga keluar dari batas yang diharapkan. Setelah dilakukan pengecekan pada tanggal pengambilan sampel, terjadi hal sebagai berikut:

1. Perawat melakukan diskriminasi pelayanan terhadap pasien BPJS dan pasien umum.
2. Security dan pelayan admistrasi memperlakukan pasien dengan tidak ramah dan tidak sopan.

Gambar 5



KESIMPULAN

Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan software QM for windows, diperoleh hasil yang menunjukkan adanya variabiltas data pada pengumpulan sampel yang kedua dan kesepuluh. Setelah dilakukan pengecekan kejadian saat pengumpulan data tersebut, diperoleh informasi sbb: Dokter datang terlambat, tidak sesuai janji, Ac di kamar tidak berfungsi, perawat melakukan diskriminasi pelayanan terhadap pasien BPJS dan pasien umum., security dan pelayan admistrasi memperlakukan pasien dengan tidak ramah dan tidak sopan.

SARAN

Dari hasil penelitian yang diperoleh diharapkan pihak rumah sakit memperhatikan hal-hal yang menyangkut kenyamanan pasien terutama tdak melakukan disriminasi pelayanan seperti perbedaan perlakuan pasien BPJS dan umum, perlakuan yang diskriminatif terhadap pasien dari

daerah. Hasil penelitian ini menjadi bahan pertimbangan pihak manajemen rumah sakit dalam mengambil kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

Anatole, Manzi, Magge, Hema, Redditt, Vanessa, Karamaga Adolphe, Niyonzima, Saleh, Drobac, Peter, Mukherjee, Joia S., Ntaganira, Joseph, Nyirazinyonye, Laetitia, Hirschhorn, Lisa R. 2012. *Nurse mentorship to improve quality of health care delivery in rural Ruwanda*. Nurs Outlook xxx (2012) 1-8.

BPS. 2013 . Statistik Kota Makassar.

Boselie, P., Paauwe, J and Jansen, P.G.W. (2005). *Human Resources Management and Performance : Lessons From The Netherlands*. The International Journal Of Human Resources Management, Vol. 12, No. 7,pp 1107-1125.

Charalambous, Andreas. 2013. *Variations in patient satisfaction with care for breast, lung, head and neck and prostate cancer in different cancer care setting*. European Journal of Oncology Nursing xxx (2013) 1-8.

Chase, Jabobs, Aquilano. 2004. Operations Management for Competitif Advantage. Mc.GrawHills. 10th edition.

Dwi Haryono Wiratno. 1998. Pengukuran Tingkat Kepuasan Konsumen Dengan Servqual. Wahana. Vol 1. No. 1 Agustus.

.

Jansen, M. Sabine, Jansen, Antoine L.M. Jargo. 2012. *Physician's gender, communication style, patient preferences and patient satisfaction in gynecology and obstetrics: A Systematic review*. Patien Education and Councelling 89 (2012) 221-226.

Kotler, P. 1997. *Marketing Manajemen : Analysis, Planning, Implementations, and Control*. Nineth Edition. Prentice Hall. Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.

Mettler, T. 2012. Post-Acceptance of Electronic Medical Records: Evidence From a Longitudinal Field Study, International Conference on Information Systems (ICIS) 2012 Proceeding, USA.

Pambudi, I.T., Hayasaka, T., Tsubota, K-i, Wada, S. & Yamaguchi, T. 2004. *Patient Record Information System (PaRys) for Primary Health Care Centers in Indonesia*, Technology and Health Care, 12 (4), hal 347-357.

Parasuraman, A, Zeithaml,V.A and Berry, L.L. 1995. *A Conceptual Model Of Service Quality and It's Implications for Future Research*. Journal Of Marketing. Vol 4 : 41-56.

Vulkovic M., Gvozdenovic, B.S., Gajic, T., Gajic, B. Stamatovic, Jakovljevic, M., McCormick, B.P. 2012. *Validation on a patient satisfaction questionnaire in primary health care*. Public Health125 (2012) 710-718.

ANALISIS PENGARUH PERSON-ORGANIZATION FIT TERHADAP TURNOVER INTENTION BANK UMUM SYARIAH DI BANDUNG

Hilmiana
FEB Unpad
hilmiana254@gmail.com

Tuty Purwanti
Magister Manajemen UK Maranatha
tuty.soepardono@gmail.com

Wa Ode Zusnita Muizu
FEB Unpad
waode.zusnita@unpad.ac.id

Abstract

Peran penting manajemen sumber daya manusia dalam industri perbankan khususnya perbankan syariah merupakan aktivitas yang sangat penting untuk mendukung proses operasional perusahaan. Dimana dalam pelaksanaannya, perbankan syariah dituntut untuk melakukan bisnisnya, yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian, agar dapat mewujudkan sistem perbankan yang sehat, kuat, dan kokoh. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang potensial, yaitu dapat bekerja secara profesional khususnya dalam bidang perbankan syariah. Pertumbuhan sumber daya manusia di industri perbankan syariah di Indonesia, menurut laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) periode akhir tahun 2013. Sementara itu pada industri perbankan syariah saat ini, dengan semakin ketatnya persaingan bisnis, dapat berpotensi menimbulkan *turnover* karyawan yang profesional dalam bidangnya, karena adanya keterbatasan penyediaan sumber daya manusia yang mumpuni. Apabila hal ini terus-menerus terjadi, maka akan berdampak buruk terhadap *performance* (kinerja) perusahaan. Permasalahan tersebut dapat diatasi dengan berbagai solusi, yang salah satunya adalah agar perusahaan lebih memperhatikan *person-organization fit* d karyawan. Hal ini merupakan faktor penting untuk dapat memengaruhi konsistensi dan kontinuitas karyawan untuk tetap bekerja dan bertahan dalam suatu perusahaan.

Keywords: Person Organization Fit, Turnover Intention

Pendahuluan

Fungsi efektif organisasi tidak hanya tergantung pada sumber daya teknis yang tersedia, tetapi juga pada keunggulan dan kompetensi karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan (Hasan, Akram & Naz, 2012). Peran penting manajemen sumber daya manusia dalam industri perbankan khususnya perbankan syariah merupakan aktivitas yang sangat penting untuk mendukung proses operasional perusahaan. Dimana dalam pelaksanaannya, perbankan syariah dituntut untuk melakukan bisnisnya, yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian, agar dapat mewujudkan sistem perbankan yang sehat, kuat, dan kokoh. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang potensial, yaitu dapat bekerja secara profesional khususnya dalam bidang perbankan syariah.

Hal ini berdampak pada meningkatnya performa perusahaan, yang ditunjukkan dalam pencapaian target tahunan perusahaan. Namun, apabila pencapaian target ini tidak terpenuhi, maka dapat berpotensi meningkatnya *turnover* karyawan, dimana perusahaan akan berusaha untuk lebih efisiensi dalam operasionalisasi bisnisnya, salah satunya dalam pemberian kompensasi kepada karyawan.

Perpindahan (*turnover*) karyawan adalah merupakan satu fenomena yang rentan dalam suatu organisasi. *Turnover* dapat diartikan sebagai bentuk perbuatan tenaga kerja yang keluar dari organisasi, akibatnya dapat menghambat perkembangan organisasi. Beberapa alasan mengapa karyawan melakukan *turnover,* yaitu pengunduran diri untuk berpindah ke unit organisasi lain, pemberhentian oleh perusahaan, atau kematian. Namun apabila dalam beberapa tahun kedepan karyawan mempunyai niat untuk mencari pekerjaan baru pada perusahaan lain, maka dapat dikatakan sebagai *turnover intention* (Medina, 2012). Penyebab utama *turnover intention* adalah apabila keadaan yang dihadapi karyawan saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan. Beberapa faktor yang memengaruhi, seperti kebijakan perusahaan yang tidak adil, ketidak puasan atas kompensasi yang diberikan, tidak ada kesesuaian terhadap lingkungan kerja, ketidak jelasan struktur organisasi, dan adanya kesempatan alternatif pekerjaan yang sesuai dan melimpah diluar, serta alasan-alasan lainnya. Hal ini berpengaruh pada ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya berpotensi meningkatkan *turnover* karyawan. Lebih lanjut akan berdampak negatif bagi perusahaan, yaitu perusahaan akan kehilangan sejumlah tenaga kerja, dan kehilangan ini harus diganti dengan pengisian tenaga kerja baru. Akibatnya perusahaan akan mengeluarkan

sejumlah biaya untuk proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan untuk karyawan baru (Abbasi & Hollman, 2008). Maka disini perlunya usaha perusahaan untuk mempertahankan karyawan, yang mempunyai kesesuaian nilai-nilai karakter dengan organisasi (*person-organization fit)*.

Namun demikian, kesesuaian ini sulit tercapai, misalnya karyawan pada awalnya merasa bahwa pekerjaan baru terasa menggairahkan dan menarik, namun yang terjadi kemudian adalah dia merasa adanya ketidakcocokan dalam pekerjaan maupun kelompok orang dalam bekerja bahkan dengan organisasi perusahaan. Terdapat beberapa faktor utama penyebab ketidak sesuaian karyawan dengan organisasi (*person-organization fit),* yaitu apabila organisasi tidak mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan individu, serta individu tidak dapat memenuhi permintaan organisasi. Perluasan jaringan perbankan syariah yang telah menjangkau seluruh propinsi di Indonesia, menuntut kualitas sumber daya manusia dalam memahami aspek perbankan yang berprinsip syariah. Hal ini telah sesuai dengan amanah Undang-Undang sebagai otoritas perbankan syariah, dimana sejak tahun 2008 Bank Indonesia telah melaksanakan berbagai kebijakan perbankan syariah berdasarkan kepada 7 (tujuh) pilar dalam Cetak Biru (*Blue Print*), yang salah satunya menyangkut tentang Sumber Daya Manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini sangat penting untuk dilaksanakan oleh semua industri perbankan syariah, agar tujuan kebijakan perbankan syariah dapat tercapai dengan baik.

Pertumbuhan sumber daya manusia di industri perbankan syariah di Indonesia, menurut laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) periode akhir tahun 2013. Sementara itu pada industri perbankan syariah saat ini, dengan semakin ketatnya persaingan bisnis, dapat berpotensi menimbulkan *turnover* karyawan yang profesional dalam bidangnya, karena adanya keterbatasan penyediaan sumber daya manusia yang mumpuni. Hal ini ditunjang oleh data dari Asosiasi Bank Syariah Indonesia (Asbisindo), dimana pada tahun 2013 diperkirakan kebutuhan sumber daya manusia di industri perbankan syariah rata-rata sekitar 11.000 per tahun.

Namun demikian, seperti pada industri perbankan pada umumnya, mayoritas jumlah sumber daya manusia pada masing-masing bank, didominasi oleh karyawan setaraf *clerical* untuk pekerjaan operasional Bank. Seperti Bank Jabar Banten Syariah misalnya, menurut Kepala Divisi SDM, hanya sekitar 60% dari total keseluruhan sumber daya manusia, adalah merupakan karyawan tetap termasuk setaraf *clerical*. Data responden yang diterima, dari Bank Syariah Bukopin, Bank BNI Syariah dan Bank Jabar Banten Syariah di kota Bandung, rata-rata jumlah

karyawan tetap diluar setaraf *clerical* sekitar 25% atau 120 karyawan. Hal ini berhubungan dengan jumlah kantor cabang yang terbatas di Bandung.

Identifikasi Masalah

Dalam industri perbankan syariah, sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang sangat penting untuk mendukung kelangsungan suatu perusahaan. Perlunya sumber daya manusia yang potensial dan profesional, agar dapat menunjang bisnis perusahaan, yang merupakan bisnis jasa secara prudent (hati-hati) dan penuh kepercayaan. Namun demikian, dengan ketatnya persaingan bisnis pada industri perbankan syariah saat ini, berpotensi menimbulkan *turnover* karyawan yang cukup tinggi. Hal ini dapat menghambat kelangsungan bisnis, yang berakibat terganggunya pencapaian target perusahaan.

Sementara itu, perpindahan (*turnover*) karyawan merupakan satu permasalahan yang rentan dalam suatu industri perbankan syariah. Apabila perusahaan tidak dapat mengurangi *turnover* karyawan, karena ketidakmampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan dan keinginan individu, serta karyawan tidak dapat memenuhi permintaan organisasi, maka organisai akan kehilangan karyawannya. sementara itu karyawan merupakan salah satu aset penting bagi kelangsungan perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Apabila hal ini terus-menerus terjadi, maka akan berdampak buruk terhadap *performance* (kinerja) perusahaan. Permasalahan tersebut dapat diatasi dengan berbagai solusi, yang salah satunya adalah agar perusahaan lebih memperhatikan *person-organization fit* d karyawan. Hal ini merupakan faktor penting untuk dapat memengaruhi konsistensi dan kontinuitas karyawan untuk tetap bekerja dan bertahan dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan *interview* dengan Direktur Operasional Bank Jabar Banten Syariah, Bandung, Bapak Hamara Adam, bahwa *turnover* karyawan di perusahaan masih cukup rendah. Namun demikian, menurut beliau, tidak tertutup kemungkinan terdapat potensi meningkatnya *turnover* karyawan pada tahun mendatang. Hal ini disebabkan belum terpenuhinya pemenuhan sumber daya manusia yang mumpuni di industri perbankan syariah pada umumnya, dan Bank Jabar Banten Syariah khususnya. Akibatnya, terjadi persaingan tidak sehat di industri perbankan syariah, untuk saling memerebutkan karyawan yang handal. Hal ini dikuatkan dengan pernyataan Direktur Utama Bank Syariah Bukopin, Bapak Riyanto, dan Pimpinan Kantor Cabang Bandung,

Bapak Suherly. Menurut mereka, salah satu alasan karyawan melakukan *turnover* adalah ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, salah satu faktornya, seperti perusahaan pesaing memberikan kompensasi yang lebih baik bagi karyawan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka perumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran *person-organization fit*, dan *turnover intention* karyawan Bank Syariah kota Bandung;
2. Sejauh mana pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention* karyawan

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Gambaran *person-organization fit*, dan *turnover intention* karyawan Bank Syariah kota Bandung.
2. Pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention* karyawan

Kajian Pustaka

Person-Organization Fit (P-O Fit)

Dalam suatu pekerjaan, karyawan tidak hanya peduli terhadap kesesuaian pekerjaannya, tetapi juga kesesuaian terhadap organisasinya. Terdapat beberapa literatur tentang konsep *person-organization fit*, diantaranya:

- Kristoff (1996) mengemukakan bahwa:
  Person-Organization Fit: "*the compatibility between people and organizations that occurs when: a). at least one entity provides what the other needs, or b). the share similar fundamental characteristics, or c). Both".*
- Mello Jeffrey A (2006:365) mengemukakan hal yang sama, yaitu:
  "*Person-Organization Fit places in the context of a rich interaction between the person and organization, both of which are more broadly defined and assessed than in the traditional selection model*".

Hal ini didukung oleh Latif and Bashir (2013), yang menguatkan pendapat Chatman (1989), bahwa *person-organization fit* dapat dikatakan sebagai kecocokan antara nilai-nilai dan norma-norma organisasi dengan nilai-nilai dan norma-norma karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi. Lebih lanjut menurut Findik et al., 2013, yang mengacu pada Chatman (1991), *person-organization fit* adalah sebuah konsep, yang dimulai dengan masuknya individu kedalam suatu organisasi dan mempertimbangkan bagaimana *value* (nilai), *attitude* (sikap), dan *behavior* (perilaku) individu dievaluasi oleh organisasi, ini disebut dengan proses sosialisasi individu (Chatman, 1991: 459). Selanjutnya apabila individu-individu ini bekerja di mana *values*, *attitude* dan *behavior* mereka sesuai dengan harapan organisasi, maka dapat memenuhi harapan karir dan memberikan kepuasan kerja individu tersebut (Carless, 2005: 411).

Sedangkan menurut Sugianto dkk (2012), yang mengacu pada Sekiguchi (2004), mengemukakan bahwa *person-organization fit* sebagai hal yang terkait dengan seseorang dan organisasi, yang memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing. Selain itu, masih menurut Sugianto dkk (2012), yang mengacu pada Lopez (1999), menekankan pada peran nilai-nilai yang berhubungan dengan organisasi dibagi dengan nilai dari individu menunjukkan tingkat kecocokan individu dengan organisasi. Menurut pendapatnya, *person-organization fit* adalah sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing.

Selain itu, menurut Hassan et.al, 2012, konsep *person-organization fit* sebagai ukuran kesesuaian antara karyawan dan organisasi (Silverthorne, 2004). Selanjutnya, dalam pandangan yang lebih luas, konsep *person-organization fit* sebagai kecocokan antara karakteristik karyawan dan organisasi di mana karyawan itu bekerja. Lebih lanjut, *person-organization fit* dapat dievaluasi dengan cara mencocokkan kepribadian individu karyawan dengan organisasi di tempatnya bekerja (Cable & Judge, 1996). Berdasarkan beberapa konsep *person-organization fit* di atas, maka konsep *person-organization fit* dapat dikatakan sebagai kesesuaian nilai antara individu dengan organisasi juga karakteristik individu dengan organisasi.

Selanjutnya menurut Kristoff (1996), terdapat dua perbedaan konsep kesesuaian (*fit*), yaitu:

1. Perbedaan pertama antara *supplementary fit* dan *complimentary fit*, yang mengacu pada Muchinsky and Monahan (1987), adalah sebagai berikut:

b) *Supplementary Fit*, yaitu menggambarkan situasi yang terjadi ketika karakteristik pribadi karyawan yang selaras dengan organisasi;

c) *Complementary Fit*, yaitu jika karakteristik karyawan mengisi kekosongan yang ditinggalkan oleh orang lain atau jika kebutuhan psikologis nya dipenuhi oleh karakteristik lingkungan kerja.

3. Perbedaan kedua adalah antara *need-supplies* dan *demand-ablities*, yang dikemukakan oleh Caplan (1987) dan Edwards (1991), yaitu sebagai berikut:

a. *-supplies*, P-O Fit terjadi jika organisasi mampu memuaskan kebutuhan, dan keinginan individu;

b. *demand-ablities*, menyatakan bahwa kesesuaian itu terjadi jika individu dapat memenuhi permintaan organisasi.

Person-Organiation Fit dibutuhkan dalam upaya untuk dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Turnover Intention

Terdapat beberapa konsep *turnover intention* dari literatur, diantaranya adalah, Mbah S E and Ikemefuna (2012), mengemukakan bahwa *definition of employee turnover is the series of actions that it takes from the employee leaving to his or her being replaced.* Selain itu menurut Findik et al., 2013, yang mengacu pada konsep Bartlett (1999), *turnover intention* sebagai "*the conscious and deliberate decision and intention about leaving the organization".* Namun menurut Jaros (1997), *turnover intention* mencerminkan gairah kognitif terus menerus dan juga umum untuk meninggalkan organisasi. Selanjutnya gairah ini dinyatakan dengan, apakah karyawan berpikir untuk meninggalkan organisasi dimana mereka bekerja, mencari kesempatan kerja yang lain, atau bagaimana *turnover intention* (Ceylan ve Bayram, 2006).

Berdasarkan Hassan, Akram and Naz (2012), *turnover* telah menjadi perhatian utama bagi manajemen suatu organisasi, karena organisasi akan melakukan investasi besar untuk proses perekrutan, pelatihan, pengembangan dan mempertahankan karyawan yang ada. Mereka mengatakan bahwa konsep *turnover intention* adalah niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaan dan melepaskan keanggotaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Meyer & Allen, 1984). Hal yang sama dikemukakan oleh Findik et al. (2013), yang mengacu kepada Mobley (1977), bahwa manajemen menanggung biaya kesalahan yang dilakukan untuk menjaga karyawan, yang telah

terlatih agar tetap bertahan dengan baik. Apabila karyawan merasa ketidakpuasan dalam bekerja, maka dapat menyebabkan pikiran mereka untuk dapat meninggalkan pekerjaannya. Dari alasan Mobley inilah, yang kemudian menjadi perintis dari beberapa peneliti untuk mencoba melakukan penelitian tentang bagaimana suatu organisasi memahami karyawan, yang berniat untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Cakar & Ceylan, 2005).

Selanjutnya, Hasan et all (2012) dan Mbah S E and Ikemefuna (2012) melakukan penelitian, tentang bagaimana organisasi mencoba untuk mengidentifikasi karyawan yang mempunyai *turnover intention* yang tinggi, dan hasilnya akan dipakai sebagai bahan informasi agar mereka dapat mempertimbangakan untuk mengurangi *turnover* karyawan. Dari hasil penelitian dari beberapa peneliti, ternyata mereka menemukan bahwa terdapat tiga tipe kelompok karyawan yang melakukan *turnover*, yaitu:

Voluntarily vs. Involuntary: dikatakan *voluntary* (sukarela), yaitu secara sukarela karyawan mempunyai pilihan untuk meninggalkan organisasi. Dikatakan involuntary (paksa), apabila karyawan tidak mempunyai pilihan untuk meninggalkan organisasi, misalnya PHK, efisiensi, penyakit jangka panjang, cacat mental, pindah ke luar negeri, kematian, dan sebagainya;

Internal vs. External: ketika perusahaan melakukan proses rotasi atau mutasi karyawannya di organisasi yang sama, dapat dikatakan internal, apabila external di organisasi yang berbeda;

1) *Skilled vs. Unskilled.* Karyawan *skilled* (terampil) mengalami *turnover* tinggi dibandingkan dengan *unskilled* (tidak terampil), karena mendapatkan pekerjaan dan jabatan yang lebih menguntungkan.
2) Lebih lanjut, menurut Hogan (1992); Wasmuth and Davis (1993); serta Barrows (1990), dampak terjadinya tingkat *turnover* karyawan yang tinggi, kemungkinan akan memiliki efek negatif pada profitabilitas organisasi, hal ini disebabkan organisasi tidak dapat mengelola dengan baik. Sedangkan menurut Yohanes (2000), perusahaan menanggung biaya besar untuk mencari pengganti karyawan di pasar tenaga kerja eksternal. Misalnya untuk proses rekrutmen, pelatihan-pelatihan baik internal maupun external, juga biaya pembayaran upah lembur untuk menggantikan posisi yang kosong tersebut. Dengan demikian, suatu organisasi

hendaknya berupaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kualifikasi karyawan yang ada.

Kerangka Pemikiran

Suatu organisasi diharapkan untuk memberikan perhatian terhadap kesesuaian dari nilai-nilai antara individu karyawan dan organisasi di mana mereka bekerja. Namun apabila kesesuaian ini tidak terjadi, maka dapat berpotensi timbulnya tingkat *turnover* yang tinggi, karena terjadi ketidakpuasan dan inkonsistensi antara individu karyawan dengan tujuan organisasi, hal ini didukung oleh Lee et al. (1996). *Person-Organization Fit* diperlukan perusahaan, agar dapat memperlancar jalannya bisnis usahanya, dengan demikian dapat meningkatkan pencapaian target perusahaan, yang berdampak pada meningkatnya kesejahteraan karyawan. Namun apabila karyawan merasa tidak mempunyai kesesuaian dengan organisasi, seperti ketidakmampuan organisasi memuaskan kebutuhan dan keinginan individu, dilain pihak individu tidak dapat memenuhi permintaan organisasi, maka dapat berakibat ketidakpuasan dalam bekerja, Hal ini berdampak pada tingginya niat karyawan untuk berhenti (*turnover intention).* Dengan demikian, dapat dikatakankan bahwa *person-organization fit* dapat memengaruhi *turnover intention* karyawan.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran mengenai *person-organization fit,* dan *turnover intention,* maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Person-Organization Fit berpengaruh terhadap *Turnover Intention;*

Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-verikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Syariah kota Bandung yang terdiri dari (i) Bank Bukopin Syariah mewakili perusahaan swasta, (ii) Bank BNI Syariah mewakili perusahaan Badan Umum Milik Negara (BUMN), dan (iii) Bank Jabar Syariah mewakili perusahaan pemerintah daerah Jawa Barat (Bank Pemerintah Daerah). Adapun kriteria subjek penelitian ini adalah karyawan tetap, yang berkantor di kota Bandung dengan jabatan minimal *officer* dan telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun, maka jumlah populasi karyawan pada Bank Syariah Bukopin, Bank BNI Syariah dan Bank Jabar Banten Syariah yang berjumlah 102 karyawan.

Penelitian ini menggunakan metode regresi berganda (*multiple regression*), karena terdiri dari lebih dari satu variabel independen (*person organization fit*/X_1 yang memengaruhi satu variabel dependen (*turnover intention*/Y). Setelah dilakukan pengujian regresi, maka selanjutnya dilakukan pengujian besarnya kemampuan variabel independen (*person-organization fit* menjelaskan variabel dependen (*turnover intention*), yaitu dengan melakukan perhitungan koefisien determinasi (R^2). Nilai koefisien determinasi antara 0 - 1, semakin tinggi nilai koefisien determinasi, berarti semakin baik kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perilaku variabel dependen. (Nugroho, 2005; Ghozali, 2006; Lind, 2008; Siregar, 2011).

Operasionalisasi Variabel

Sesuai dengan permasalahan dalam penelitian ini, yang merupakan variabel independen yaitu variabel *person-organization fit* (X_1) dan *job satisfaction* (X_2), sedangkan variabel dependen adalah *turnover intention*.

Selanjutnya dilakukan penentuan instrumen penelitian berupa kuesioner, yang telah disusun secara sistematis dan terstruktur berdasarkan atas operasional variabel yang ada. Instrumen ini berupa pertanyaan/pernyataan, yang masing-masing variabel diadaptasi dari studi Findik et al. (2013), dengan penjelasan sebagai berikut:

Person-organization fit diukur dengan 10 (sepuluh) butir pertanyaan/pernyataan, dimana semua pertanyaan/pernyataan tersebut telah dikembangkan oleh Netemeyer vd. (1997) dan Kristof vd. (2005), agar dapat mengidentifikasi tingkat *job satisfaction*;

Turnover intention diukur dengan 4 (empat) butir pertanyaan/pernyataan, dimana pertanyaan/pernyataan ini telah dikembangkan oleh by Mobley (1977).

Hasil Penelitian

Profil Responden

Dari 85 responden karyawan Bank Syariah kota Bandung mayoritas responden, yang berdasarkan jenis kelamin adalah 59% (50 karyawan) pria, dan 41% (35 karyawan) pria. Hal ini dapat dikatakan bahwa, jabatan di atas *officer* di industri perbankan, lebih membutuhkan tenaga pria dibandingkan dengan wanita. Mayoritas responden berdasarkan status perkawinan, adalah 82% sudah menikah (70 karyawan) dan sisanya yaitu 18% belum menikah (15 karyawan). Telah diterangkan di atas, bahwa untuk jabatan minimal *officer*, diberikan tanggung jawab lebih dalam

pekerjaannya, maka dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan yang mempunyai jabatan tersebut sudah cukup berpengalaman, cukup lama bekerja, juga sudah menikah. Mayoritas responden berdasarkan usia, maka 54% (46) yang berusia 23 - 34 tahun, 28% (24) yang berusia 34 – 44 tahun, 16% (14) yang berusia antara 44 – 55 tahun, dan sisanya hanya 1% (1) yang berusia di bawah 23 tahun. Hal ini telah dikatakan di atas, bahwa karyawan yang mempunyai pengalaman, sudah menikah, rata-rata berusia lebih dari 23 tahun, karena tipe karyawan ini sudah dapat menjalankan tanggung jawab dalam pekerjaannya.

Mayoritas responden berdasarkan tingkat pendidikan, maka 76% (65) tamat D4/S1, 12% tamat S2 (10), dan 12% (10) tamat Diploma 1,2, dan 3. Hal ini sudah jelas, bahwa kriteria karyawan yang dapat bekerja di bank umum syariah adalah minimal tamat sarjana (S_1). Mayoritas responden berdasarkan jenis pekerjaan, maka 48% (41 karyawan) sebagai *Officer*, 26% (22 karyawan) sebagai *Manager*, 20% (17 karyawan) sebagai *Assistant Manager*, 4% (3 karyawan) sebagai *Assistant Vice President*, dan sisanya 2% (2 karyawan) sebagai *Vice President*. Hal ini dapat di lihat pada Tabel 4.1., 4.2., dan 4.3., tentang jumlah karyawan di masing-masing ketiga perusahaan tersebut, bahwa mayoritas karyawan tetapnya, adalah yang mempunyai jabatan sebagai *officer*. Mayoritas responden berdasarkan masa kerja, maka 39% (33) karyawan yang mempunyai masa kerja 2–5 ahun, 35% (30) dengan masa kerja 6-10 tahun, 12% (10) dengan masa kerja 10–20 tahun, 9% (8) dengan masa kerja lebih dari 20 tahun, dan sisanya yaitu 5% (4) dengan masa kerja 1-2 tahun. Hal ini dapat dikatakan bahwa karakteristik karyawan tetap, dengan minimal jabatannya sebagai *officer*, maka rata-rata karyawan tersebut sudah mempunyai pengalaman bekerja yang cukup lama. Dengan demikian, perusahaan dapat memberikan tanggung jawab yang lebih kepada karyawan tersebut untuk menjalankan pekerjaannya.

Variabel *Person-Organization Fit*

Dimensi Variabel *Person-Organization Fit*

Dimensi *Principles dan congruence*

Tanggapan responden terhadap pernyataan dimensi *principles* dan *congruence*, ternyata hasilnya adalah mayoritas karyawan cenderung menyatakan setuju pada semua pernyataan tersebut, yaitu bahwa mereka dapat bekerja tanpa meninggalkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai pribadi, serta kesesuaian perilaku mereka dengan perusahaan (organisasi). Hal ini dapat disimpulkan bahwa,

perusahaan telah menciptakan suasana yang baik dalam kesesusaian nilai-nilai dengan karyawannya. Dengan demikian perusahaan dapat dengan mudah mengatur strategi bisnisnya, baik strategi jangka pendek, yaitu dalam pencapaian target perusahaan, yang telah diberikan oleh pemegang saham, maupun strategi jangka panjang, yaitu melakukan beberapa inovasi produk untuk memenangkan persaingan bisnis di industri perbankan syariah secara global.

Dimensi *Need-Supplies dan Demand-Abilities*

Tanggapan responden terhadap pernyataan dimensi *need-supplied* dan *demand-abilities*, ternyata hasilnya adalah mayoritas responden juga cenderung menyatakan setuju atas semua pernyataan pada dimensi tersebut. Menurut karyawan, mereka mempunyai persamaan perasaan dengan rekan kerja tentang perusahaan, dan perusahaan telah memenuhi semua harapannya, yang jauh lebih baik daripada perusahaan lainnya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan mempunyai persepsi yang sama terhadap perusahaan, dan tidak mempunyai keraguan atas tujuan bisnis perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dan karyawan dapat menjalankan usaha bisnisnya dengan baik, yang berdampak pada tercapainya target perusahaan

Dimensi *Supplementary Fit dan Complementary Fit*

Tanggapan responden terhadap pernyataan dimensi *supplementary fit* dan *complementary fit*, hasilnya adalah mayoritas karyawan setuju atas semua pernyataan pada dimensi ini. Menurut karyawan, mereka dapat mengatasi perbedaan dengan organisasi perusahaan, seperti perbedaan *sterotype* dan *personality*. Namun mereka merasa telah dapat memenuhi kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan, hal ini dilakukan agar dapat sejalan dengan tujuan usaha perusahaan.

Maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah mendapatkan sumber daya manusia, yang sesuai dengan harapannya, yaitu dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan yang diharapkan. Apabila hal ini konsisten untuk dijalankan, maka perusahaan dapat menjalankan roda bisnisnya dengan baik dalam menghadapi persaingan usahanya

Untuk variabel *Person Organization Fit,* jelas terlihat bahwa mayoritas karyawan menyatakan cenderung setuju atas semua pernyataan dalam variabel ini. Karyawan telah mempunyai kesesuaian (kecocokan) dengan organisasi, baik kecocokan dalam *behaviour*,

attitude, prinsip-prinsip individu, pekerjaan, perbedaan *personality*, kemampuan dan ketrampilan, maupun kebutuhan karyawan.

Hal ini dapat dikatakan bahwa perusahaan telah menjalankan organisasinya dengan baik, yaitu dengan menerapkan *person-organization fit*, karena menurutnya, sumber daya manusianya adalah mitra usahanya. Apabila hal ini tetap dipertahankan, maka karyawan mendapatkan kepuasan kerja, dan perusahaan dapat menjalankan strategi bisnisnya dengan baik, maka hasilnya target perusahaan, yang diberikan oleh pemegang saham dapat tercapai.

Turnover Intention

Berdasarkan rangkuman karakteristik responden atas variabel *turnover intenion* (lihat tabel selengkapnya pada Lampiran), maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan dari ketiga perusahaan bank umum syariah, yaitu Bank Syariah Bukopin, Bank BNI Syariah, dan Bank Jabar Banten Syariah di kota Bandung, cenderung menyatakan setuju atas pernyataan variabel *turnover intention*.

Karakteristik karyawan tersebut terdiri dari 27% pria dan 24% wanita, 44% sudah kawin, berusia antara 23 sampai 34 tahun sebesar 27%, jenjang pendidikan D4/S1 sebesar 38%, dan 17% sebagai manager, serta dengan masa kerja dari 6 sampai 10 tahun sebesar 19%.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa potensi karyawan, yang berpikir untuk tidak melanjutkan bekerja pada perusahaan tempatnya bekerja saat ini, cenderung pada karakteristik karyawan, usia produktif, sudah menikah, dengan tingkat pendidikan minimal S1, dan jabatan pekerjaan sebagai *manager*, serta dengan masa kerja dibawah 10 tahun. Hal ini terutama karena, dengan pengalaman yang cukup lama di industri perbankan syariah saat ini dan masih banyaknya kesempatan pekerjaan yang luas diluar. Mereka mempunyai kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan kesejahteraan hidupnya, yang lebih baik dengan memilih perusahaan yang dapat memberikan kompensasi dan jenjang karier yang lebih baik.

Namun demikian, karakteristik karyawan yang berusia lebih dari kurang dari 23 tahun dan dengan jabatan *officer*, serta dengan masa kerja di bawah tahun, masih belum mempunyai niat untuk berhenti. Hal ini disebabkan mereka masih kurang berpengalaman dalam pekerjaannya, mereka masih membutuhkan waktu untuk belajar dari pengalaman selama bekerja.

Sementara itu, karakteristik karyawan dengan masa kerja diatas sepuluh tahun, dengan jabatan di atas manager, mayoritas berusia lebih dari 44 tahun. Tipe karakteristik ini juga tidak mempunyai niat untuk berhenti bekerja, karena mereka selain sudah mempunyai kedudukan jabatan yang tinggi, juga mempunyai tanggungan keluarga yang besar. Namun bagi karyawan yang unggul (*skilled*), organisasi akan melakukan segala upaya untuk mempertahankan karyawan tersebut, misalnya diberikan benefit dan fasilitas, serta jabatan yang terbaik di tempat kerjanya. Untuk tipe karyawan ini, perusahaan lain juga berusaha memberikan tawaran kompensasi yang jauh lebih bagus dari perusahaan tempatnya bekerja.

Sementara itu bagi karyawan yang kurang unggul, sulit untuk mendapatkan pekerjaan di perusahaan lain, jadi mereka tetap bekerja di tempatnya sampai dengan masa pensiun. Dengan demikian, mereka harus berpikir lebih jauh untuk merencanakan keluar dari pekerjaannya.

Pengaruh *Person-Organiation Fit* terhadap Turnover Intention

Hasil *adjusted R square* = 0,375, atau dapat dikatakan bahwa 37,50% variabel *turnover intention* dipengaruhi oleh variabel-variabel *person-organization fit*

Kesimpulan

1. Perusahaan rata-rata telah menjalankan *person-organization fit*, hal ini dapat dilihat terdapat kesesuaian/kecocokan nilai-nilai pribadi dan perilaku karyawan dengan organisasi, adanya persamaan perasaan antar rekan kerja tentang perusahaan, ketrampilan dan kemampuan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta saling mengisi atas perbedaan *personality* karyawan dengan perusahaan. Sementara itu masih terdapat responden, yang cenderung ragu (netral), bahkan tidak setuju atas pernyataan lainnya, seperti perusahaan belum sepenuhnya dapat memenuhi semua harapannya, bahkan belum dapat memenuhi kebutuhannya, yang lebih baik daripada perusahaan lainnya.
2. Perusahaan berusaha untuk menghindari *turnover intention* karyawan. Hal ini dapat dilihat pada mayoritas responden yang merasa puas atas bidang pekerjaan dan hasilnya. Sementara itu sebagian responden, yang cenderung menyatakan ragu (netral), bahkan tidak setuju bahwa mereka merasa tidak menyukai pekerjaannya, ketika mempertimbangkan segalanya, juga tidak

mempunyai pikiran untuk berhenti dari tempat bekerjanya. sudah menjalankan *person-organization fit* dan *job satisfaction*, dengan baik

3. variabel *turnover intention* dipengaruhi variabel *person-organization fit* secara simultan dan signifikan sebesar 37,50%, dan sisanya sebesar 62,50% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model, seperti *organizational commitment, employee engagament, social support, change management, leadership, organizational behaviour,* dan lain sebagainya. Ini berarti, masih terdapat banyak variabel lain, yang berpotensi dapat menurunkan *turnover intention* karyawan. Selanjutnya secara parsial, hasil hipotesa penelitian menunjukkan bahwa *person-organization fit* sedikit berpengaruh terhadap *turnover intention*. Jadi semakin baik *person-organization fit*, maka *turnover intention* semakin menurun.

Daftar Pustaka

Dessler, G. (2013). *Human Resources Management*, Florida International University, 13rd Edition, Pearson, Prentice Hall.

Mello, J.A. (2006). *Strategic Human Resources Management*, South-Western, part of the Thomson Corporation, South Western, USA, 2nd Edition.

Moorhead, G., and Griffin. (2013). R W. *Perilaku Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Edisi 9, Penerbit Salemba Empat.

Rivai, V., dan Sagala, E J. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi Kedua, Penerbit Rajawali Pers.

Robbins, S., and Judge, T. (2013), *Organizational Behavior*, 15th edition, Pearson, Prentice Hall.

Sugiyono. (2013), *Metode Penelitian Manajemen*, Cetakan 1, Penerbit Alfabeta Bandung.

Sunjoyo, dkk. (2013), *Aplikasi SPSS untuk Smart Riset*, Program IBM SPSS 21.0, Penerbit Alfabeta.

Aziri, B. (2011), *Job Satisfaction: A Literature Review*, Management Research And Practice Vol. 3 Issue 4.

Cho, D., and Son, J., *Job Embeddedness and Turnover Intentions: An Empirical Investigation of Construction IT Industries*, International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 40, March, 2012.

Findik, M., Ögüt, A., and Çagliyan, V. (2013), "*An Evaluation About Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: A Case of Health Institution*", Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 4 No 11.

Hassan, M. (2012), *The Relationship between Person Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate, International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058, Vol. 2, No. 3.*

Kristof, A L. (1996), *Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications*, Journal Personnel Psychology, Inc.

Latif, A., and Bashir, U. (July-2013), *Person organization fit, job satisfaction and turnover intention: An empirical study in the context of Pakistan,* Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies (ISSN: 2315-5086) Vol. 2(7) pp. 384-388.

Liu, B., Liu, J., and Hu, J. (2010), *Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector, Social Behavior And Personality, 2010, 38(5), 615-626, © Society for Personality Research (Inc.).*

Mbah, S E., and Ikemefuna C O. (2012), *Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State, International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 14 (Special Issue - July 2012).*

Memon, M A., Salleh, R., Baharom, M., and Harun, H. (2014), *Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement,* Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 6, No. 3.

Morley, M, J. (2007), *Person-organization fit,* Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 Iss 2 pp. 109-117.

Levina, N., Marthen, P., dan Suprapto, M. H. (Desember-2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Kristen Mojowarno*, Jurnal Gema Aktualita, Vol. 2 No. 2.

Olusegun, O, S. (2013), *Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions of Library Personnel in Selected Univerisities in South West Nigeria,* Library Philosophy and Practice (e-journal).

Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2013), Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Tahun 2013.

Outlook Perbankan Syariah. (16 Desember 2013), *Seminar Akhir Tahun Perbankan Syariah 2013 – Bank Indonesia, Jakarta.*

Sagita, P., E., *Jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja Intrinsikdan Kepuasan Kerja Ekstrinsik Terhadap Organization Citizenship Behavior Pada Karyawan*, Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Malang.

Reed, S., A., Kratchman, S., H., Strawser, R., H. (1994),"Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 7 Iss 1 pp. 31 – 58.

Suliyanto. (2011), *Jurnal Perbedaan Pandangan Skala Likert Sebagai Skala Ordinal Atau Skala Interval*, Prosiding Seminar Nasional Statistika Universitas Diponegoro, ISBN: 978-979-097-142-4.

Ruslaini, dan Jessica. *Jurnal Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Turnover Intention Karyawan Pada PT Ramsin Raya*, Binus University, Jakarta, Indonesia.

Sugianto, S., K., Thoyib, A., dan Noermijati. (Juni-2012), *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 10, Nomor 2, *Pengaruh Person-Organization Fit (P-O Fit), Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai (Pada Pegawai UB Hotel, Malang*).

Supeli., A., and Creed, P., A., *The Incremental Validity of Perceived Goal Congruence: The Assessment of Person-Organisational Fit.*

Thomlinson, M., and Paul, J., R. (1992), "*Organisational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Employee Turnover Intentions*", Management Research News, Vol. 15 Iss 10 pp. 18 – 22.

Watson, A., M., Thompson, L., F., and Meade, A., W, *Measurement Invariance of the Job Satisfaction Survey Across Work Contexts,* Paper presented at the 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008, Tentang Perbankan Syariah, Tanggal 16 Juli 2008.

http://www.bisnis.com/perbankan-syariah-kian-maju-11-dot-000-praktisi-dibutuhkan-setiap-tahun, , "PERBANKAN SYARIAH: Kian maju, 11.000 Praktisi dibutuhkan setiap tahun", *Selasa 29 Januari 2013.*

Website: http://www.bjbsyariah.co.id

Website: http://www.bnisyariah.co.id

Website: http://www.syariahbukopin.co.id

ANALISIS KINERJA BMT-UGT SIDOGIRI PASURUAN : PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)*

Sumani
Prodi. Manajemen - Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember
Sumani-69@yahoo.co.id

Abstract

The aim of this study is Analyzing the performance of BMT-UGT Sidogiri Pasuruan with balanced scorecard approach and Perspective Analyzing Which has more influence on the performance of BMT-UGT Sidogiri Pasuruan by using Analytical Hierarchy Process. The population in this study were all employees and members of BMT-UGT Sidogiri located in the town of Pasuruan. The research sample used in this study is 212 people for BMT-UGT members Sidogiri and 42 people for employees BMT-UGT Sidogiri Pasuruan. The results showed that (1). Performance Analysis BMT-UGT Sidogiri with Scocrecard Balanced Approach, overall According to analysis described above can be seen that the performance of BMT-UGT Sidogiri are in good condition; (2). The analysis perspective Balanced Scorecard using Analytical Hierarchy Process Analysis of the individual perspective Balanced Scorecard by using Analytical Hierarchy Process (AHP) shows that the perspective is considered the most influential on the performance of the company is customer perspective that has the highest weight value, while the factor most considered to have the highest influence on the customer's perspective is the growing number of members

Keywords : *Balanced Scorecard, AHP, Performance*

PENDAHULUAN

Baitul Maal Wat Tamwil – Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri atau biasa disebut BMT-UGT Sidogiri adalah salah satu koperasi berbasis syari'ah yang berpusat di kota Pasuruan. BMT-UGT Sidogiri merupakan salah satu koperasi syariah yang berkembang cukup pesat, setiap tahunnya BMT-UGT Sidogiri mampu berkembang dengan baik dan dapat membuka beberapa cabang unit pelayanan anggota di kabupaten/ kota yang dinilai potensial. Hingga saat ini di usianya yang telah mencapai 14 tahun lebih BMT-UGT SIDOGIRI telah membuka 257 cabang unit layanan BMT atau Unit Jasa Keuangan Syari'ah. BMT-UGT Sidogiri telah mencatatkan sebagai koperasi terbesar ke-3 se-Indonesia dan koperasi syariah terbesar no 1 nasional (http://www.hidayatullah.com/).

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas

penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 2009). Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang.

Perkembangan dunia bisnis jasa keuangan berbasis syariah seperti perbankan dan koperasi juga berkembang pesat dan semakin kompetitif yang menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dan konsumen, serta perusahaan dengan perusahaan lain. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan juga *cost effective* (Mulyadi, 2011).

Pengukuran kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak dan harta-harta intelektual perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2000).

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan oprasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Hansen dan Mowen, 2009). Selain itu menurut Garrison dan Noreen (2006), *Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi dan diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Mulyadi (2011), konsep *balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik tesebut akan terfokus pada satu tujuan umum perusahaan sehingga dapat memaksimalkan kinerja perusahaan. Strategi perusahaan yang telah didapatkan dari empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat difokuskan dengan menetukan prioritas melalui pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : (1). Untuk mengetahui kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan pendekatan *balanced scorecard*? (2). Untuk mengetahui Perspektif yang lebih berpengaruh terhadap kinerja BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process.*

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Dasar Koperasi Syariah

Koperasi dalam Islam tergolong sebagai syirkah/syarikah. Lembaga ini adalah wadah kemitraan, kerjasama, kekeluargaan, dan kebersamaan usaha yang sehat, baik, dan halal. Maka tak heran jika jejak koperasi berdasarkan prinsip syariah telah ada sejak abad III Hijriyah di Timur tengah dan Asia Tengah. Bahkan, secara teoritis telah dikemukakan oleh filosuf Islam Al-Farabi. As-Syarakhsi dalam Al- Mabsuth, sebagaimana ditulis oleh M. Nejatullah Siddiqi dalam *Patnership and Profit Sharing in Islamic Law*, ia meriwayatkan bahwa Rasulullah SAW. Pernah ikut dalam suatu kemitraan usaha semacam koperasi, diantaranya dengan Sai bin Syarik di Madinah. (Muhammad Antonio Syafi'i, 1999)

Kelahiran koperasi syari'ah di Indonesia dilandasi oleh keputusan menteri (Kepmen) Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 91/ Kep/ M.KUKM/ IX/2004 tanggal 10 September 2004 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah. Dalam pelaksanaan kegiatannya, koperasi ini bekerja bedasarkan syariat-syariat Islam. Sama halnya dengan koperasi konvensional, koperasi syariah juga melayani berbagai kepentingan anggotanya seperti unit simpan pinjam.

Koperasi syariah tidak mengenal bentuk ribawi, oleh karena itu bunga atas modal tidak ada dalam koperasi syariah. konsep bunga diganti dengan sistem bagi hasil. Demikian pula dalam hal kebersamaan dalam koperasi syariah bukanlah diartikan sebagai demokrasi dengan satu orang satu suara. Namun, kebersamaan harus diterjemahkan sebagai musyawarah.

Simpanan pokok, wajib, dan suka rela, pada koperasi syariah didirikan atas dasar prinsip *syirkah mufawadhah* dan *syirkatul inan*. *Syirkah mufawadhah* adalah perkongsian antara dua orang atau lebih, dengan masing-masing pihak memberikan kontribusi dana (simpanan pokok dan wajib) yang sama, sedangkan simpanan suka rela tergantung pada masing-masing anggota. Bentuk-lain adalah *syirkatul inan* yaitu perkongsian dua orang atau lebih dengan kontribusi dana dari masing-masing anggota kongsi bervariasi.

Penilaian Kinerja Dengan Pengukuran Tradisional

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan customer terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personal, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis digunakan untuk melayani *customer*, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Sehingga banyak kesalahan berpikir didalam manajemen tradisional. Penilaian dengan pengukuran kinerja tradisional berdasarkan kinerja keuangan atau yang biasa disebut pengukuran kinerja tradisional menekankan pengukuran kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keuangan. Horne dan Wachowicz (1997). Namun menurut Anthony dan Govindarajan (2003), mengandalkan aspek finansial saja tidak cukup, bahkan bisa jadi tidak berguna.

Kelemahan penilaian penilaian kinerja tradisional (Kaplan dan Norton, 2000), adalah : (a) Tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (Intangiable assets) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan; (b) Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan tidak hanya mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah lebih baik.

Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (2000), menyimpulkan bahwa hasil studinya tersebut untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif, meliputi :

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Pengukuran perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur melalui rasio- rasio keuangan yang telah di tetapkan oleh Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan

Menengah No.35.3/Per/M.KUKM/X/2007 tentang pedoman penilaian kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini, menurut Kaplan dan Norton (2000) pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama, yaitu: (a) Pengukuran pangsa pasar; (b) Retensi pelanggan; (c) Akuisisi pelanggan; dan (d) Kepuasan Pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Bisnis Internal Perspective*)

Didalam perspektif proses bisnis internal ini ada tiga tahap yang harus dilakukan yaitu : (a) tahap inovasi; (b) tahap operasi; dan (c) tahap purna jual

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)

Perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan didalam perspektif ini yaitu: (a) Kemampuan Karyawan; (b) Kemampuan system informasi; dan (c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan dalam menyederhanakan masalah yang kompleks dan tidak terstruktur, strategik dan dinamik menjadi bagian- bagian, serta menjadikan variabel dalam suatu tingkatan hirarki. Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty dan merupakan salah satu metode yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan dengan memperhatikan faktor-faktor persepsi, preferensi, pengalaman dan intuisi. AHP menggabungkan penilaian-penilaian dan nilai-nilai pribadi ke dalam satu cara yang logis. Masalah yang kompleks terdiri dari lebih dari satu masalah, struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian pendapat dari pengambil keputusan, serta ketidak akuratan data yang tersedia.

Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi basil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang

telah dibuat.(Saaty, 1993). Dalam menyelesaikan persoalan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami antara lain (Mulyono, 2004): (1) *Decomposition;* (2) *Comparative Judgement;* (3) *Comparative Judgement;* (4) *Synthesis of Priority;* dan (5) *Logical Consistency.*

METODE PENELTIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, dimana dalam penelitian ini menganalisis kinerja Koperasi BMT-UGT Sidogiri Pasuruan dengan menggunakan pendeketan *Balanced Scorecard* dan *AHP.*

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan anggota BMT-UGT Sidogiri yang berada di kota pasuruan. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan dan anggota BMT-UGT Sidogiri Pasuruan yang diambil dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Stratified Random Sampling* untuk karyawan dan *convenience random sampling* untuk anggota BMT-UGT Sidogiri. Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 212 anggota dan 42 karyawan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan.

Variabel dalam penelitian, meliputi (a) Kinerja Pada Perspektif Keuangan: (1) Rasio modal sendiri terhadap total modal; (2) Rasio Efisiensi; (3) Likuiditas; (4) Rentabilitas asset; (5) Rentabilitas Modal Sendiri; (b) Kinerja Pada Perspektif Pelanggan, (1) penguasaan pangsa pasar (*Market share*); (2) Tingkat kepuasan anggota; (3). Profitabilitas anggota. Selanjutnya (c)

kinerja pada Perspektif Bisnis Internal; (1) Inovasi; (2) Proses operasi. Sedangkan (d) kinerja pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran; (1) Tingkat produktivitas karyawan; (2) Tingkat kepuasan karyawan. (Rangkuti 2011); Kaplan dan Norton (2000)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Keuangan

Tabel 1: Hasil Perhitungan Rasio Keuangan BMT UGT Sidogiri

RASIO	2012	2013	2014	Rata-rata
Modal Sendiri Terhadap Total Modal (%)	14,71	17,52	22,79	18,34
Efisiensi (%)	77,54	69,49	71,09	72,71
Likiuiditas (%)	26,89	30,54	27,08	28,17
Rentabilitas Asset (%)	5,83	6,16	5,13	16,67
Rentabilitas Modal Sendiri (%)	38,15	36,68	28,03	34,28
Partisipasi Bruto (%)	83,27	83,22	87,45	84,65

Sumber: data sekunder BMT-UGT Sidogiri

Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Modal BMT UGT Sidogiri pada tahun 2012, 2013, dan 2014 secara berturut-turut adalah 14,71%; 17,52%; 22,79%. Hal ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghimpun modal sendiri dibandingkan dengan total modal yang dimiliki, pada tahun 2012 dan 2013 kemampuan koperasi dalam menghimpun modal berada dalam kondisi sehat yaitu berada dikisaran 15%-19% sedangkan 2014 kemapuan koperasi dalam menghimpun modal dapat dikatakan sangat sehat karena berada diatas 20%.

Rasio Efisiensi Modal BMT UGT Sidogiri pada tahun 2012, 2013, dan 2014 secara berturut-turut adalah 77,54%; 69,49%; 71,09% dimana hal ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghemat biaya pelayanan terhadap partisipasi bruto. Pada tahun 2012, 2013 dan 2014 kemampuan BMT UGT Sidogiri dalam menghemat biaya operasional usaha terhadap partisipasi bruto dapat dikatakan cukup baik karena berada pada kisaran 69-84%.

Rasio Likuiditas Modal BMT UGT Sidogiri pada tahun 2012, 2013, 2014 secara berturut-turut adalah 26,89; 30,54; 27,08.Rasio ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam memenuhi hutang jangka pendeknya atau kewajiban lancarnya. Pada tahun 2012, 2013, dan 2014 BMT UGT Sidogiri dapat dikatakan berada dalam kondisi likuid karena tingkat rasio likuiditasnya berada 26% - 31%.

Rasio Rentabilitas Aset BMT UGT Sidogiri pada tahun 2012, 2013, dan 2014 secara berturut-turut adalah 5,38%; 6,16%; 5,13. %Rasio ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam menghasilkan laba terhadap total modal. pada tahun 2012, 2013 dan 2014 kemampuan BMT UGT Sidogiri dalam menghasilkan laba terhadap total modal dapat dikatakan cukup baik masih karena berada dibawah 5%-7,4%.

Rasio Partisipasi Bruto BMT UGT Sidogiri pada tahun 2012, 2013, 2014 secara berturut-turut adalah83,27%; 83,22%; 87,45%. Rasio ini menunjukkan tingkat kemampuan koperasi dalam melayani kebutuhan anggotanya. Pada tahun 2012, 2013, 2014 dapat dikatakan BMT UGT Sidogiri sangat mampu untuk melayani kebutuhan anggota karena berada diatas 75%.

<u>Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Pelanggan</u>

1. Pangsa Pasar BMT-UGT

Pengukuran pangsa pasar digunakan untuk mengetahui sejauh mana BMT-UGT sidogiri mampu meningkatkan pangsa pasar yang mampu dikuasai dalam suatu periode tertentu. Peningkatan pangsa pasar BMT-UGT Sidogiri dapat ditandai dengan mengukur pertambahan

jumlah anggota BMT-UGT Sidogiri dalam suatu periode tertentu. Hasil analisis terhadap pangsa pasar BMT-UGT Sidogiri dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2 : Penguasan Pangsa Pasar BMT-UGT Sidogiri

Data Jumlah Anggota BMT-UGT Sidogiri				
Tahun	**2012**	**2013**	**2014**	**Rata-rata (%)**
Jumlah Anggota	5.552	8.871	11.902	**31,4**
Pangsa Pasar	37,4%	25,4%		

Sumber: data sekunder BMT-UGT Sidogiri

Tabel 2 menunjukkan perubahan jumlah anggota BMT-UGT Sidogiri. Jumlah anggota BMT-UGT Sidogiri terus mengalami peningkatan sejak tahun 2012 hingga tahun 2014. Hal ini menunjukkan peningkataan penguasaan pangsa pasar BMT-UGT Sidogiri yaitu meningkat sebesar 37,4% pada tahun 2013 dan sebesar 25,4% pada tahun 2014. Pertambahan jumlah anggota menunjukkan semakin besar pangsa pasarnya.

2. Kepuasan Anggota

Rata-rata tingkat kepuasan anggota BMT-UGT Sidogiri yang di ukur dengan menggunaka skala likert 1-7 diketahui adalah sebesar 6,55. Hal ini menunjukan bahwa tingkat kepuasan anggota dapat dikatatakan sangat puas karena memiliki nilai rata-rata diatas 6.

Uji validitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada masing-masing pertanyaan berada di bawah 5%, hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian dapat dikatakan valid. Uji reabilitas terhadap hasil penelitian menunjukan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* 0,727, sehingga hasil penelitian tersebut masih dapat dikatakan cukup *reliable* dalam penelitian ini.

3. Profitabilitas Anggota

Profitabilitas Anggota digunakan untuk mengetahui seberapa besar keuntungan yang mampu dihasilkan oleh BMT-UGT Sidogiri terhadap jasa yang diberikan terhadap anggotanya. Semakin tinggi nilai profitabilitas anggota artinya semakin besar pula keuntungan yang mampu dihasilkan perusahaan dari anggota. Hasil perhitungan profitabilitas dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3: Profitabilitas Anggota BMT-UGT Sidogiri

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Penjualan Bersih	Profitabiltas Anggota (%)
2012	Rp 32.716.977.345	Rp 75.832.760.114	43,14
2013	Rp 60.315.433.636	Rp 118.888.270.944	50,73
2014	Rp 68.730.685.880	Rp 119.779.571.413	57,38
Rerata (%)		**50,41**	

Sumber: data sekunder BMT-UGT Sidogiri

Tabel 3 menunjukkan hasil perhitungan profitabilitas anggota dapat terlihat bahwa keuntungan yang di hasilkan BMT-UGT Sidogiri sejak tahun 2012 sampai dengan 2014 tarus mengalami pengkatan, yaitu 43,14% pada tahun 2012, 50,73 pada tahun 2013 dan 57,38% pada tahun 2014. Hal ini menunjukkan kinerja BMT-UGT Sidogiri dalam menghasilkan keuntungan pada periode penelitian terus mengalami peningkatan.

Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Rasio NGR (*Network Growth Ratio*)

Semaikin tinggi nilai rasio NGR maka tingkat pengembagn bisnis BMT-UGT Sidogiri juga semakin meningkat. Hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 4 berikut :

Tabel 4: Rasio NGR BMT-UGT Sidogiri

Tahun	Delta Unit kerja	Total unit kerja	Rasio NGR (%)
2012	41	257	15,95
2013	39	257	15,17
2014	28	257	10,89
Rata-rata (%)		**14**	

Sumber: data sekunder BMT-UGT Sidogiri

Hasil Rasio NGR menunjukkan bahwa terjadi penurunan pertambahan jumlah unit kerja BMT-UGT Sidogiri yaitu sebesar 15,95 % pada tahun 2012, 15,17 % pada tahun 2013 dan 10,89 %. Walaupun terjadi penurunan paertambahan unit kerja akan tetapi jumlah unit kerja BMT-UGT Sidogiri terus mengalami kenaikan setiap tahunnya yaitu sebesar 190 unit pada tahun 2012; 229 unit pada tahun 2013, dan 257 unit pada tahun 2014.

2. Rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*)

Hasil pengukuran kinerja BMT-UGT Sidogiri dengan menggunakan rasio AETR dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5 : Rasio AETR BMT-UGT Sidogiri

Tahun	Biaya Administrasi	Total Pendapatan	Rasio AETR (%)
2012	Rp 24.901.429.965	Rp 100.734.190.079	24,71
2013	Rp 37.213.606.206	Rp 156.101.877.150	23,83
2014	Rp 59.440.155.445	Rp 204.928.229.995	29,00
Rerata (%)		**25,84**	

Sumber: data sekunder BMT-UGT Sidogiri

Tabel 5 menunjukkan tinggkat efisiensi dan efektifitas oprasional pelayanan BMT-UGT Sidogiri. Pada tahun 2013 terjadi peningkatan tingkat efisiensi yaitu sebesar 23,83% jika dibandikan dengan tahun sebelumnya yaitu sebesar 24,71%, namun pada tahun 2014 terjadi penurunun tingkat efisiensi jika dibandingkan dengan 2 tahun sebelumnya yaitu sebesar 29%.

Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Produktifitas Karyawan

Pengukuran tingkat produktifitas karyawan digunakan untuk mengatahui seberapa besar kontribusi keuntungan yang dihasilkan masing-masing karyawan terhadap perusahaan dalam periode tertentu. Semakin tinggi nilai produktifitas karyawan maka semakin besar pula kontribusi keuntungan karyawan terhadap perusahaan. Hasil pengukuran produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri dapat dilihat pada tabel berikut .

Tabel 6: Produktifitas Karyawan BMT-UGT Sidogiri

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2012	Rp 32.716.977.345	911	Rp 35.913.257
2013	Rp 60.315.433.636	1.130	Rp 53.376.489
2014	Rp 68.730.685.880	1.341	Rp 51.253.307
Rata-rata (%)		**Rp 46.847.684**	

Sumber: data sekunder BMT-UGT Sidogiri

Tabel 6 menunjukkan tingkat produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri. Tahun 2012 produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri adalah sebesar Rp 35.913.257 artinya rata-rata masing-masing karyawan BMT-UGT sidogiri memberikan kontribusi keuntungan terhadap perusahaan sebesar Rp 35.913.257, begitu pula pada tahun 2103 dan 2014 masing-masing karyawan menberikan kontribusi keuntungan terhadap perusahaan sebesar Rp 53.376.489 dan Rp 51.253.307. Tahun 2013 tingkat produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri meningkat signifikan juka dibandingkan tahun sebelumnya atau naik sebesar 32,71% sedangkan pada tahun 2014 tingkat produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri sedikit mengalami penurunan sebesar 4,1%.

2. Kepuasan karyawan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kepuasan karyawan BMT-UGT Sidogiri, menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kepuasan karyawan BMT-UGT Sidogiri yang di ukur dengan menggunaka skala likert 1-7 diketahui adalah sebesar 6,04. Hal ini menunjukan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem kerja dan kebijakan BMT-UGT Sidogiri dapat dikatatakan sangat puas karena memiliki nilai rata-rata diatas 6.

Uji validitas terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada masing-masing pertanyaan berada di bawah 5%, hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian dapat dikatakan valid. Uji reabilitas terhadap hasil penelitian menunjukan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* 0,738, sehingga hasil penelitian tersebut masih dapat dikatakan reliable digunakan dalam penelitian ini.

BMT-UGT Sidogiri Pasuruan pada saat ini berada dalam tahap bertumbuh (*growth*) menuju ke tahap bertahan (*sustain*). Peningkatan pertumbuhan usaha yang dilakukkan BMT-UGT Sidogiri Pasuruan sejak berdiri hingga saat ini telah hampir mencapai puncak pertumbuhan bisnisnya. Hal ini di tunjukkan dengan pencapaian BMT-UGT Sidogiri yang mencatatkan sebagai Koperasi terbesar ke-tiga (3) se-Indonesia dan Koperasi syariah terbesar nomor 1 nasional. Peningkatan kepuasan kinerja karyawan yang dicapai dengan menerapkan sistem kepemimpinan, motivasi dan semangat kerja yang optimal sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan BMT-UGT Sidogiri Serta mendukung peningkatan kinerja BMT-UGT Sidogiri secara keseluruhan.

Hasil Analisis Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Hasil analisis dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* menujukkan bobot masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan 27%, perspektif pelanggan 59%, perspektif bisnis internal 5%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 8%. Hasil pembobotan tersebut menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memilki nilai tertinggi artinya BMT-UGT Sidogiri lebih memprioritaskan terhadap pelayanan pelanggan dalam pencapaian kinerja dibandingkan dengan aspek-aspek yang lain.

Hasil analisis *Analytical Hierarchy Process* terhadap faktor-faktor perspektif keuangan menunjukkan bobot masing-masing faktor yaitu Rasio Modal 61%, rasio likuiditas 13%, rasio profitabilitas 6%, rasio efisiensi 19%. Hasil pembobotan pada faktor-faktor perspektif keuangan tersebut menunjukkan bahwa rasio modal memilki nilai tertinggi artinya BMT-UGT Sidogiri menganggap bahwa rasio keuangan lebih berperan dalam mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Secara umum besar kecilnya suatu usaha dapat diukur melalui besarnya skala usaha perusahaan tersebut. Modal usaha merupakan faktor penting dalam menetukan peningkatan sekala usaha, semakin besar yang digunakan maka akan semakin besar pula skal usaha tersebut. Selain itu besarnya modal pihak ke-tiga juga menjadi faktor yang cukup penting untuk perhatikan, semakin besar hutang suatu perusahaan maka beban bunga perusahaan juga akan semakin besar sehingga akan menggangu tingkat likuiditas perusahaan.

Hasil penelitian terhadap faktor-faktor perspektif pelanggan menunjukkan bobot masing-masing faktor yaitu Jumlah anggota 66%; kepuasan anggota 5%, loyalitas anggota 17%, kepercayaan anggota 11%. Hasil pembobotan pada faktor-faktor perspektif pelanggan menunjukkan bahwa Jumlah anggota memiliki bobot skor tertinggi artinya BMT-UGT Sidogiri menganggap bahwa jumlah anggota lebih berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Salah satu kekuatan dari koperasi adalah dari jumlah anggotanya karena dari sanalah modal usaha dapat dihimpun dan memperbesar pangsa pasar dari koperasi tersebut.

Hasil penelitian terhadap faktor-faktor perspektif bisnis internal menunjukkan bobot masing-masing faktor yaitu pertumbuhan usaha 2%, kualitas layanan jasa 6%, jangkauan layanan 6%, citra perusahaan 12%. Hasil pembobotan pada faktor-faktor perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa faktor kualitas layanana jasa memiliki bobot skor tertinggi artinya BMT-UGT Sidogiri menganggap faktor kualitas layanan jasa lebih berperan pada aspek bisnis internal. Kualitas layanan jasa menjadi faktor yang lebih berperan dalam mempertahankan loyalitas

anggota semakin baik kualitas layanan jasa maka akan semakin meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Hasil penelitian terhadap faktor-faktor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bobot masing-masing faktor yaitu loyalitas karyawan 9,9%, kepuasan karyawan 58%, keterampilan karyawan 5%, produktifitas karyawan 26%. Hasil pembobotan pada faktor-faktor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa faktor kepuasan karyawan mimiliki bobot skor paling tinggi artinya BMT-UGT Sidogiri menganggap faktor kepuasan karyawan menjadi cukup berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hasil Analisis perspektif *Balanced Scorecard* Dengan Metode AHP

Metode analisis dengan menggunakan AHP merupakan suatu metode pembobotan untuk menentukan prioritas atau pemilihan suatu alternatif pilihan. Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagian, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki.

Hasil analisis pembobotan keempat perspektif *balanced scorecard* dengan metode AHP menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki bobot nilai tertinggi dibandingkan dengan ketiga perspektif lainnya. Faktor utama dalam penentuan kesuksesan sebuah koperasi dapat dilihat dari bagaimana loyalitas anggota koperasi tersebut terhadap perusahaan. Berbeda dengan jenis usaha lain, salah satu kekuatan dari koperasi terletak pada anggota koperasi tersebut dimana anggota koperasi memiliki dua peran yaitu sebagai pemilik usaha dan juga sebagai pelanggan.

Perspektif bisnis internal memiliki bobot penilaian terkecil pada hasil analisis AHP. Perspektif bisnis internal dianggap memiliki pengaruh paling rendah terhadap kinerja dari BMT-UGT Sidogiri. Hal ini dikarenakan produk BMT-UGT Sidogiri yang berupa pelayanan jasa sehingga produk yang dihasilkan melekat pada pelayanan karyawan terhadap anggotanya.

KESIMPULAN

1. Analisis Kinerja BMT-UGT Sidogiri dengan Pendekatan *Balanced Scocrecard*.

a. Hasil analisis perspektif keuangan BMT-UGT Sidogiri menunjukan bahwa secara umum kinerja BMT-UGT Sidogiri berada dalam kondisi baik.

b. Hasil analisis prespektif kepuasan pelanggan BMT-UGT Sidogiri menunjukkan bahwa anggota BMT-UGT Sidogiri puas dengan kinerja pelayanan jasa BMT-UGT Sidogiri.
c. Hasil analisis perspektif bisnis internal BMT-UGT Sidogiri menunjukkan peningkatan jumlah unit bisnis BMT-UGT Sidogiri sejak tahun 2012 hinga tahun 2014, walaupun persentase peningkatan unit bisnis mengalami penurunan setiap tahunnya akan tetapi jumlah unit bisnis BMT-UGT Sidogiri terus mengalami pertambahan unit.
d. Hasil analisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa tingkat produktifitas karyawan BMT-UGT Sidogiri pada tahun 2012 hingga 2014 terus mengalami peningkatan. Selain itu hasil analisis terhadap tingkat kepuasan karyawan menunjukkan bahwa karyawan BMT-UGT Sidogiri cukup puas terhadap kebijakan manajemen.

2. Analsis perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan metode *AHP*

Hasil analisis terhadap masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa perspektif yang dianggap paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah perspektif pelanggan, sedangkan faktor yang paling dianggap memiliki pengaruh tertinggi dari perspektif pelanggan adalah pertambahan jumlah anggota.

DAFTAR PUSTAKA

Antonio, M. Syafi'i. 1999. *Bank Syariah Suatu Pengenalan Umum.* Jakarta. Tazkia Institute

Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.

Garrison, Ray H. dan Eric W. Noreen.2006. *Akuntansi Manajerial*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.

Giannopoulos, George. 2013. The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*. 8 (14) : 145 - 161.

Horne, V. dan James C. dkk. 1997. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta : Salemba empat.

Kaplan, R. dan D. Norton. 2000. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Edisi 1. United States Of America : Harvard Business School Press. 2000.

Mowen, dan Hansen. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Jakarta : Salemba Empat.

Mulyadi. 2011. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 9. Jakarta : Salemba Empat.

Mulyono, Sri. 2004. *Riset Operasi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarata.

Rangkuti, Freddy. 2011. "Swot *Balanced Scorecard*". Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Saaty, T. L., 1993. *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory*, 2nd Edition, Pittsburgh, PA:RWS Publication.

Safirin. 2010. "Kajian Kinerja Industri Kecil Dengan Metode B*alance Score Card* dan *Analytical Hierarchy Process". Jurnal Teknik Industri*, 11 (1) : 15–20.

http://www.hidayatullah.com/berita/berita-dari-anda/read/2015/02/22/39340/bmt-ugt-sidogiri-targetkan-aset-rp-2-triliun-ingin-jadi-koperasi-nasional.html

Dampak Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Profesi Dosen Di Universitas Negeri Gorontalo

HELDY VANNI ALAM[1]
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo
Jalan Sudirman No. 6 Kota Gorontalo Kode Pos 96128
Heldy_alam76@yahoo.com

ABSTRACT

The objective of this research is study about the effect of job satisfaction and professional commitment on lecturer of the Gorontalo State University. This research used the quantitative approach with survey method. The population wich amount to 639 person with 139 samples taken by using Slovin formula The samples of this research were 139 employees selected randomly. The data were obtained by distributing questionnaire and analyzed by regresi.

Based on the result and data analysis it is obtained the regression equation $\hat{Y} = 19,668 + 0,627X$ which means. That every change on one unit of job performance allowance variable will be followed by change as 0,627 or 62,7% unit on professional commitment on lecturer of the Gorontalo State University to 36,2%. Therefore, hypothesis state can e accepted.

Keywords: job satisfaction, professional commitment.

A. Pendahuluan

Manusia adalah makhluk ciptaan Allah yang paling unik dan memiliki karakter yang kadang sulit dimengerti. Karakter itu kemudian tertanam dalam diri individu manusia yang sangat mempengaruhi perilakunya. Dalam kehidupan organisasi, karakter ini berdampak pada komitmennya terhadap tugas dan profesi yang dijalani. Bagi organisasi, salah satu karakter yang paling dominan dicari adalah komitmen tinggi dari orang yang tergabung didalamnya. Tanpa komitmen, setinggi apapun kepandaian karyawan maupun staf tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi.

Universitas Negeri Gorontalo adalah organisasi nirlaba yang melaksanakan tugas di bidang pendidikan. Mengingat besarnya tanggung jawab lembaga dalam menghasilkan *output* yang memiliki karakter dan nilai-nilai etika serta unggul dalam iptek, maka peran dan komitmen dosen sebagai salah satu faktor penentu sangat dibutuhkan. Dengan komitmen dosen yang tinggi dalam mengemban amanah tridharma perguruan tinggi, maka visi dan misi lembaga bisa tercapai.

Komitmen profesi merupakan satu hal yang sangat mendasar dan menentukan bagi individu yang merupakan bagian dari sebuah komunitas. Komitmen profesi lahir dari adanya

[1] Dosen Tetap FEB/ Manajemen Univ. Neg. Gorontalo.

sebuah harapan yang terwujudkan dalam bentuk kepedulian terhadap profesi tertentu yang diimplementasikan dalam bentuk tanggung jawab pelaksanaan tugas-tugas profesi. Hal ini sebagaimana diungkap oleh Mowday, Porter, dan Steears bahwa: "komitmen profesi adalah intensitas identifikasi dan keterlibatan kerja individu dengan profesi tertentu".(Mowday, dkk, 1982:214). Identifikasi ini membutuhkan beberapa tingkatan kesepakatan dengan tujuan dan nilai-nilai profesi termasuk nilai moral dan etika.

Fenomena yang terlihat di kalangan dosen Universitas Negeri Gorontalo bahwa komitmen Dosen terhadap profesinya masih rendah. Hal ini terlihat antara lain dari tingkat kehadiran dosen di ruang perkuliahan minim, pembimbingan skripsi ke mahasiswa kurang maksimal, kegiatan kepenasihatan akademik belum maksimal. Terkadang pula ada dosen yang tidak menghadiri pelaksanaan ujian mahasiswa baik proposal, seminar hasil maupun ujian akhir/ skripsi padahal sudah dijadwalkan. Semua itu adalah bagian dari tugas profesi yang harus dijalankan oleh Dosen. Ini tentunya memerlukan perhatian khusus dari pimpinan, serta perlu diidentifikasi penyebabnya untuk kemudian dicarikan solusi dalam penyelesaiannya.

Begitu banyak aspek yang dapat digunakan sebagai variabel bebas dalam melihat secara dekat berbagai hal yang diduga bisa menjadi sesuatu yang mampu meningkatkan komitmen dosen terhadap profesinya. Diantaranya kepuasan kerja, budaya organisasi dan lain-lain. Namun kali ini, peneliti lebih memfokuskan pada satu aspek yang diduga mempengaruhi peningkatan komitmen profesi dosen yakni kepuasan kerja. Dari masalah yang teridentifikasi sebagaimana diungkap sebelumnya, dapat dirumuskan permasalahan penelitiannya adalah: "apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen profesi dosen di Universitas Negeri Gorontalo.

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran dan mengembangkan pengetahuan tentang komitmen profesi dosen yang perlu ditingkatkan dengan melihat aspek kepuasan kerja. Secara praktis hasil kajian nanti dapat digunakan untuk melihat aspek-aspek mana dari kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan peningkatan komitmen profesi dosen untuk menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan.

B. Tinjauan Pustaka

Kepuasan Kerja

Ivancevich dalam salah satu bukunya menuliskan bahwa: *"the contribution HRM makes to organizational effectiveness include the following: increasing to the fullest the employee's job*

satisfaction and self acctuallization".(Ivancevich, 2010:10). Artinya bahwa salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi adalah adalah meningkatkan sampai puncak kepuasan kerja dan aktualisasi diri pegawai". Pendapat tersebut mengandung makna bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini penting mengingat bahwa penggerak seluruh komponen yang ada dalam organisasi adalah manusia. Ketika individu-individu tersebut menilai positif terhadap pekerjaannya, maka kekhawatiran terjadinya *turnover* ataupun kemangkiran tidak akan ada. Pernyataan ini diperkuat oleh teori harapan yang dikembangkan oleh Porter dan Lawler yang menyatakan bahwa: "individu mendasarkan keputusan tentang perilakunya pada harapan mereka bahwa satu perilaku atau perilaku pengganti lainnya cenderung menimbulkan hasil yang dibutuhkan atau diinginkan".(Mathis dan Jackson, 2006:116).

Selanjutnya Mathis dan Jackson (2006:121) mendefinisikan: "kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi." Sejalan dengan pandangan tersebut, Robbins dan Judge (2013: 74) mendefinisikan pula bahwa: "kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi terhadap karakteristiknya." Dijelaskan pula bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. (Robbins dan Judge, 2013: 99)

Jika dikaji lebih mendalam, pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan. Dalam prakteknya derajat tentang kepuasan kerja diantara karyawan sangat berkaitan dengan beberapa faktor yakni: (1) sudut pandang tentang bekerja, (2) pandangan tentang makna kepuasan, (3) karakteristik seseorang, (4) jenis pekerjaan dan (5) lingkungan kerja. (Wibowo, 2013: 128). Masing-masing individu memiliki orientasi yang berbeda dalam menjalani sebuah pekerjaan sehingga melahirkan pandangan yang berbeda pula terhadap hal tersebut. Pandangan tersebut melahirkan sebuah kesenjangan terhadap berbagai hal yang sudah

diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya dan itulah yang disebut sebagai kepuasan. Hal ini bukan saja datang dari pekerjaan yang dilakoni, akan tetapi terkadang juga melalui perbandingan yang dilakukan dengan orang lain baik yang sekantor maupun di tempat lain. Pada akhirnya individu akan merasakan efek kepuasan atau tidak puasnya terhadap pekerjaan itu.

Menurut teori perbandingan interpersonal bahwa, kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dan perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Intinya bahwa puas atau tidaknya seseorang tergantung pada pribadi masing-masing yang merasakan dan menjalani sebuah pekerjaan. Ini terjadi karena masing-masing individu memiliki karakteristik yang berbeda dan masing-masing pula memilih dan menekuni jenis pekerjaan yang sesuai dengan minatnya. Colquitt, dkk (2011:105) mendefinisikan: "*Job satisfaction is a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences."* Hal ini mengandung makna bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman mereka. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita tau tentang pekerjaan kita. Selain itu juga bisa dimaknai bahwa kepuasan kerja adalah suatu pandangan penilaian individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja dan komitmen organisasi.

Selain pandangan beberapa ahli tersebut, hasil penelitian menunjukkan pula bahwa: "tingkat kepuasan mengalami banyak perubahan, bergantung pada segi kepuasan kerja yang dipersepsikan. Walaupun kepuasan kerja merupakan hal yang intrinsik dan sangat pribadi, namun jika dianalisis secara teori dapat ditelusuri bahwa secara umum terdapat tiga dimensi yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi pekerjaan (tidak dapat dilihat hanya bisa disimpulkan). Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa baik hasil memenuhi atau melebihi harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait. Dari ketiga hal tersebut dapat diidentifikasi karakteristik yang paling penting yang mempengaruhi pekerjaan karyawan yakni: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervison, dan rekan kerja.(Colquit, 2011: 105)

Pandangan yang sama dikemukakan oleh Schermerhorn *et. al.*, (2001:72) bahwa: *Job satisfaction is the degree which an individual feels positive about a job. The five facet of job satisfaction*

measured by the JDI (Job Descriptive Index) are: 1) the work it self (responsibility, interest, and growth); 2 quality of supervision, 3) relationship with co-workers, 4) promotion opportunities, 5) pay." Pandangan Schermerhorn, dkk tersebut mengarahkan kepuasan kerja dari sisi pandangan positif seorang individu terhadap suatu pekerjaan. Dalam hal ini tingkat kepuasannya diukur melalui lima aspek versi JDI (*Job Descriptive Index*) yakni: pekerjaan itu sendiri yang mencakup tanggung jawab, kualitas pengawasan, hubungan dengan rekan sekerja, peluang promosi dan bayaran.

Mengacu pada pembahasan-pembahasan terhadap berbagai konsep para ahli sebelumnya, maka dapat disintesiskan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah tingkat perasaan dan ekspresi menyenangkan dan tidak menyenangkan, rasa suka dan tidak suka, yang muncul pada seseorang yang diperoleh dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman mereka dalam bekerja, yang diwujudkan melalui: (1) kepuasan terhadap imbalan-imbalan (2) kepuasan pada fasilitas kerja, (3) kepuasan pada suasana kerja, (4) kepuasan pada hubungan-hubungan kerja, (5) kepuasan terhadap prosedur-prosedur/ aturan-aturan, (6) kepuasan pada prosedur pembinaan.

Komitmen Profesi

Komitmen profesi merupakan satu hal yang sangat mendasar dan menentukan bagi individu yang merupakan bagian dari sebuah komunitas. Komitmen profesi lahir dari adanya sebuah harapan yang terwujudkan dalam bentuk kepedulian terhadap profesi tertentu yang diimplementasikan dalam bentu tanggung jawab pelaksanaan tugas-tugas profesi. Hal ini sebagaimana diungkap oleh Mowday, Porter, dan Steears (1982:214) bahwa: "komitmen profesi adalah intensitas identifikasi dan keterlibatan kerja individu dengan profesi tertentu". Identifikasi ini membutuhkan beberapa tingkatan kesepakatan dengan tujuan dan nilai-nilai profesi termasuk nilai moral dan etika. Selanjutnya Morrow (1989:82) mendefinisikan: "*Professional Commitment is defined as the relative strength of identification with and involvement is one's professional* (komitmen profesi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan dengan keterlibatan seseorang dalam profesi)." Diungkapkan pula bahwa" *Professional commitment refers to the strength of an individuals identification with a profession* (komitmen profesi mengacu pada kekuatan identifikasi individu dengan profesi). (Vincent Cho dan Xu Huang, 2001:32). Sejalan dengan pendapat Morrow, Bline (1991:1) mendefinisikan: "*professional commitment can be described as the intensity of an individual's identification with and level of involvement in his or her*

profession (komitmen profesi adalah intensitas identifikasi individu dan dengan tingkat keterlibatannya dalam profesi).”

Memaknai pendapat sebelumnya, bahwa pada hakekatnya komitmen profesi adalah suatu tindakan, dedikasi dan kesetiaan seseorang pada janji yang telah dinyatakan untuk memenuhi tujuan profesi dan individunya. Di sisi lain, komitmen profesi berarti adanya ketaatasasan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya pada profesinya. Semakin tinggi derajat komitmen karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya. Orientasi profesional atau komitmen profesi merupakan dasar pemikiran untuk menemukan sikap dan arah secara tepat dan benar yang harus dimiliki seorang profesional.

Komitmen profesi dapat dihasilkan dari proses akulturasi dan asimilasi pada saat masuk dan memilih untuk tetap bertahan dalam profesi yang bersangkutan. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen profesional lahir dari dalam diri individu setelah bergabung dan menjalani kegiatan sebagaimana yang ada dalam satu profesi tertentu. Melalui sebuah proses panjang, maka secara lahiriah timbul kepercayaan dan keyakinan terhadap profesi yang dijalani dan pada akhirnya individu bisa menerima tujuan dan nilai-nilai profesi. Di samping itu juga, kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan profesi akan muncul dan berimbas pada adanya keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam profesi. Sebagaimana diungkapkan oleh Vincent dan Huang (2001:32), bahwa individu dengan komitmen profesional yang tinggi ditandai dengan: (1) memiliki keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan profesi, (2) kemauan untuk mengerahkan segala usaha demi kemajuan profesi, dan (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam profesi.

Pendapat di atas menyiratkan bahwa individu yang memiliki komitmen terhadap profesinya ditunjukkan oleh beberapa sikap yang menonjol terkait dengan profesi yang digelutinya, diantaranya loyalitas yang tinggi. Hal ini dikuatkan oleh Trisnaningsih (2012:201) bahwa: “komitmen profesional adalah tingkat loyalitas individu pada profesinya seperti yang dipersepsikan oleh individu tersebut.” Edelman yang dikutip oleh Herawati (2007:25) menambahkan pula bahwa: “komitmen profesi adalah tingkat loyalitas individu terhadap profesinya dalam melaksanakan tugas dan menaati norma, aturan dan kode etik profesi.” Diperkuat oleh Aranya dan Ferris (2002:155) bahwa: “komitmen profesional terjadi jika individu merasa yakin dengan nilai dan tujuan profesi, sanggup mengutamakan kepentingan profesi dan

menjaga keanggotaan dalam profesi sehingga individu yang komitmen dengan profesi akan melaksanakan tugas berdasar pedoman, norma dan aturan yang berlaku."

Dari beberapa pendapat sebelumnya dapat dimaknai bahwa komitmen profesi yang mewujud dalam bentuk komitmen dosen di Universitas Negeri Gorontalo terhadap profesinya merupakan hasrat dosen untuk tetap bertahan memilih profesinya sebagai dosen. Komitmen ini juga sangat mempengaruhi pilihan dosen untuk tetap bekerja sebagai tenaga pengajar di perguruan tinggi khususnya di UNG dan tidak akan meninggalkan pekerjaan itu ataupun alih profesi. Dosen yang memilih tetap melaksanakan tugas sebagai pengemban amanah tridharma perguruan tinggi berarti memiliki perasaan terikat atau setia dengan profesi dan institusinya. Keterikatan dan kesetiaan itu dimungkinkan oleh banyak hal, misalnya memiliki kesamaan antara tujuan pribadi dan profesi, memiliki perasaan berhutang secara pribadi kepada lembaga, atau karena adanya norma yang menjadikan dosen tersebut tidak berpaling ke pekerjaan atau jabatan lain. Sebaliknya dosen yang memilih meninggalkan pekerjaan berarti tidak memiliki kesetiaan pada profesi maupun lembaganya. Hal ini biasanya dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti ketidaksesuaian karakter dan sifat yang dimiliki oleh dosen, munculnya pemikiran bahwa lembaga tidak memiliki andil terhadap dirinya atau karena ada tawaran di tempat lain yang cukup menjanjikan masa depan. Di samping itu juga kebijakan internal serta perlakuan yang tidak adil oleh pimpinan terhadap dosen memberikan dampak terhadap komitmen dosen untuk tetap bertahan.

Untuk mendukung hal ini, maka dalam melakukan suatu pekerjaan perlu memelihara sikap serta menjadikan pekerja sebagai seseorang yang memiliki komitmen yang kuat dan diwujudkan melalui beberapa bentuk komitmen diantaranya: (1) komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, (2) komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja standar organisasi, (3) komitmen dalam mengembangkan mutu sumber daya manusia bersangkutan dan mutu produk, (4) komitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien, (5) komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

Mengacu pada pembahasan-pembahasan teori yang telah disampaikan di atas, maka dapat disintesiskan bahwa yang dimaksud dengan komitmen profesi adalah tingkat kesetiaan, loyalitas serta ketaatasasan individu dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya untuk memenuhi tujuan profesi maupun individunya, yang diwujudkan melalui: (1) penerimaan terhadap tujuan

dan nilai-nilai profesi, (2) kemauan untuk berpartisipasi demi kepentingan profesi, (3) keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota profesi, (4) berusaha maksimal untuk kemajuan profesi, (5) kesediaan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas profesi.

C. METODE

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Negeri Gorontalo. pada bulan Januari sampai dengan Maret 2014. Populasi target dalam penelitian ini adalah dosen tetap di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo sebanyak 639 orang yang tersebar di 8 Fakultas yang ada. Banyaknya sampel yang digunakan adalah 139 orang yang diperoleh dengan menggunakan rumus slovin. Data dikumpulkan melalui penyebaran instrumen dalam bentuk kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Teknik analisis data meliputi analisis statistik deskriptif, dengan menggunakan alat analisis regresi linier sederhana guna pengolahan data hasil penelitian. Sebelum pengujian hipotesis, maka dilakukan uji persyaratan analisis yang meliputi uji signifikansi dan linieritas regresi, uji normalitas. Untuk kepentingan pengolahan data digunakan program SPSS. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survey.

D. HASIL PENELITIAN

Salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam melakukan analisis regresi linear sederhana adalah data variable dependen (terikat) harus berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Untuk itu sebelum diolah lebih lanjut, dilakukan pengujian asumsi normalitas. Pengujian dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS dan diperoleh hasil sebagaimana tabel berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Kepuasan Kerja	Komitmen Profesi	Unstandardized Residual
N		139	139	139
Normal Parameters[a,b]	Mean	50.3500	51.2556	.0000000
	Std. Deviation	7.30577	7.61772	6.08457019
Most Extreme Differences	Absolute	.069	.099	.094
	Positive	.053	.041	.056
	Negative	-.069	-.099	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.817	1.174	1.115
Asymp. Sig. (2-tailed)		.517	.127	.166

Sumber : Data primer diolah dalam Statistik SPSS 21, 2014

Setelah dilakukan uji asumsi normalitas dan ternyata dipenuhi, tahap selanjutnya dilakukan pemodelan data dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil analisis dengan SPSS ditampilkan sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Analsis Regresi Linier Sederhana

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.668	3.607		5.453	.000
	Kepuasan Kerja	.627	.071	.602	8.849	.000

Sumber : Data primer diolah dalam Statistik SPSS 21, 2014

Berdasarkan tabel 2 di atas diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 19.668+0.627X$$

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian Secara Parsial (t-test)

Tabel 3. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (t-test)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.668	3.607		5.453	.000
	Kepuasan Kerja	.627	.071	.602	8.849	.000

Data primer diolah dalam Statistik SPSS 21, 2014

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 8,849 dengan P_{value} sebesar 0,000. Dengan menggunakan batas signifikan α = 0,05 didapat t_{tabel} sebesar 1,6559. Dari hasil tersebut maka kriteria pengujian yaitu $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $P_{value} < \alpha$

yang artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen profesi dosen di Universitas Negeri Gorontalo.

Berdasarkan hasil estimasi model persamaan regresi yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien determinasi R^2 sebesar 0,602 atau mendekati satu artinya terdapat hubungan yang agak kuat**.** Selanjutnya diperoleh nilai *R-Square* atau koefisiensi determinasi R^2 menunjukan besarnya kontribusi sebesar 0,362. Nilai ini berarti bahwa sebesar 36,2**%** variabilitas mengenai variabel dependen (komitmen profesi) dapat diterangkan oleh variabel independen (kepuasan kerja), sedangkan sisanya sebesar 63,8**%** dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

E. PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen profesi. Hal ini sejalan dengan pendapat yang diungkan oleh Greenberg & Baron (1993: 174) bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan dipelihara setiap saat akan mendorong karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Jika dlihat secara substansinya bahwa jika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, maka akan lebih menambah kepercayaan dirinya dalam menekuni pekerjaannya itu. Hal tersebut diperkuat oleh Robbins dan Coulter (2013: 403) yang mengungkapkan bahwa: *"a person with a high level of job satisfaction has a positive attitude towards his or her job. A person who is dissatisfied has a negative attitude".* Artinya seseorang yang mempunyai kepuasan yang tinggi akan melakukan tindakan positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya orang yang tidak puas akan menunjukkan tindakan negatif". Di samping itu, seseorang akan lebih menunjukkan sikap loyalitasnya terhadap profesinya. Tingkat loyalitas itulah yang disebut sebagai komitmen.

Dosen sebagai bagian dari civitas akademika sebuah universitas memiliki kompetensi untuk menghasilkan *output* dalam hal ini mahasiswa yang memiliki kemampuan intelektual yang handal sebagaimana yang menjadi cita-cita sesuai visi yang diemban. Akan tetapi ini bisa terwujud jika pimpinan memberikan apresiasi terhadap keberhasilan dosen dalam menjalankan tugas. Sudah saatnya dosen harus mendapatkan porsi perhatian lebih dari pimpinan, bukan hanya dianggap sebagai *asset* namun dipandang sebagai manusia yang memiliki kemampuan intelektual yang tidak terlihat (*intangible asset*) yang beragam dan tidak dipunyai oleh makhluk lain maupun *asset* lainnya. Sebagai makhluk yang memiliki akal, maka sepatutnya diperlakukan sebagaimana

mestinya agar tercipta kepuasan terhadap masing-masing individu dosen yang pasti berimbas pada kualitas *output* dan komitmennya terhadap profesi yang dijalankan. Kedelapan aspek pendekatan ((1) *pay satisfaction, (*2) *promotion satisfaction, (3) supervision satisfaction, (*4) c*oworker satisfaction, (*5) *satisfaction with the workit self,* (6) *alturism, (*7) status, dan (8) *environment)* di atas perlu disikapi oleh pimpinan, mengingat dosen berhadapan dengan situasi dan karakteristik mahasiswa yang beragam yang membutuhkan energi positif untuk memberikan yang terbaik bagi masa depan sumber daya manusia. Tuntutan terhadap profesionalitas dosen sangat dibutuhkan dan menjadi suatu keharusan, sehingganya perlu didorong oleh adanya kebijakan yang berpihak pada pemenuhan kebutuhan serta kepuasan dosen tersebut.

F. KESIMPULAN

Berdasarkan temuan empirik dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa: kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen profesi Dosen di Universitas Negeri Gorontalo. Implikasinya adalah bahwa meningkatkan komitmen profesi dosen dapat dilakukan dengan cara mengoptimalkan upaya lembaga dalam memberikan kepuasan kepada dosen baik dalam hal fasilitas, layanan, penghargaan, promosi jabatan, kesempatan dalam hal pengembangan kompetensi dan profesionalisme dosen. Hal ini bisa dilakukan dengan cara merespon dan memberikan penghargaan baik dalam bentuk bonus, honorarium yang memadai kepada dosen atas prestasi yang diraih dan kinerja yang ditunjukkan, promosi jabatan dan kenaikan pangkat, ruang kerja yang memadai serta sarana penunjang lainnya yang dibutuhkan untuk meningkatkan profesionalismenya. Selain itu juga mengikutsertaan dosen dalam pendidikan dan pelatihan, seminar, lokakarya, dan kegiatan ilmiah lainnya yang didanai oleh lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

Aranya, L. R., dan George W. Ferris. “Organizational Professional Conflict Among Us and Israeli Professional Accountants.” *Journal of Psychology Vol. 119,* 1984: 151-161.

Bline D. M., D. Duchon dan W. F. Meixner, “The Measurement of Organizational and Professional and Professional Commitment: An Examination of the Psyichometric Properties of Two Commonly Used Instruments”, (*Journal Behavioral Research in Accounting,* Vol. 3, 1991

Cho, Vincent dan Xu Huang. "Professional Commitment, Organizational Commitment, and The Intention to Leave For Professional Advancement". *Journal Information Technology & People* Vol. 25 No 1: The Hongkong Polytechnic University. 2012

Colquitt, Jasson A., Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition, 2011.

Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work.* New Jerssey: Prentice Hall, 2000.

Herawati, Fahlina. *"*Pengaruh Persepsi Profesi dan Kesadaran Etis terhadap Komitmen Profesi Akuntan Publik.*" Tesis*, Universitas Diponegoro, 2007.

John. M. Ivancevich. *Human Resource Management. 11th Edition*. New York: McGraw-Hill International Edition. 2010

Kuczmarski, Susan Smith dan Thomas D. Kuczmarski. *Value Bound Leadership: Rebuilding Employee Commitment Performance & Producting.* New Jewersey: Prentic Hall, 1995.

Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, *Human Resource Management* Edisi 10, terjemahan Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat. 2006.

Morrow Paula C., "Departmen of Managerial, Low a State University Ames IA". *Journal Of Vocational Behavior* Volume 34, Issue 1, Februari 1989.

Mowday, R. T., L. W. Porter, dan R. Steears. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.* California: Academic Press, 1982.

Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, 2013.

Sambung, Roby. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian dan Profesionalisme Dosen terhadap Organizational Citizenship Behaviors serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen*." Hasil Penelitian,* Universitas Palangka Raya, 2012.

Sumarni, Murti. *Pengaruh Organizational Commitment dan Professional Commitment terhadap Organization Citizenship Behavior*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas PGRI, 2012.

Trisnaningsih S. "Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol. 6 No. 2,* 2012: 201-207.

Wibowo, Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers. 2013.

Willmott, H. "Strength Is Ignorance: Slavery is Freedom: Managing Culture In Modern Organizations." *Journal of Management Studies, Vol. 4,* 1993: 41- 50.

KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI

Hasan Abdul Rozak
Euis Soliha
Sony Yudha P. Pradana
Program Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang
hasanp29@gmail.com
soliha.euis@gmail.com
sonyppradana@yahoo.com

Abstract

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja (QWL) terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kota Semarang. Dalam penelitian ini variabel bebas yang mempengaruhi kinerja organisasi di batasi pada kualitas kehidupan kerja (QWL) dengan variabel mediasi adalah kepuasan kerja.

Responden dalam penelitian ini adalah PNS pada Sekretariat Daerah Kota Semarang yang berjumlah 174 orang. Pengambilan sampel dengan menggunakan *"metode simple random sampling"* yaitu semua anggota populasi berhak dipilih menjadi sampel. Teknik pengujian data yang digunakan meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan rumus alpha cronbach, analisis regresi, dan uji signifikansi koefisien determinasi untuk membuktikan kebenaran hipotesis penelitian serta uji mediasi.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kualitas kehidupan kerja (QWL) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja (QWL) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Serta dari uji efek mediasi dapat diketahui bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja (QWL) terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : keterlibatan pegawai, *employee engagement*, kualitas kehidupan kerja (QWL), kepuasan kerja, kinerja organisasi.

PENDAHULUAN

Kepuasan masyarakat adalah salah satu tolak ukur keberhasilan kinerja PNS, sehingga semakin baik kinerja dari PNS di suatu daerah semakin banyak juga masyarakat yang akan puas terhadap pelayanan publik. Kinerja PNS yang masih mendapat sorotan negatif dari masyarakat harus selalu di perhatikan karena hal tersebut merupakan bentuk kepedulian masyarakat terhadap sistem pemerintahan daerah. Kinerja yang ditunjukkan oleh PNS di suatu daerah merupakan salah satu bentuk cerminan kinerja suatu organisasi pemerintah daerah, karenanya pemerintah daerah harus dapat mengukur dan mengevaluasi kinerja para PNS di organisasi atau lingkungan kerjanya. PNS dituntut untuk dapat memegang komitmennya terhadap organisasi dan pelayanan publik yang prima karena kinerja yang baik akan berdampak positif bagi masyarakat begitu juga

sebaliknya, kinerja yang buruk akan berdampak negatif bagi masyarakat.

Pemenuhan kebutuhan pelayanan terhadap masyarakat merupakan tanggungjawab pemerintah. Pemerintah selaku pihak yang berada di garis depan memiliki kewenangan untuk menentukan batas-batas kebebasan yang dimiliki masyarakat. Pembatasan tersebut diatur melalui Peraturan Daerah (Perda) dan Peraturan Walikota (Perwal) yang sifatnya mutlak untuk dilaksanakan. Berkaitan dengan penegakan peraturan – peraturan yang ada, pemerintah Kota/Kabupaten memiliki beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang bekerja secara maksimal dalam hal pelayanan publik seperti halnya Sekretariat Daerah Kota Semarang.

Quality of work life (QWL) pegawai juga memiliki arti penting dalam kehidupan berorganisasi, karena QWL dapat menjadi panutan bagi pegawai untuk tetap bertahan disuatu organisasi. QWL yang terbentuk dengan baik akan membawa pegawai untuk menikmati pekerjaannya setiap waktu, tetapi akan berdampak sebaliknya apabila organisasi tidak memiliki QWL yang baik. Sebagai contoh fenomena yang ada di Sekretariat Daerah Kota Semarang yaitu masih adanya beberapa oknum pegawai yang enggan untuk melaksanakan tugas yang diberikan, akan tetapi selalu meminta hak nya agar diberikan terlebih dahulu. Tindaklanjut dibutuhkan untuk menciptakan QWL yang baik sehingga oknum pegawai yang berkelakuan kurang baik dapat diminimalkan dan menjadikan organisasi layak untuk menjadi rumah kedua para pegawai.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara QWL, kepuasan kerja dan kinerja. Terbukti dengan adanya penelitian yang menyatakan QWL berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Linda, Imam & Shyntia , 2013; Mohammad & Daisy, 2014), dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja (Pushpakumari , 2008; Hira & Waqas, 2012). Tetapi penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda diantaranya penelitian yang menyatakan QWL tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Arifin, 2012), dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja (yanik, 2011).

Pemenuhan kebutuhan pelayanan terhadap masyarakat merupakan tanggungjawab pemerintah. Pemerintah selaku pihak yang berada di garis depan memiliki kewenangan untuk menentukan batas-batas kebebasan yang dimiliki masyarakat. Pembatasan tersebut diatur melalui Peraturan Daerah (Perda) dan Peraturan Walikota (Perwal) yang sifatnya mutlak untuk dilaksanakan. Berkaitan dengan penegakan peraturan – peraturan yang ada, pemerintah Kota/Kabupaten memiliki beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang bekerja secara maksimal dalam hal pelayanan publik seperti halnya Sekretariat Daerah Kota Semarang.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya masih terdapat perbedaaan dan fenomena yang ada melengkapi hasil penelitian mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan kinerja organisasi yang masih bervariasi. Berdasarkan hal tersebut peneliti menganggap perlu diadakannya penelitian mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja (QWL) terhadap kinerja organsasi dengan mediasi kepuasan kerja.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja organisasi

Sinambela (2012) menyatakan bahwa "kinerja merupakan pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tangung-jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan". Pendapat tersebut sesuai dengan Mangkunegara (2012) "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Wirawan (2015) juga memiliki pandangan tentang kinerja yaitu "kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yaitu energi manusia jika dikinetikkan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja".

Kepuasan kerja

Kinerja suatu organisasi tidak akan terlepas dari kepuasan kerja, karena kepuasan kerja pegawai berhubungan dengan sikap yang akan diberikan pegawai terhadap organisasinya. Kepuasan kerja, menurut Smith dan Kendall (1969) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya dan menurut Robbins (2003) adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang berhubungan (Luthans : 2005) oleh karena itu kepuasan kerja menjadi variabel penting dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja.

Smith Kendall dan Hulin dalam (Luthans : 2005) menerangkan selama bertahun – tahun, lima dimensi pekerjaan telah diidentifikasi untuk mempresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting di mana karyawan memiliki respons afektif, adapun kelima dimensi tersebut adalah:

(a) Pekerjaan itu Sendiri

(b) Gaji
(c) Kesempatan Promosi
(d) Pengawasan
(e) Rekan Kerja

Kualitas kehidupan kerja (QWL)

Menurut Robins dalam Islam & Siengthai (2009) mendefinisikan QWL sebagai suatu proses dimana organisasi memberikan respon kepada kebutuhan karyawan dengan mengembangkan mekanisme yang mengijinkan karyawan untuk berbagi dalam membuat keputusan yang membentuk kehidupan kerjanya. Lokanadha dan Mohan Reddy (2010) mengatakan, banyak faktor menentukan makna Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) , salah satunya adalah lingkungan kerja. QWL terdiri dari peluang untuk keterlibatan aktif dalam pengaturan kelompok kerja atau pemecahan masalah yang saling menguntungkan kepada karyawan atau pengusaha , berdasarkan kerjasama manajemen tenaga kerja. Menurut Vein Heskett dalam Rethinam & Ismail (2008) mendefinisikan QWL sebagai perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, kerabatnya dan organisasi yang mengarah pada pertumbuhan dan keuntungan organisasi. Perasaan yang baik terhadap pekerjaannya berarti karyawan merasa senang melakukan pekerjaan yang akan mengarah pada lingkungan pekerjaan yang produktif. Menurut Lau dkk (dalam Rethinam & Ismail, 2008) menyatakan bahwa QWL sebagai lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan kepuasaan dengan memberikan penghargaan, keamanan kerja dan kesempatan pengembangan karir kepada karyawan. Menurut Lokanadha Reddy dan Mohan Reddy (2010), mengemukakan lima dimensi QWL sebagai berikut ini :

(a) Kesehatan dan kesejahteraan
(b) Sekuriti pekerjaan
(c) Kepuasan kerja
(d) Pengembangan kompetensi
(e) Keseimbangan pekerjaan dan nonpekerjaan

Hubungan *Quality of Work LIfe* dengan Kepuasan Kerja

Quality of work life (QWL) dalam organisasi menjadi sangat penting karena mencakup

kebutuhan – kebutuhan pegawai. Pegawai yang tercukupi kebutuhannya serta memperoleh dukungan positif dari lingkungan kerja akan menunjukkan kinerja yang positif. Selain itu, hasil penelitian dari Linda Novita, Imam Santoso Dan Shyntia Atica Putri (2013) menyatakan bahawa QWL berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, penelitian dari Mohammad Rabiul Basher Rubel dan Daisy Mui Hung Kee (2014) juga menyatakan hal yang serupa.

Berdasarakan beberapa pendapat di atas, dapat diketahui bahwa *quality of worklife* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga dapat dirumuskan :

H1: *Quality of worklife* (QWL) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) dengan Kinerja

Quality of work life (QWL) berkaitan dengan kepuasan dan motivasi kerja. QWL sendiri bukanlah keduanya, tetapi merupakan faktor yanga dapat mempengaruhi kepuasan dan motivasi kerja sehingga produktifitas dan kinerja pegawai dalam organisasi dapat berubah. Hasil penelitian banyak menunjukkan hubungan antara QWL dengan kinerja. Diantaranya penelitian dari Hans Pruijt (2000) menunjukkan bahwa QWL berkaitan dengan kinerja, dan hal serupa diungkapkan melalui penelitian dari Dian Anditasari (2011) yang menyatakan bahwa QWL berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarakan hal tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa QWL berpengaruh positif terhadap kinerja. Sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

H2: *Quality of worklife* (QWL) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja identik dengan perasaan seseorang yang bersifat positif karena pekerjaannya (Luthans, 1995). Kepuasan kerja merupakan sikap umum sesorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 1996). Kepuasan kerja dirasakan pegawai setelah membandingkan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh. Kepuasan kerja sangat berdampak pada kinerja organisasi, karena jika ada pegawai yang tidak puas akan mempengaruhi pegawai yang lain sehingga dapat mengakibatkan kinerja organisasi terganggu. Penelitian dari M. D. Pushpakumari (2008) dan Hira Aftab and Waqas Idrees (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Berdasarakan hal tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini yang dimaksud adalah karyawan tetap yang masih aktif bekerja di Sekretariat Daerah Kota Semarang sebanyak 308 orang pegawai. Penentuan *sampling* dilakukan dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus slovin (Prasetyo, 2010) sehinggga didapat jumlah sampel 76 pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan metode penyebaran kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden yang berisikan daftar pertanyaan yang sifatnya tertutup, dimana pilihan jawaban skornya telah ditentukan dengan menggunakan skala likert dengan 7 (tujuh) kemungkinan jawaban.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Hipotesis I

Hipotesis I berbunyi kualitas kehidupan kerja (QWL) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan analisis regresi diketahui bahwa kualitas kehidupan kerja (QWL) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien beta sebesar 0,762 dan signifikansi 0,000, sehingga hipotesis I **diterima.**

Hasil Uji Hipotesis II

Hipotesis II berbunyi kualitas kehidupan kerja (QWL) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan analisis regresi diketahui bahwa kualitas kehidupan kerja (QWL) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan koefisien beta sebesar 0,220 dan signifikasi 0,006 sehingga hipotesis II **diterima.**

Hasil Uji Hipotesis III

Hipotesis III berbunyi kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan analisis regresi diketahui bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan koefisien beta sebesar 0,616 dan signifikansi 0,000 sehingga hipotesis III **diterima.**

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Kinerja Organisasi dengan mediasi Kepuasan Kerja

Dari perhitungan diperoleh hasil nilai perkalian antara β1 dan β3 lebih besar dari β2 (β2 < β1 x β3) 0,220 < 0,762 x 0,616 sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel kepuasan kerja memediasi variabel kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.

Pembahasan

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Kepuasan Kerja

Pada pengujian ***hipotesis 1***, diketahui bahwa pengujian Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, berarti bahwa semakin tinngi Kualitas Kehidupan Kerja (QWL), maka kepuasan kerja akan semakin tinggi. Hal tersebut mengandung pengertian bahwa apabila kualitas kehidupan kerja pegawai terpenuhi sesuai dengan kebutuhan, maka dapat berpengaruh pada meningkatnya kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi tujuan dan keberhasilan organisasi. Kualitas kehidupan kerja yang baik pada dasarnya memperlihatkan bahwa pegawai tidak akan meninggalkan organisasi karena pegawai memiliki kepuasan kerja yang baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Linda, Imam & Shyntia (2013) dan Mohammad & Daisy (2014) yang hasilnya QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa QWL dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Salah satunya adalah pengembangan kompetensi bagi pegawai, peluang pembelajaran dan kebijaksanaan keterampilan telah membuktikan mempunyai suatu pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan mengurangi stress pekerjaan dan akan mengarahkan kepada QWL yang lebih baik (Wirawan, 2015).

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Noor Arifin (2012) dan Mohammad & Daisy (2014) yang hasilnya Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Semarang. Pada pengujian ***hipotesis 2***, diketahui bahwa pengujian QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi berarti bahwa semakin tinngi

QWL, maka kineja pegawai Sekretariat Daerah Kota Semarang pun akan semakin tinggi. Hal tersebut mengandung pengertian bahwa apabila QWL pegawai terpenuhi sesuai dengan kebutuhan, maka dapat berpengaruh pada meningkatnya kinerja organisasi yang dapat mempengaruhi tujuan dan keberhasilan organisasi.

QWL menunjukkan menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaan dan lingkungan kerja bagi para pegawai yang bekerja di lingkungn pekerjaan tersebut (wirawan, 2015). Berdasar pernyataan tersebut diketahui bahwa QWL memiliki salah satu tujuan yaitu meningkatkan kinerja para pegawai, karena dapat meningkatkan motivasi kerja yang akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi

Pada pengujian ***hipotesis 3***, diketahui bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi, semakin tinggi Kepuasan Kerja pada Sekretariat Daerah Kota Semarang, maka semakin tinggi juga pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pushpakumari (2008) dan Hira & Waqas (2012) yang menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai, seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka dan berdampak bagi organisasi (Sinambela, 2012). Pernyataan tersebut mendukung hasil penelitian ini, pegawai akan menunjukkan kinerja yang baik apabila pegawai memiliki perasaan puas dan menyenangkan terhadap pekerjaannya.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *employee engagement*, kualitas kehidupan kerja (QWL) terhadap kinerja organisasi dengan mediasi kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kota Semarang, maka kesimpulan yang dapat diambil penulis adalah:

1. Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, artinya bahwa semakin tinggi Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) maka akan semakin tinggi Kepuasan Kerja pegawai.
2. Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi, artinya bahwa semakin tinggi Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) maka akan semakin tinggi Kinerja Organisasi.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi artinya bahwa semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja maka akan semakin tinggi Kinerja Organisasi.
4. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Kinerja Organisasi.

Saran

Berdasarkan penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya, maka terdapat beberapa kebijakan yang dapat diberikan sebagai masukan bagi Sekretariat Daerah Kota Semarang yaitu sebagai berikut :

1. Guna meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) yaitu dengan mengajak seluruh pegawai untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sesuai dengan keinginan para pegawai dengan syarat tidak keluar dari norma dan aturan yang ada. Dengan terciptanya hal tersebut maka pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Semarang akan merasa nyaman untuk tetap tinggal di organisasi tersebut.
2. Guna meningkatkan Kepuasan Kerja yaitu dengan memberikan bantuan teknis dalam pekerjaan, memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan berinteraksi serta memberikan *reward* kepada pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang ada. Hal ini dimungkinkan agar pegawai merasa puas dalam bekerja dan akan lebih merasa memiliki organisasi.
3. Guna meningkatkan Kinerja Organisasi yaitu dengan meningkatkan kepuasan para pegawai dalam bekerja dan kualitas kehidupan kerja pegawai sehingga pegawai menjadi tertarik terhadap pekerjaannya. Dengan adanya ketertarikan terhadap pekerjaannya maka pegawai tersebut akan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, sehingga pekerjaan tersebut akan selesai sesuai dengan target yang telah ditentukan dan akan berdampak pada Kinerja Organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Ali Abbaas Albdour; Ikhlas I. Altarawneh: 2014.*Employee Engagement and Organizational Commitment*: Evidence from Jordan

Ardy Novianto : 2012, *Analisis Faktor-Faktor Kualitas Kehidupankerja Sebagai Pendukung Peningkatan Keterikatan Karyawan Pada Pt Taspen (Persero) Cabang Bogor*

Arifin, Noor : 2012. *Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja* Pada Cv. Duta Senenan Jepara

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Anditasari, Dian : 2011. *Analisis Faktor-Faktor Quality Of Work Life (Qwl) Sebagai Pendukung Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pt Dafa Teknoagro Mandiri, Ciampea Bogor)*

Dahnia Fahrani, Naning Aranti Wessiani, dan Budi Santosa : 2011. *Analisis Komitmen Organisasi Dan Employee Engagement* Pada Pt. Semen Gresik (Persero) Tbk.

Faghih parvar , Mohammad Reza; Sayyed Mohsen Allameh and Reza Ansari : 2013. Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company).

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : BP Universitas Diponegoro

Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen (dasar, pengertian, dan masalah)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kasali, rhenald. 2008. *metode-metode riset kualitatif*. yogyakarta : penerbit bentang.

Kristianto , Dian; Suharnomo; Intan Ratnawati. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening* (Studi Pada Rsud Tugurejo Semarang)

Kusumahayati, Indah : 2011. *Analisis Penerapan Quality of Worklife (QWL) terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional*

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.

Mantra, Ida Bagoes. 2008. *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Marciano, P.L. (2010). *Carrots and sticks don't work: build a culture of employee engagement with the principles of RESPECT*. USA: McGraw Hill.

Mathis, Robert L, & Jackson, John H. (2006). *Human Resource Management*, alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta

Muthuveloo , Rajendran and Raduan Che Rose: 2005. *Typology of Organisational Commitment*

Nazir. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Nugroho, Riant. 2012. *Public Policy*. Jakarta: Gramedia.

Nusatria, Sandi dan Dr. Suharnomo S.E., M.Si: 2011. *Employee Engagement : Anteseden dan Konsekuensi* Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang

Priansa dan Agus Garnida, Donni. 2013. *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien, dan Profesional*. Bandung: Alfabeta

Pruijt, Hans : 2000,*Performance and Quality of Working Life* Published in Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, Nr. 4, 389-400

Sianturi, Charles M. : 2012, *Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan*

Siddhanta, Abhijit dan Roy, Debalina. 2010. Employee engagement – Engaging the 21st century workforce. *Asian Journal of Management Research. Online Open Access Publishing platform for Management Research*

Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: pt refika aditama.

Sinambela, Lijan Poltak.2012. *Kinerja Pegawai (Teori Pengukuran dan Implikasi)*. Jakarta: Graha Ilmu.

Smith, P.C., Kendall, L., & Hullin, C, L (1969), *The Measurment Of Satisfaction In Work and Retirement: A Strategy For The Study Of Attitudes.* Chicago : Rand Mcnally.

Soehartono, Irawan. 2008. *metode penelitian sosial (suatu teknik penelitian bidang kesejahteraan sosial dan ilmu sosial lainnya)*. Bandung: pt remaja rosdakarya offset.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

----------. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sulistyani, Ambar Teguh. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.

Tobing , Diana Sulianti K. L. : 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*

Thoha, Miftah. 2010. *Manajemen Kepegawaian Sipil Indonesia*. Jakarta: Kencana.

Usman dan Purnomo Akbar, Husaini. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wijayanti, Irine Diana Sari. 2008. *Manajemen*. Jogjakarta: Mitra Cendikia.

William H. Macey, Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, Scott A. Young (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage.* USA : Wiley-Blackwell

ANALISIS PERAN STRATEGIS MSDM SEBAGAI PEKERJA UNGGUL BERKAITAN DENGAN KOMITMEN PENINGKATAN KINERJA

ABSTRAK

Harnida W. Adda., SE., MA., Ph.D
Prof. Abdul Wahid Syafar, SE., M.S
Risnawati, SE., MM

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisa karakteristik pegawai dalam menjalankan peran strategis MSDM sebagai pekerja unggul dalam kaitannya dengan komitmen peningkatan kinerja. Dengan kata lain, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi usaha pegawai untuk meningkatkan komitmen kerja melalui peran sebagai pekerja unggul. Penelitian ini fokus pada pegawai di Universitas Tadulako, khususnya mereka yang bertugas pada beberapa fakultas yang berlatar ilmu sosial, yaitu Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, dan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP). Sampel yang dipilih melalui *purposive random sampling technique* dari beberapa unit kerja sebanyak 118 responden, yang diberikan kuesioner yang bersifat tertutup. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi peran sebagai pekerja unggul meningkatkan komitmen pegawai Universitas Tadulako untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

Kata Kunci: Pekerja Unggul, Komitmen, Kinerja, dan Universitas Tadulako

Pendahuluan

Kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada dalam sebuah organisasi. SDM yang berkualitas dalam hal ini adalah pekerja yang unggul dalam berbagai aspek, baik dalam hal kedisiplinan, tanggungjawab, komitmen kerja, dan moral. Dengan kata lain, kinerja yang baik hanya akan didapatkan dari pekerja yang unggul dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Strategi pengelolaan SDM dalam usaha peningkatan kinerja organisasi sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi agar tujuan dapat tercapai sesuai target kerja. Adapun berbagai langkah yang dapat dilakukan organisasi dalam usaha meningkatkan kinerja pegawainya diantaranya memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan kinerja, memberikan waktu yang berkualitas, memberikan dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasikan tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja (Wibowo, 2007)

Salah satu konsep yang berkaitan dengan pemberdayaan karyawan melalui peran pekerja unggul dituliskan oleh Dave Ulrich dalam bukunya *Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result* (1996). Ulrich menekankan bahwa karyawan

tidak hanya sebagai pengelola administrasi saja, tetapi juga berperan strategis sebagai *business partner* yang dengan fungsi sebagai berikut:

a) Mitra Strategik (*strategic partner*). Dalam hal ini, anggota organisasi sebagai sumber daya manusia profesional mampu menjadi mitra dalam proses perencanaan dan pelaksanaan strategi dalam organisasinya.
b) Ahli Administratif (*administrative expert*). Karyawan sebagai sumber daya manusia profesional selalu terampil dalam pekerjaannya yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat, dan benar.
c) Pekerja Unggul (*employee champion*). Karyawan sebagai sumber daya manusia profesional mampu menjadi panutan dan motivator bagi pegawai lain.
d) Agen Perubahan (*agent of change*). Anggota organisasi sebagai sumber daya manusia profesional mampu memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasinya.

Dalam penelitian ini, peran strategis SDM yang dijadikan sebagai variabel penelitian adalah sebagai pekerja unggul. Pekerja yang memiliki karakter unggul akan terdorong menjalankan tugas dan fungsinya dengan usaha optimal karena berkomitmen untuk berkontribusi optimal. Dalam sebuah organisasi, semakin tinggi komitmen pegawai untuk bekerja dengan baik maka semakin kondusif iklim kerja pegawai. Iklim organisasi yang kondusif dapat menunjang kegiatan yang sifatnya memberdayakan pegawai dan menjaga kekayaan intelektual organisasi (Setiadi, 2001). Pegawai yang memiliki karakter sebagai pekerja unggul akan dapat memengaruhi pegawai lain untuk menjadi lebih produktif dengan menunjukkan perilaku kerja yang menggambarkan komitmen yang tinggi dalam pelaksanaan tugasnya.

Perguruan tinggi merupakan salah satu organisasi yang membutuhkan orang-orang dengan kualitas yang baik guna peningkatan mutu pendidikan maupun cita-cita perguruan tinggi. Dengan demikian, perguruan tinggi membutuhkan pegawai yang memiliki karakter sebagai pekerja unggul. Pegawai Universitas Tadulako menjadi subyek penelitian ini karena berkaitan dengan tanggungjawab institusi untuk memenuhi kebutuhan "*stakeholders*", salah satunya dengan memberikan pelayanan yang terbaik kepada mahasiswa dan masyarakat pengguna jasanya serta pihak terkait lainnya.

Universitas Tadulako merupakan perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan bertanggungjawab kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, serta secara fungsional dibina oleh Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Universitas Tadulako terdiri dari sepuluh fakultas, yaitu Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Teknik, Fakultas Pertanian, Fakultas Kehutanan, Fakultas Peternakan dan Perikanan, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, dan Fakultas Kedokteran dan Ilmu Pendidikan. Setiap fakultas mempunyai tugas mengkoordinasikan dan melaksanakan pendidikan dalam satu atau sejumlah cabang ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan/atau olahraga. Dalam melaksanakan tugasnya, fakultas menyelenggarakan fungsi pelaksanaan dan pengembangan pendidikan di lingkungan fakultas, pelaksanaan penelitian untuk pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan/atau olahraga, pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat, pelaksanaan pembinaan civitas akademika, dan pelaksanaan urusan tata usaha (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2012).

Pelaksanaan urusan akademik, kemahasiswaan, perencanaan, keuangan, kepegawaian, persuratan, kearsipan, kerumahtanggaan, dan barang milik negara di lingkungan fakultas merupakan tugas bagian Tata Usaha. Berikut dijabarkan berdasarkan tugas dari masing-masing Subbagian dan UPT Komputer:

1. Subbagian Pendidikan memiliki tugas melakukan urusan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
2. Subbagian Umum dan Perlengkapan memiliki tugas melakukan urusan ketatausahaan, kerumahtanggaan, dan barang milik negara.
3. Subbagian Keuangan dan Kepegawaian memiliki tugas melakukan urusan perencanaan, keuangan, dan kepegawaian.
4. Subbagian Kemahasiswaan memiliki tugas melakukan administrasi kemahasiswaan dan alumni.
5. UPT Komputer bertugas mengumpulkan, mengolah, menyajikan, melaksanakan praktikum, dan memberikan layanan data informasi untuk pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2012).

Melihat sifat dan fungsi tugas yang diemban oleh staf tata usaha di Universitas Tadulako, maka karakter pekerja unggul sangat dibutuhkan untuk membangun komitmen dalam peningkatan kinerja. Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan pekerja unggul yaitu pegawai yang selalu berusaha membangun reputasi dan kredibilitas dirinya dan organisasi, loyal kepada

pimpinan dan organisasi, mempunyai visi dan misi yang jelas, selalu fokus dan memiliki komitmen yang tinggi, serta selalu melakukan kolaborasi, koordinasi dan komunikasi dengan pimpinan dan sesama pegawai (Sumarsono, 2003).

Secara umum kinerja pegawai pada ketiga fakultas yang diteliti masih menunjukkan kualitas pelayanan yang kurang optimal kepada mahasiswa. Salah satu contoh, keterlambatan dalam bidang administrasi yang memengaruhi proses belajar-mengajar untuk mata kuliah pagi. Keterlambatan ini disebabkan ketidakhadiran pegawai yang menangani absen pada jam kerja yang seharusnya. Contoh yang lain, keterlambatan pengadaan kartu ujian ketika menjelang ujian semester dan ketidakcocokan persentase absensi yang tertera di kartu ujian dengan absensi kelas pun menjadi salah satu keluhan mahasiswa. Adanya kelemahan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, seperti contoh di atas, secara relatif mengurangi kualitas kinerja pegawai. Rendahnya kualitas kinerja ini sebagian disebabkan oleh pembentukan karakter pekerja unggul sehingga komitmen dalam diri setiap pegawai untuk mengoptimalkan kinerjanya belum optimal. Berdasarkan paparan diatas, penelitian ini bermaksud untuk mengeksplorasi karakteristik pekerja unggul dan kaitannya dengan komitmen pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka di Universitas Tadulako, Palu.

TINJAUAN PUSTAKA

Karakteristik dan Peran Pekerja Unggul

Sumber daya manusia yang berkualitas sebagai pekerja unggul diperlukan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bagian ini dimulai dengan beberapa teori untuk menjawab pertanyaan tentang karakter yang dimiliki oleh pekerja unggul. Sumber daya manusia yang berkulitas akan diperoleh dari pegawai yang memiliki ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:

- Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggungjawab, dan wewenang terkait denganpelaksanaan tugasnya secara penuh.
- Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skills*) yang diperlukan.
- Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya (Sutrisno, 2011: 8).

Untuk mengelola karyawan agar memiliki mental pekerja unggul adalah dengan menerapkan manajemen kinerja yang tepat untuk organisasi atau perusahaan secara tepat dan efektif. Pekerja unggul diharapkan dapat meningkatkan perannya dan memberikan kontribusi produktif dalam perusahaan melalui beberapa cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis, dan sosial.

Ulrich (1996) mengemukakan tiga hal yang perlu dipertimbangkan untuk dapat memahami peran sumber daya manusia sebagai pekerja unggul, yaitu sebagai berikut:

The deliverable dari pengelolaan dalam kontribusi yang diberikan oleh karyawan untuk meningkatkan komitmen dan kompetensi karyawan. Praktek sumber daya manusia seharusnya membantu karyawan untuk dapat memberikan kontribusi melalui kompetensi mereka untuk menjalankan pekerjaan dengan baik dan komitmen mereka untuk bekerja dengan rajin.

The metaphor untuk peran sumber daya manusia ini adalah "*employee champion*". Dalam hal ini, kontribusi karyawan adalah suatu hal yang esensial untuk beberapa bisnis, tidak sekedar untuk kepentingan sendiri (keinginan sosial yang menggebu dari karyawan yang memiliki komitmen), tapi juga disebabkan hal-hal yang memengaruhi perubahan kemampuan bisnis, memenuhi harapan pelanggan, dan meningkatkan kinerja keuangan.

The main activities dari pengelolaan kontribusi karyawan ialah mendengarkan, menanggapi, dan menemukan cara untuk menyediakan bagi karyawan sumber-sumber yang dapat memenuhi permintaan mereka.

Peran pekerja unggul dapat ditunjukkan dengan adanya kepercayaan dan keyakinan, kepekaan psikologi, kreativitas seni, dan disiplin yang tinggi dari seorang pegawai. Pekerja unggul dapat memahami kebutuhan-kebutuhannya dan menjamin kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, sehingga secara keseluruhan kontribusi karyawan sebagai pekerja unggul akan meningkat (Ulrich, 1996).

Dalam pembentukan karakter pekerja unggul, ada tiga hal yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer (Ulrich, 1996). *Pertama,* kurangi tuntutan (*demand*) dengan cara mengurangi beban kerja dan menyeimbangkan dengan sumber daya yang dimiliki pegawai. *Kedua,* tingkatkan sumber daya (*resource)* dengan cara membantu pegawai mengidentifikasikan sumber daya baru sehingga mereka dapat menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. *Ketiga,*

mengubah tuntutan (*demand*) menjadi sumber daya, yaitu dengan cara membantu pegawai mempelajari proses mengakomodir tuntutan dalam pengelolaan sumber daya.

Ditambahkan oleh Sumarsono (2003), seorang pegawai dalam perannya sebagai pekerja unggul akan menunjukkan sikap dan perilaku sebagai berikut: 1) Membantu memenuhi kebutuhan organisasi dengan melakukan pekerjaan meskipun diluar tugasnya, (2) menjaga komitmen terhadap organisasi dan bekerja dengan ikhlas, (3) meyakini dan percaya bahwa kebijakan dan program SDM organisasi mendukung kesejahteraan anggotanya, (4) menjadi karyawan yang teladan dengan menunjukkan kepedulian untuk memperhatikan dan merespon kebutuhan perusahaan.

Ulrich *dalam* Kuswanto, dkk (2010), menyatakan bahwa dalam mendorong karyawan untuk menyumbangkan kontribusi dengan kinerja yang semakin baik. Kontribusi karyawan naik ketika karyawan merasa bebas untuk membagikan idenya, idenya diterima, dan ketika merasakan adanya hubungan yang bernilai dengan perusahaan. Orang-orang yang memiliki keterampilan kolektif, kemampuan dan pengalaman, dianggap dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi, dan merupakan sumber utama keunggulan kompetitif organisasi (Amrstrong dan Baron, 2002, *dalam* Bakuwa, 2013).

Komitmen Pegawai

Komitmen pegawai membantu organisasi untuk terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkan. Komitmen terhadap sebuah organisasi menekankan pada kedekatan para karyawan dengan organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Karakteristik komitmen organisasional dapat ditandai dengan: a) terbentuknya kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan penerimaan pada tujuan dan nilai organisasi; b) kesediaan untuk mengerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi; dan c) keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan dengan organisasi (Meyer, et al, 1993 *dalam* Astuti, 2010).

Kedekatan emosional pegawai pada organisasinya memengaruhi besarnya komitmen terhadap organisasi. Komitmen terhadap organisasi lebih dari sekadar keanggotaan formal dan mengandung kesediaan untuk mengusahakan upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Indikator komitmen organisasi menurut Mowday RT (1998) terdiri atas: Kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan terhadap nilai serta tujuan organisasi; keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap organisasi; dan hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen organisasional merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikkan hubungan pekerja dan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1990 *dalam* Pramadani, 2012). Komponen komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (1993) *dalam* Astuti (2010) adalah:

Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), merupakan suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi.

Komitmen Kontinuans (*Continuance Commitment*), adalah hasrat yang dimiliki individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa dibutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi.

Komitmen normatif (*Normative Commitment*), adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Perasaan dibutuhkan dan partisipasi karyawan akan memudahkan internalisasi nilai-nilai dari organisasi kepada karyawannya.

Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seorang pegawai. Dalam arti yang lebih luas, kinerja bukan hanya hasil kerja, tetapi juga proses kerja selama periode berlangsung. Kinerja juga mengenai apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2007).

Kinerja juga diartikan sebagai hasil yang diperoleh suatu organisasi dalam satu periode, baik organisasi yang bersifat *profit oriented* dan *non-profit oriented* (Fahmi, 2011). Dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, semestinya seorang pegawai memiliki kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan pegawai yang memiliki kinerja tinggi sebagaimana kinerja yang merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan (Rivai, 2008).

Ada beberapa faktor yang sering muncul dalam penilaian aspek kinerja berdasarkan hasil studi Lazer dan Wikstrom (1997) *dalam* Rivai dan Sagala (2010). Faktor-faktor tersebut adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, kecerdasan,

pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi (Rivai dan Sagala, 2010).

Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.

Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.

Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain (Rivai dan Sagala, 2010).

Butler, Ferros & Napier (1991) *dalam* Sumarsono (2003) mengatakan bahwa hal ini dikarenakan semakin banyak manajemen percaya bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan andil bagi keberhasilan perusahaan, semakin terintegrasi perannya dalam proses perencanaan strategik perusahaan.

Pekerja unggul yang memiliki pengetahuan tentang tugas, mampu melaksanakan tugas, dan bersikap produktif dan kreatif, seperti mengetahui standar kerja dan memahami risiko dari tugas yang dikerjakaannya, melaksanakan pekerjaan dengan berpedoman pada etika organisasi, bekerja untuk mencapai target, dan kreatif dalam mencari solusi, apabila disertai dengan adanya komitmen dalam dirinya sebagai seorang pegawai, maka akan meningkatkan kinerjanya di dalam organisasi. Maka, dengan peran pekerja unggul yang berkomitmen pada organisasi akan meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal.

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi atau sebuah tugas, maka mereka akan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan. Ketika mereka menghargai masa-masa sulit, mereka akan menunjukkan komitmen yang mereka miliki demi menunjukkan visi bersama. Komitmen karyawan sering datang dari seorang pemimpin yang memiliki visi yang jelas dan dapat mengkomunikasikan agenda yang dimaksud. Pernyataan ini menunjukkan peran penting

seorang pemimpin yang berkualitas unggul dalam memberikan pedoman dan menciptakan pekerja unggul.

Karyawan dalam perannya sebagai pekerja unggul atau *employee champion* harus bisa meningkatkan komitmen dan kontribusi tenaga kerja untuk meningkatkan kinerja dan demi mencapai keberhasilan tujuan suatu organisasi, serta diharapkan dapat menjadi pelindung bagi tenaga kerja. Seorang karyawan yang bekerja untuk sebuah organisasi sebagai "*employee champion"* (Ulrich, 1996) atau pekerja yang unggul dengan sebuah komitmen yang tinggi dalam dirinya untuk meningkatkan organisasi tersebut, maka akan menghasilkan kinerja yang baik, yang kemudian akan dengan mudah mencapai tujuan dari organisasinya. Ketika karyawan sebagai pekerja unggul memiliki kompetensi dan komitmen, modal intelektual dari karyawan tersebut menjadi aset signifikan yang besar dan menggambarkan hasil dari sebuah organisasi tersebut (Ulrich, 1996)

METODE PENELITIAN

Jenis dan Lokasi Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan pada tiga fakultas yang berlatar ilmu sosial yang ada di Universitas Tadulako yaitu Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, dan FISIP.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif hasil pengisian kuesioner yang dilakukan di Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, dan Fakultas Ekonomi. kuesioner terdiri atas beberapa pertanyaan yang mengeksplorasi karakter pekerja unggul pegawai kaitannya dengan komitmen mereka dalam meningkatakan kinerja dalam memberikan terhadap pelayanan para *stakeholders* fakultas.

Berdasarkan sumbernya, data dalam penelitian ini terdiri atas data primer yaitu data-data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari obyek penelitian terkait variabel penelitian melalui jawaban atau tanggapan langsung dari responden di tiga fakultas yang berlatar ilmu sosial, yaitu Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, dan FISIP.dan data sekunder. yaitu data-data pegawai dan data-data lainnya yang diperoleh dari hasil dokumentasi.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai, baik yang berstatus PNS maupun honorer di Universitas Tadulako. Sample yang dijadikan responden penelitian ini sebanyak 118 orang yang terdiri dari pegawai yang bekerja pada Subbagian Pendidikan, Subbagian Umum dan Perlengkapan, Subbagian Keuangan dan Kepegawaian, dan Subbagian Kemahasiswaan pada bagian Tata Usaha dan UPT Komputer di tiga fakultas yang berlatar ilmu sosial, yaitu Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, dan FISIP.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut: (1) Pengamatan (Observasi), dan (2) Kuesioner terbuka, (3) Dokumentasi.

Variabel dan dimensi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel Pekerja Unggul (Sutrisno, 2011).

a. Memiliki pengetahuan tentang tugas: Mengetahui standar kerja, mengetahui standar pelaksanaan tugas, memahami risiko tugasnya.
b. Melaksanakan tugas: Bekerja dengan fokus yang tinggi, bekerja sesuai pedoman etika bisnis, bekerja dengan informasi yang jelas, bekerja sesuai rencana, dan bekerja untuk mencapai target.
c. Bersikap produktif dan kreatif: Bekerja dengan dedikasi yang tinggi, kreatif mencari solusi, bekerja untuk menciptakan kinerja terbaik, bekerja untuk memberikan kontribusi terbaik bagi oganisasi.

2. Komitmen (Ellen dan Meyer (1990) *dalam* Setiadi (2001).

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), yaitu daya tarik pekerjaan (*job challenge*), kejelasan peran (*role clarity*), kejelasan tujuan (*goal clarity*), kesulitan tujuan (*goal difficulty*), penerimaan terhadap gagasan karyawan (*management receptiveness*), ikatan antar karyawan (*peer cohesion*), perasaan dibutuhkan (*organizational dependability*), perlakuan adil (*equity*), perasaan dipentingkan (*personal importance*), umpan balik (*feed-back*), tingkat partisipasi (*participation*).
b. Komitmen Kontinuans (*Continuance Commitment*) yaitu transfer keterampilan dari organisasi (*skills*), pendidikan formal (*education*), kesempatan pindah ke tempat lain jika

keluar dari organisasi bersangkutan (*realocate*), perasaan seberapa besar mereka telah berinvestasi pada organisasi bersangkutan (*self-investment*), pensiun yang hilang bila keluar dari organisasi yang bersangkutan (*pension*), berapa lama seseorang menginvestasikan dirinya pada komunitas organisasi tersebut (*community*), dan kesempatan mendapatkan organisasi lain yang lebih baik (*alternatives*).

c. Komitmen normatif (*Normative Commitment*) adalah proses sosialisasi, salah satunya adalah bagaimana nilai-nilai dan tujuan organisasi dikenalkan terus-menerus kepada karyawannya. Perasaan dibutuhkan dan partisipasi karyawan akan memudahkan internalisasi nilai-nilai dari organisasi kepada karyawannya.

3. Kinerja (Rivai dan Sagala, 2010).

a. Kemampuan teknis: kemampuan menggunakan peralatan untuk melaksanakan tugas, kemampuan menggunakan metode, Kemampuan menggunakan pengetahuan.
b. Kemampuan konseptual: Kemampuan memahami kompleksitas perusahaan, kemampuan menyesuaiakan gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional, kemampuan memahami tugas, kemampuan memahami tanggungjawab sebagai seorang karyawan.
c. Kemampuan hubungan interpersonal: Kemampuan untuk bekerjasama, kemampuan untuk memberikan motivasi, kemampuan melakukan negosiasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tanggapan responden menunjukkan bahwa karakteristik pekerja unggul berkontribusi positif terhadap komitmen pegawai untuk meningkatkan kinerja di Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, dan FISIP. Seorang pegawai yang memiliki peran sebagai pekerja unggul di Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, dan FISIP dituntut untuk mampu mengetahui standar kerjanya, mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pegawai, dan bersikap produktif serta kreatif dalam memecahkan masalah yang terjadi dalam organisasi. Mereka yang memiliki jiwa pekerja unggul akan tertanam komitmen yang tinggi dalam dirinya. Dalam hal ini, komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif merupakan perasaan yang harus selalu tumbuh dalam diri setiap pegawai guna peningkatan kinerjanya.

Komitmen bersifat positif terhadap kinerja pegawai di Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, dan FISIP. Hal ini berarti penguatan komitmen dalam diri setiap pegawai akan diikuti

dengan peningkatan kinerjanya. Sebagian besar pegawai di Fakutlas Ekonomi memiliki komitmen afektif yang baik, di mana komitmen afektif terdiri dari ketertarikan pada pekerjaan, kejelasan peran, peran sebagai pegawai yang memang penting, dan adanya umpan balik dari organisasi. Komitmen kontinuans dalam diri pegawai di Fakultas Ekonomi juga baik, hal ini dilihat dari keadaan di mana mereka bekerja karena adanya transfer keterampilan dari organisasi dan jangka waktu yang cukup lama dalam keterlibatannya terhadap organisasi. Komitmen normatif yang terdiri dari tenaga dan pikiran yang dibutuhkan organisasi, partisipasi yang dibutuhkan, dan kejelasan tujuan organisasi membuat pegawai bekerja dengan semaksimal mungkin, sehingga kinerjanya dalam organisasi juga meningkat.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen pegawai FISIP dan Fakultas Hukum relatif lebih rendah dari pegawai di Fakultas Ekonomi. Dengan kata lain, beberapa pegawai di FISIP dan Fakultas Hukum memiliki komitmen afektif yang relative rendah. Mereka kurang memiliki ketertarikan pada pekerjaan dan merasa perannya sebagai pegawai kurang penting dalam organisasi. Selain itu, mereka juga merasa kurangnya transfer keterampilan dari organisasi dan tidak sesuai dengan masa kerja mereka. Fenomena ini membuat komitmen kontinuans dalam diri pegawai di FISIP dan Fakultas Hukum relatif rendah. Selanjutnya, dari segi komitmen normatif, responden merasa tenaga, pikiran dan partisipasinya sebagai pegawai belum termanfaatkan secara optimal. Masih ada kesenjangan akses berpartisipasi aktif diantara para pegawai, yang dipengaruhi oleh faktor ‘kedekatan’ dengan pihak pengambil keputusan. Situasi ini ditambah lagi dengan kurangnya pemahaman pegawai mengenai tujuan organisasi. Dalam hal ini, pegawai sudah memiliki pemahaman yang baik namun adanya praktek-praktek organisasi yang dijalankan oleh okmun tertentu yang berlawanan dengan prinsip organisasi. Praktek organisasi yang berlawanan dengan nilai-nilai organisasi yang seperti ini yang mengurangi komitmen normatif dalam diri pegawai yang berusaha konsisten dengan nilai positif organisasi.

Meskipun demikian, komitmen pegawai di Fakultas Hukum dan FISIP masih dalam kategori baik dan pengaruh komitmen terhadap kinerja pun bersifat positif yang artinya apabila komitmen dalam diri pegawai yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif meningkat akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Keterlibatan semua unsur institusi dalam usaha peningkatan komitmen pegawai akan memperkuat karakter pekerja unggul para pegawai.

Kemampuan teknis, kemampuan konseptual dan kemampuan hubungan interpersonal akan meningkat seiring dengan peningkatan peran pegawai sebagai pekerja unggul yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Hal ini menekankan perlunya peran seorang pegawai sebagai pekerja unggul yang berkomitmen tinggi dalam peningkatan kinerja pegawai. Apabila peran pegawai sebagai pekerja unggul yang berkomitmen tinggi secara bersama-sama meningkat, maka akan berpengaruh dengan peningkatan kinerjanya dalam organisasi. Dalam hal ini, peran pekerja unggul mampu meningkatkan kemampuan dalam menggunakan peralatan yang tersedia dalam melaksanakan tugas, kemampuan memahami kompleksitas yang terjadi di organisasi, kemampuan menyesuaikan gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional organisasi secara menyeluruh, dan kemampuan menjalin kerjasama dengan rekan kerja. Pengaruh pekerja unggul terhadap kinerja pegawai di Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, dan FISIP bersifat positif yang artinya apabila peran pegawai sebagai pekerja unggul semakin meningkat atau semakin baik, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja.

Hasil perbandingan per fakultas mengindikasikan pegawai di Fakultas Hukum memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap perannya sebagai pekerja unggul daripada pegawai di Fakultas Ekonomi dan FISIP. Rendahnya pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab, mengakibatkan rendahnya kinerja dan kreatif dalam pelaksanaan tugas. Kreatifitas dalam pelaksanaan tugas menunjukkan kemampuan pegawai untuk menginisiasi mekanisme penyelesaian tugas sesuai dengan situasi yang dihadapi dengan intervensi yang rendah dari pimpinan. Hal ini menyebabkan kinerja mereka diinstansi relatif rendah. Walaupun demikian, peran pegawai di Fakultas Ekonomi dan FISIP masih dalam kategori baik dan ada indikasi usaha perbaikan kinerja dengan mengadopsi kriteria pekerja unggul. Dengan kata lain, kinerja pegawai dapat meningkat apabila perannya sebagai pekerja unggul dapat diperbaiki. Berdasarkan aspek kejiwaan, apabila seorang pegawai bekerja karena adanya ketertarikan pada pekerjaan, adanya kejelasan peran, adanya transfer keterampilan, dan tenaga serta pikirannya dibutuhkan organisasi, maka mereka akan bekerja dengan maksimal untuk organisasi.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan kontribusi yang besar dari karakter pekerja unggul SDM dalam memperkuat komitmen kerja yang berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain fasilitas organisasi berupa sarana dan prasarana kerja, suasana psikologis dan keterikatan

emosional dengan tugas dan rekan kerja sangat memengaruhi penguatan karakter pekerja unggul. Penelitian ini juga menggarisbawahi bahwa komitmen pegawai dapat berpengaruh secara positif terhadap usaha peningkatan kinerja, terutama dalam meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa, dosen, dan pihak lain yang memerlukan jasa dari mereka.

Usaha penguatan komitmen pegawai idealnya dilakukan terus menerus melalui program-program dan kegiatan sosial dan organisasional, yang berpotensi meningkatkan kemampuan pegawai dalam aspek teknis, konseptual, dan hubungan interpersonal. Peningkatan kemampuan dan penguasaan aspek teknis dari pekerjaan secara langsung dan tidak langsung memberi kontribusi positif terhadap rasa memiliki dan keterlibatan dengan institusi. Hubungan interpersonal yang kondusif antar kolega dan dengan unsur pimpinan meningkatkan semangat kerja pegawai. Suasana kerja yang kondusif mampu mengikat hubungan emosional pegawai sehingga mendorong terciptanya interaksi sosial yang positif yang memenuhi aspek profesionalisme kerja.

DAFTAR RUJUKAN

Astuti, Sih Darmi, 2010. Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 17, No. 1 Hal. 43 – 60.

Bakuwa, Rhoda Cynthia, 2013. Exploring The HR Professionals Employee Advocate Role In A Developing Country: The Case Of Malawi, *Australian Journal Of Business And Management Research,* Vol. 2 No. 12, Hal. 39-48.

Fahmi, Irham, 2011. *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi,* Alfabeta, Bandung.

Kuswanto, Sadiki, dkk, 2010. Peran MSDM Strategik Dalam Pengembangan Perusahaan: Studi Kasus Pada Perusahaan Industri Petrokimia, *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol. 1 No. 3, Hal: 162-170.

Mowday RT, 1998. Reflection On The Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* Vol. 8, Hal: 387-401.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 70 Tahun 2012. "Organisasi dan Tata Kerja Universitas Tadulako". 21 Januari 2015. www.djpp.depkumham.go.id

Pramadani, Ayu Bianda dan Fajrianthi, 2012. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan Untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Servise (DES) Telkom Ketintang Surabaya, *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* Vol. 1 No. 02, Hal: 102-109.

Rivai, Veithzal, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik,* PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik,* Edisi Kedua, Cetakan ketiga, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Setiadi, NH, dkk, 2001. Pendekatan Teoritis dan Praktis Komitmen Organisasional: Bagaimana Komitmen Karyawan Diwujudkan Dalam Organisasi, *Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE*, Akreditasi No. 118/DIKTI/Kep/2001, Hal: 49-55.

Sumarsono, 2003. Analisis Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pelayanan Pada Area Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Yogyakarta. *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Sutrisno, Edy, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan ketiga, Kencana, Jakarta.

Ulrich, Dave, 1996. *Human Resource Champions,* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja,* Edisi I, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Wibowo, 2009. *Manajemen Kinerja,* Rajawali Pers, Jakarta.

Work-family Balance dan Sukses Karir Subjektif, Apakah Dimediasi Oleh Komitmen Karir?

Shofia Amin
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi

Abstrak

Anteseden sukses karir yang terdiri dari faktor individual, organisasional dan perilaku telah banyak teridentifikasi dalam literarur. Namun, dengan terjadinya peningkatan partisipasi angkatan kerja wanita dan pasangan karir ganda telah pula menggaris bawahi work-family balance sebagai sebuah issu penting dalam mempengaruhi sukses karir. Tujuan utama riset ini adalah untuk menguji peran mediasi dari komitmen karir dalam hubungan antara work-family balance dan sukses karir subjektif. Data dikumpulkan melalui metode survey kuesioner dari 350 perawat rumah sakit di kota Jambi . Untuk menguji hipotesa digunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan teknik statistik Analysis of Moment Structure (AMOS) versi 22**.** Hasil riset menunjukkan bahwa work-family balance memiliki hubungan positif dengan karir sukses subjektif, work-family balance memiki hubungan positif dengan komitmen karir, komitmen karir memiliki hubungan positif dengan sukses karir subjektif dan komitmen karir memediasi secara parsial hubungan antara work-family balance dan sukses karir subjektif. Sehubungan dengan kontribusi teoritis, riset ini menggunakan teori peran, teori spillover dan teori konservasi sumber daya dalam satu model. Riset ini juga memberikan saran praktis bahwa dalam peningkatan karir sukses subjektif diawali dari adanya keseimbangan antara peran dalam area kerja dan keluarga. Karenanya pihak pimpinan perlu mendukung upaya para bawahannya dalam menyeimbangkan kedua peran tersebut.

Keywords: Work-family balance, sukses karir subjektif dan komitmen karir

Corresponding author. Telp: +6282183791033.

Email: shofiaamin@unja.ac.id

Pendahuluan

Meningkatnya jumlah partisipasi angkatan kerja wanita dan pasangan karir ganda di seluruh dunia, telah menyebabkan issu keseimbangan kerja-keluarga (work-family balance) menjadi topik hangat untuk diperbincangkan. Riset-riset terdahulu telah menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara peran kerja dan peran keluarga akan menimbulkan konflik dalam keluarga yang akan berpengaruh pada kinerja organisasi (Beauregard & Henry 2009), fungsi keluarga (Edwards & Rothbard 2000), dan masyarakat secara luas (Guest 2002). Outcome dari work-family balance seperti komitmen keorganisasian, kepuasan kerja dan intensi turnover telah pula terdokumentasi dengan baik oleh para peneliti terdahulu (Carlson, Grzywacz & Zivnuska

2009; Muse, Harris, Giles & Field 2008). Akan tetapi, penelitian tentang keterkaitan work-family balance dan sukses karir, masih terbatas (Lyness & Judiesch 2008).

Dalam konteks modern saat ini, kesuksesan karir dipandang sebagai sebuah konstruk yang bersifat subjektif (Heslin 2005; Park 2010; Srikanth & Israel 2012). Work-family balance pun adalah sebuah konstruk subjektif yang memiliki ukuran yang berbeda antara satu orang dengan yang lainnya. Mengacu kepada teori Spillover, persepsi tercapainya keseimbangan antara peran kerja dan peran keluarga akan menimbulkan kebahagiaan bagi individu yang disinyalir akan pula berpengaruh pada kesuksesan karir subjektif. Work-family balance yang merupakan salah satu harapan karyawan (Dries, Pepermans & Carlier 2008) juga disinyalir akan dapat menimbulkan komitmen terhadap karir (Arnold 1990). Penelitian ini akan menguji keterkaitan antara work-family balance dan sukses karir subjektif dengan menggunakan komitmen karir sebagai mediasi. Dengan meneliti proses terjadinya hubungan tersebut, akan dapat menjelaskan mengapa dan bagaimana work-family balance dan komitmen karir berkaitan dengan sukses karir subjektif yang akan memberikan sebuah perspektif baru terhadap literatur work-family balance.

Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesa

Tercapainya keseimbangan antara peran kerja dan peran keluarga menandakan bahwa berbagai peran tersebut sudah ter-manage dengan baik. Seperti yang diargumentasikan oleh teori spillover tentang kecenderungan karyawan akan membawa emosi, sikap, ketrampilan dan perilaku mereka dari rumah ke pekerjaan dan sebaliknya (Lambert 1990). Efek positif dari pencapaian keseimbangan peran kerja dan keluarga akan terbawa ke area kerja dan mempengaruhi persepsi pencapaian kerja mereka.

Beberapa bukti empiris telah mendukung keterkaitan antara work-family balance dan sukses karir. Misalnya, riset yang dilakukan oleh Lu, Siu, Spector dan Shi (2009) menyimpulkan bahwa work-family balance berhubungan kuat dan positif terhadap kepuasan karir. Work-life balance memiliki hubungan positif terhadap kemajuan karir (Lyness & Judiesch 2008). Kehidupan keluarga yang sukses akan mempengaruhi persepsi karir yang juga sukses (Aryee**,** Chay & Tan 1994). Berdasarkan dukungan tersebut, maka hipotesa pertama adalah:

Hipotesa 1. Ada hubungan langsung positif antara work-family balance dan sukses karir subjektif

Work-family balance merupakan harapan kerja karyawan (Dries et al. 2008) dan berkaitan dengan pengelolaan peran secara harmonis (Sweet 2014). Kemampuan untuk mengintegraskan peran kerja dan keluarga secara harmonis juga bergantung kepada pekerjaan dan karakteristik organisasi. Organisasi yang memberikan dukungan karyawan dalam pencapaian work family-balance akan menciptakan komitmen karyawan terhadap karirnya, karena apa yang diinginkan karyawan dapat terpenuhi (Arnold 1990).

Bukti empiris keterkaitan antara work-family balance dan komitmen karir memang masih sedikit. Namun, beberapa riset terdahulu sudah membuktikan keterkaitan antara work-family balance dan komitmen keorganisasian (Aryee, Srinivas & Tan 2005; Lourel, Ford, Gamassou, Gueguen & Hartman 2009). Diakui memang ada perbedaan makna antara komitmen keorganisasian dan komitmen karir. Namun, apapun tipe komitmen, semuanya berkaitan dengan sikap positif (Carson & Bedeian 1994; Colarelli & Bishop 1990; Meyer, Becker & Vandenberghe 2004; Steven, Beyer & Trice 1978). Karenanya dapat diambil sebagai bukti keterkaitan work-family balance dan komitmen. Maka hipotesa kedua adalah:

Hipotesa 2. Ada hubungan langsung positif antara work-family balance dan komitmen karir.

Kesuksesan adalah hasil dari agregasi perilaku-perilaku jangka panjang (Seibert, Crant & Kraimer 1999). Ini bermaksud bahwa untuk sukses memerlukan waktu dan perilaku yang konsisten terhadap pekerjaan yang disebut komitmen karir (Blau 1985). Dengan memiliki komitmen karir akan membuat seseorang memiliki kemauan untuk berusaha lebih terhadap pencapaian kerjanya, loyal dan mampu bertahan terhadap berbagai rintangan (Aryee & Tan 1992; Poon 2004; Colarelli & Bishop 1990; Kim & Rowley 2005).

Riset terdahulu menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karir, semakin positf sikap terhadap pekerjaan yang akan mempengaruhi kesuksesan karir (Rashid & Zao 2010). Temuan lain menunjukkan komitmen karir berkaitan dengan sukses karir (Day & Allen 2004; Ballout 2009; Poon 2004). Karenanya hipotesa ketiga adalah:

Hipotesa 3. Ada hubungan langsung positif antara komitmen karir dan sukses karir subjektif.

Komitmen karir adalah pendekatan psikologis yang berkaitan dengan sikap, sentuhan perasaan dan motivasi (Carson & Bedeian 1994; Colarelli & Bishop 1990; Meyer et al. 2004; Steven et al. 1978). Arnold (1990) beragumentasi bahwa orang akan komit terhadap karirnya jika

karir tersebut mampu memenuhi keinginan mereka. Komitmen terjadi sebagai proses pertukaran antara pengalaman positif dan perasaan terikat terhadap entitasnya. Perasaan terikat inilah yang disebut dengan komitmen karir (Arnold 1990). Dengan kata lain, komitmen terhadap karir muncul dari sikap positif terhadap karir.

Riset terdahulu menujukkan bahwa konflik peran akan berkorelasi negatif terhadap komitmen karir (Colarelli & Bishop 1990). Penuruan komitmen karir akan mempengaruhi pencapaian sukses karir. Ini bermakna minimalnya konflik peran sebagai akibat tercapainya keseimbangan antara berbagai peran akan berkorelasi positif terhadap komitmen karir. Kemudian komitmen karir akan mendorong orang untuk mau lebih giat dalam bekerja dan mampu bertahan terhadap berbagai rintangan (Ballout 2009; Poon 2004). Berbagai bukti empiris ini menunjukkan bahwa work-family balance berkaitan dengan komitmen karir dan komitmen karir berpengaruh terhadap kesuksesan karir. Berdasarkan hubungan tersebut, maka hipotesa 4 adalah:

Hipotesa 4: Komitmen karir memediasi secara parsial hubungan antara work-family balance dan sukses karir subjektif.

Metode Penelitian

Disian Riset

Riset ini menggunakan disain riset kuantitaf. Data utama yang terdiri dari work-family balance, komitmen karir dan sukses karir subjektif diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara simultan pada satu waktu.

Pengukuran Variabel

Seluruh variabel yang digunakan dalam riset ini diadaptasi dari pengukuran terdahulu. Work-family balance adalah persepsi individu tentang bagaimana pengelolaan peran kerja dan keluarga secara harmonis. Diukur dengan menggunakan 6 item pertanyaan yang diadaptasi dari Carlson et al. (2009). Salah satu contoh item pertanyaan adalah “saya mampu untuk bernegosiasi dan mencapai apa yang diharapkan pekerjan dan keluarga”.

Komitmen karir didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang sikap mereka terhadap profesi mereka. Diukur dengan menggunakan 7 item pertanyaan yang diadaptasi dari Blau

(1985). Salah satu contoh item pertanyaan adalah “saya sendiri sungguh menginginkan profesi perawat ini”.

Definisi operasional sukses karir adalah persepsi karyawan terhadap kesuksesan finansial, hirarki dan kepuasan karir yang mereka rasakan. Kesuksesan finansial dan hiraiki diukur dengan menggunakan 6 item pertanyaan yang diadaptasi dari Gattiker dan Larwood (1986). SaIah satu contoh item pertanyaan adalah “saya menerima kompensasi yang adil dibanding rekan sejawat” (kesuksesan finansial) dan “saya senang dengan promosi yang telah saya dapatkan sejauh ini (kesuksesan hirarki). Kepuasan karir diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan yang diadaptasi dari Greenhaus**,** Parasuraman dan Wormley (1990). Salah satu contoh item pertanyaannya adalah “bagaimana kepuasan/ketidakpuasan anda terhadap progres yang dicapai dalam memenuhi tujuan pengembangan karir anda?

Sampel dan Prosedur

Riset ini menggunakan karyawan individual sebagai unit analisisnya. Untuk mengantisipasi ketidakkompletan data, maka kuesioner didistribusikan kepada 370 orang perawat rumah sakit umum yang ada di kota Jambi. Sesuai dengan yang dilakukan oleh riset terdahulu bahwa sukses hirarki hanya dapat diukur secara akurat bagi seseorang yang telah memiliki pengalaman dipromosikam (Aryee et al. 1994; Gattiker & Larwood 1986), karenanya, perawat yang dipilih menjadi responden dalam riset ini adalah perawat yang pernah dipromosikan sedikitnya satu kali. Untuk mengukur kemampuan menyeimbangkan pean antara pekerjaan dan keluarga, lebih tepat menggunakan responden yang sudah menikah, sedikitnya memiliki satu orang anak di bawah usia sekolah menengah dan masih tinggal serumah dengan orang tuanya (Aryee et al. 2005; Lu et al. 2009). Karena itulah, responden dipilih .yang memenuhi persyaratan tersebut.

Untuk menganalisis data, digunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan teknik statistik Analysis of Moment Structure (AMOS) versi 22 .

Hasil dan Pembahasan

Deskripsi Responden

Dari 370 kuesioner yang disebarkan, hanya 365 yang kembali. Setelah dilakukan penyaringan data, hanya 350 data responden yang dapat digunakan untuk analisis. Mayoritas responden adalah perempuan (89,43%) dan memiliki ijazah perawat setingkat D3 sebanyak 77,71%. Rata-rata usia responden 38 tahun (standar deviasi 7,70) , rata-rata masa kerja d rumah sakit sekarang 13 tahun (standar deviasi 7,39). Sebanyak 56% pasangan perawat adalah PNS, 41,14% bekerja swasta dan sisanya 18,86% bekerja lainnya seperti anggota TNI, guru dan pedagang.

Statistik Deskriptif

Berikut tabel statistik deskriptif dan korelasi antar variabel.

Tabel 1 Statistik Deskriptif dan Korelasi Antar Variabel

Variable	Mean	Standard Deviation	1	2	3
1. Work-family balance	3.447	.683	1		
2. Career Commitment	3.751	.553	.284**	1	
3. Subjective Career Success	3.757	.622	.621**	.291**	1

Note. N = 350

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

Korelasi positif dan signifikan antar variabel seperti yang terlihat pada tabel 1 mengindikasikan ada hubungan positif langsung dan signifikan antar variabel independen dan dependen dan semua variabel layak dimasukkan dalam model seperti yang didukung oleh teori.

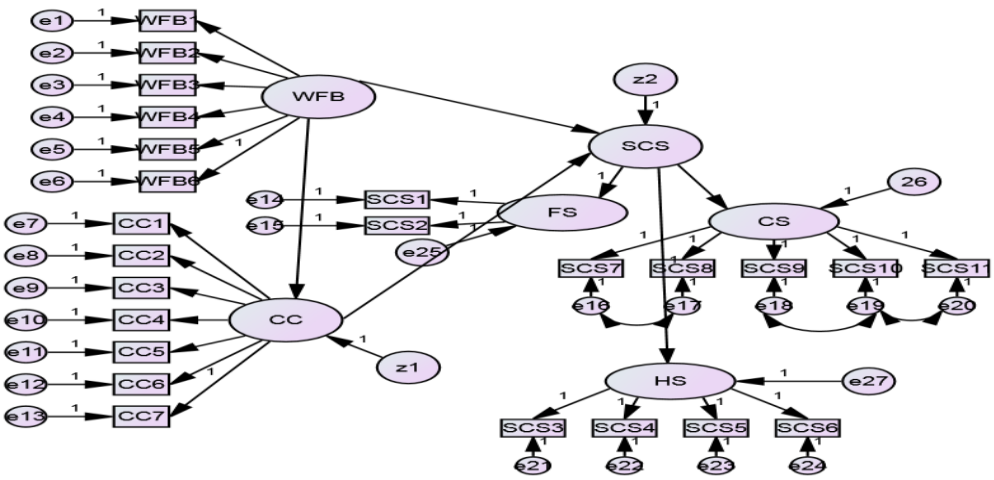
Penilaian Model Pengukuran

Serangkaian CFA dilakukan sebagai langkah pertama dalam menilai model pengukuran. Model pengukuran CFA menunjukkan nilai chi-square (χ^2) = 583,359 dengan degree of freedom = 251 dan probabilitas = .000. Hal ini berarti nilai tes χ^2 test significant ($p < .001$) dan model tidak fit. Namun, karena nilai chi-square sensitif terhadap ukuran sampel, maka kriteria fit

lainnya boleh digunakan. Hasil menunjukkan IFI = 0,91, TLI = 0,90, CFI = 0,90, RMSEA = 0,06 dan SRMR = 0,05 memenuhi nilai yang direkomendasikan. Karenanya, dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan adalah fit.

Penilaian Model Struktural

Selanjutnya dilakukan penilaian model struktural sebagai berikut:



Gambar 1. Model sukses karir

Hasil dari model sukses karir menunjukkan model fit dengan χ^2 (251) = 583,36 at p< .001, RMSEA = 0,06, SRMR = 0,05, IFI = 0,91, TLI = 0,90, CFI = 0,92. Output menunjukkan nilai RMSEA, SRMR, IFI, TLI dan CFI memenuhi standar yang pengukuran yang diharapkan, ini menunjukkan model dapat dikategorikan sebagai good fit model.

Uji Hipotesa

Pengaruh Langsung variabel Independent terhadap Dependent Variable

Tabel berikut menyajikan pengaruh langsung antar variabel

Tabel 2. Pengaruh Langsung

Independent variable (X)	**Dependent variable (Y)**	**Standardized direct effect**	**Signifikansi/arti**
Work-family balance	Sukses karir subjektif	0,685***	Significant at .001/ Supported
Work-family balance	Komitmen karir	0,350***	Significant at .001/ Supported
Komitmen karir	Sukses karir subjektif	0,121.05	Significant at .05/ Supported

Output dari AMOS menunjukkan bahwa arah hubungan dari work-family balance ke sukses karir subjektif, work-family balance ke komitmen karir dan komitmen karir ke sukses karir subjekif secara statistik signifikan. Ini berarti bahwa semua hipotesa diterima.

Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Variabel Independen ke Dependen Variabel.

Tabel 3. Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Independent Variable (X)	Mediator Variable (M)	Dependent Variable (Y)	Standardized Total Effect	Standardized Indirect Effect
Work-family Balance	Komitmen karir	Sukses karir subjektif	.728	.042

Dari tabel tesebut terlihat bahwa ada selisih antara standardized total effect (0,728) dan standardized indirect effect (0,042) sebesar 0,686. Berarti ada pengaruh tidak langsung antara work-family balance dan sukses karir subjektif yaitu komitmen karir sebesar 0,686. Dengan demikian, terbukti bahwa komitmen karir menjadi mediator dalam hubungan antara work-family balance dan sukses karir subjekif.

KESIMPULAN

Temuan dari penelitian ini menggaris bawahi keuntungan work-family balance dari perspektif karyawan. Komitmen karir sebagai satu konsekuensi dari work-family balance akan berpengaruh terhadap sukses karir subjektif. Walaupun penelitian ini berfokus pada sukses karir individual, akan tetapi juga diakui bahwa sukses karir individual akan menstimulasi kesuksesan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini juga penting bagi organisasi.

Referensi

Arnold, J. 1990. Predictors of career commitment: A test of three theoretical models. *Journal of* Vocational *Behavior* 37 (3): 285-302.

Aryee, S., Chay, Y. & Tan, H. H. 1994. An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations* 47 (5): 487-509.

Aryee, S., Srinivas, E. S. & Tan, H. H. 2005. Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work–family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology* 90 (1): 132–146.

Aryee, S. & Tan, H. H. 1992. Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior* 40: 288-305.

Ballout, H. I. 2009. Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International* 14 (7): 655-670.

Beauregard, T. A. & Henry, L. C. 2009. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review* 19: 9-22.

Blau, G. 1985. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology* 58: 277-288.

Carson, K. & Bedeian, A. 1994. Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior* 44: 237-262

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G. & Zivnuska, S. 2009. Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations* 62 (10): 1459-1486.

Colarelli, S. M. & Bishop, R. C. 1990. Career commitment: functions, correlates, and Management, *Group & Organization Studies* 15 (2) 158-176.

Day, R. & Allen T. 2004. The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior* 64: 72-91.

Dries, N., Pepermans, R. & Carlier, O. 2008. Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior* 73: 254–267.

Edwards, J.F**.** & Rothbard, N.P. 2000. Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review* 25 (1): 178 – 199.

Gattiker, U. E. & Larwood, L. 1986. Subjective career success: a study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology* 1 (2): 78-94.

Greenhaus**,** J. H., Parasuraman, S. & Wormley, W.M. 1990. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal* 33 (1): 64-86.

Guest**,** D. E. 2002. Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information* 41: 255-279.

Heslin**,** P. A. 2005. Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior* 26: 113-136.

Kim, J-W. & Rowley, C. 2005. Employee commitment: A review of the background, determinants and theoretical perspective. *Asia Pacific Business Review* 11 (1): 105-124.

Lambert**,** S. J. 1990. Processes linking work and family: a critical agenda review and research agenda. *Human Relations* 43 (3): 239-257.

Lourel**,** M., Ford, M.T., Gamassou, C.E., Gueguen, N. & Hartman, A. 2009. Negative and positive spillover between work and home; Relationship to perceived stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology* 24 (25): 438-449.

Lu, J. F.**,** Siu, O. L., Spector, P. E. & Shi, K. 2009. Antecedents and outcomes of a fourfold taxonomy of work-family balance in Chinese employed parents. *Journal of Occupational Health Psycholo*gy 14 (2): 182-192.

Lyness, K. S. & Judiesch, M. K. 2008. Can a manager have a life and a career? International and multisource perspective on work-life balance and career advancement potential. *Journal of Applied Psychology* 93 (4): 789-805.

Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. 2004. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology* 89 (6): 991-1007.

Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F. & Field, H. S. 2008. Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? *Journal of Organizational Behavior* 29: 171-192.

Park, Y. 2010. The predictors of subjective career success: an empirical study of employee development in a Korean financial company. *International Journal of Training and Development* 14: 1-15.

Poon, J. M. L. 2004. Career commitment and career success: moderating role of emotion perceptioin. *Career Development International* 9 (4): 374-390.

Rashid, H. & Zhao, L. 2010. The significance of career commitment in generating commitment to organizational change among information technology personnel. *Academy of Information and Management Sciences Journal* 13 (1): 111-131.

Siebert, S. E., Crant, J. M. & Kraimer, M. L. 1999. Proactive personality. *Journal of Applied Psychology* 84 (3): 416-427.

Srikanth, P.B. & Israel, D. 2012. Career commitment & career success: mediating role of career satisfaction. *The Indian Journal of Industrial Relations* 48 (1): 137-149.

Steven, J.M., Beyer, J.M. & Trice, H. M. 1978. Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal* 21 (3): 380-396.

Sweet, S. 2014. *The Work-Family Interface: An Introduction*. New York: SAGE Publication, Inc.

PERAN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI MOTIVASI DAN KOMPETENSI

Kusni Ingsih
kusningsih@gmail.com

Sih Darmi Astuti
sih.darmi.astuti@dsn.dinus.ac.id
Dosen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Dian Nuswantoro Semarang

ABSTRACT

This study aims to test the effect of quality occupational health and safety on work motivation and competency to improve employee productivity. Object this research at industry manufacture in Central Java. The problems that arise are: how to improve employee productivity. A model has been constructed and five research hypotheses have been formulated. Technique sampling using Proportional Random Sampling. The study used 444 respondents and all of respondents were employee in big manufacturing industry. Data were collected through questionnaires, and analyzed quantitatively by using Structural Equations Model (SEM). This study showed that to improve employee productivity has three ways: first, occupational health and safety has positive influence on productivity. Second, occupational health and safety has positive influence on productivity and work motivation as mediation, and the third occupational health and safety has positive influence on employee productivity and work motivation and competency as mediation.

Keyword : *Competency, Occupational Health and Safety, Motivation, and Productivity*

1. LATAR BELAKANG

Globalisasi telah membuat persaingan menjadi ketat di segala bidang usaha, terutama industri manufaktur. Perusahaan dituntut selalu melakukan inovasi yang tiada henti agar dapat menjadi pemenang. Oleh karena itu untuk dapat mencapai hal ini maka perusahaan harus selalu memperhatikan sumber daya manusianya sebagai faktor utama penentu kinerja. Faktor yang harus diperhatikan adalah pemberian keamanan dan kesehatan kerja kepada karyawan sehingga diharapkan dapat member jaminan keamanan kerja yang akan merangsang motivasi dan produktivitas karyawan. Faktor lain yang juga tidak kalah pentingnya adalah bahwa perusahaan diharapkan mampu melakukan beberapa pertimbangan seperti peningkatan kompetensi diri

karyawan, karena kompetensi merupakan hal yang sangat penting dalam proses kegiatan operasional perusahaan, selain itu kompensasi, hal yang tidak kalah pentingnya adalah motivasi para karyawan yang juga harus selalu diperhatikan.

Industri besar dan sedang di Jawa Tengah mengalami penurunan sampai mencapai -8,93% pada akhir triwulan I tahun 2014 (Bisnis.com, Semarang, 5 Pebruari 2014). Saat ini bahkan dalam lima tahun terakhir yaitu tahun 2011-2016. Tahun 2015 penurunan meningkat lagi hingga mencapai rata-rata -10,28%. Penurunan ini terutama terjadi di tiga sektor, yaitu furniture (-12,5%), karet (-9,52%), dan pakaian jadi (-8,82%), sedangkan untuk sektor bahan kimia (12,79%), makanan (7,51%), & minuman (9,55%) mengalami peningkatan rata-rata sebesar 9,95% (Tribun Jateng.com, 30 Juni 2016). Meskipun ada peningkatan, namun penurunan lebih tinggi, sehingga hal ini menjadi sangat krusial dalam kesiapan industri untuk menghadapi MEA. Sebagai awal berlakuknya MEA di tahun 2016 ini, persaingan kian berat. Di sisi lain industri khususnya manufaktur masih mengalami beban yang tidak ringan (Deddy Wijaya, Ketua Apindo Jabar, 2015). Bahkan sejumlah pimpinan dari negara tetangga, seperti Vietnam, Laos, Myanmar, Singapura, Brunei Darussalam, dan Malaysia dalam berbagai kesempatan, berkali-kali menyatakan kekhawatiran terhadap Indonesia saat dibukanya pasar MEA.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Keselamatan dan kesehatan kerja menjadi faktor yang menentukan bagi keberhasilan pengelolaan perusahaan manufaktur. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang baik dalam aplikasinya menjadi suatu keharusan dalam perusahaan, karena para tenaga kerja sangat membutuhkan perlindungan dari risiko kecelakaan atau penyakit yang ditimbulkan akibat dari bekerja. Tenaga kerja yang terlindungi dari risiko akibat dari kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja, diharapkan produktivitas kerja mereka juga akan meningkat. Peningkatan produktivitas tenaga kerja akan berdampak positif pada kemajuan dan perkembangan perusahaan.

Keselamatan kerja dapat dilakukan dengan membuat kondisi kerja yang aman dan dilengkapi dengan alat-alat pengaman, penerangan yang baik, dll. Keselamatan kerja juga diartikan dengan menunjuk pada perlindungan kesejahteraan fisik dengan tujuan mencegah terjadinya kecelakaan atau cedera terkait dengan pekerjaan (Malthis & Jackson, 2000). Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja (K3)

adalah suatu program perusahaan untuk memberikan alat pelindung diri dan pengawasan bagi karyawan untuk menghindari adanya kecelakaan kerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Pengaturan K3 juga telah ditentukan pemerintah yang dituangkan dalam Undang-Undang.

Motivasi merupakan kesediaan seseorang untuk mengeluarkan tingkat upaya mereka kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual (Robbins, 2007), sedangkan menurut Rifai dan Sagala (2009:837) motivasi adalah serangkaian sikap-sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang tidak Nampak/invisibel yang memberikan kekuatan untuk mendorong bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Pemberian motivasi pegawai merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam suatu perusahaan untuk mendapatkan hasil yang optimal sehingga pegawai tersebut dapat melakukan pekerjaan kearah pencapaian suatu tujuan perusahaan. Motivasi juga akan dapat mendorong orang berkembang yang mengarah pada penciptaan kompetensi.

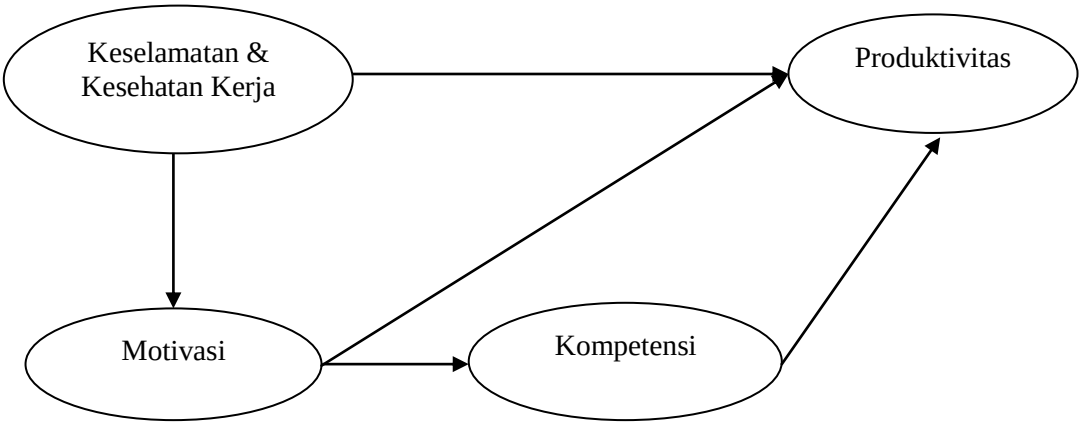
Istilah "kompetensi" pertama kali muncul dalam sebuah artikel yang ditulis oleh R.W. Putih pada tahun 1959 sebagai konsep untuk motivasi kinerja (Pam, B.W., 2014). Kemudian, pada tahun 1970, Craig C. Lundberg mendefinisikan konsep ini dalam "Perencanaan Program Pengembangan Eksekutif". Istilah kompetensi semakin memperoleh kekuatan ketika pada tahun 1973, David McClelland menulis sebuah makalah seminar berjudul, "Pengujian Kompetensi Bukannya intelegensi" (Wikipedia, 2014). Spenser & Spenser (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai "sejumlah karakteristik individu yang berhubungan dengan acuan criteria perilaku yang diharapkan dan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan atau situasi yang diharapkan untuk dipenuhi". Kompetensi akan lebih terukur atau dapat diamati melalui pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan perilaku (KSABs) dan menjadi penting untuk pencapaian kinerja yang sukses. Hal ini merupakan kemampuan seorang individu untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Kompetensi juga dapat dilihat sebagai seperangkat perilaku yang menyediakan pedoman terstruktur sehingga memungkinkan untuk dilakukan identifikasi, evaluasi, dan pengembangan perilaku bagi masing-masing karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003), konsep

kompetensi dipahami sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan. Wood, Wallace dan Zeffane (2001), Robbin dan Judge (2007), serta Harris (2000) menjelaskan konsep kompetensi merupakan gabungan dari bakat *(aptitude)* dan kemampuan *(ability)*. Bakat bersifat potensial yang menunjukkan kapabilitas untuk belajar sesuatu, sedangkan kemampuan merujuk pada kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dibina oleh pengetahuan dan keterampilan. Karyawan yang kompeten akan dapat memiliki semangat kerja, sehingga akan menjamin tercapainya tugas dan tanggung jawab sebagai ukuran produktivitas kerja.

Produktivitas merupakan rasio dari apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan faktor produksi yang digunakan (*input*) (Sudomo, 1993). Hal ini sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh Balai Pengembangan Produktivitas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Tengah, dimana produktivitas dipandang dari 2 segi yaitu:

a. Secara filosofis memandang bahwa kualitas kerja hari ini, harus lebih baik dari kualitas kerja kemarin dan kualitas kerja hari esok, harus lebih baik dari hari ini. Hal ini berarti bahwa dibutuhkan adanya sikap mental untuk selalu melakukan perbaikan dan peningkatan dalam bekerja secara terus-menerus.
b. Secara teknis diartikan dengan perbandingan atau rasio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*), disamping itu, produktivitas juga merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kehidupan dan pertumbuhan ekonomi secara optimal.

Berdasarkan kajian literatur diatas, maka disusun suatu kerangka berfikir yang menyatakan pengaruh antar variabel dalam penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Secara simultan keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi, kompetensi, dan produktivitas kerja. Hal ini berarti perusahaan yang menjamin keselamatan dan kesehatan kerja para karyawannya akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan yang berdampak pada penciptaan memiliki kompetensi dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas mereka.

Hubungan Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan Motivasi Cintya, W.W., dkk (2014) dalam studinya yang dilakukan di PG. Kebon Agung malang dengan menggunakan 76 responden menemukan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif terhadap mitovasi kerja pegawai. Kesehatan kerja ditemukan lebih kuat pengaruhnya dibanding keselamatan kerja. Studi yang sama mendukung temuan ini dilakukan oleh Catarina, C.P.P & Andi Wijayanto (2012) yang mengambil obyek pada 55 responden di PT. PLN (Persero) APJ Semarang. Namun yang membedakan dengan studi Cintya (2014), bahwa keselamatan kerja lebih kuat pengaruhnya dibandingkan dengan kesehatan kerja. Berdasarkan temuan-temuan ini maka dapat disusun hipotesis 1:

H1: Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi

Hubungan Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan Produktivitas La tasya, A.S., Ratna, D.A., & Engkos, A.K. (2012) menemukan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas. Studi dilakukan pada 100 karyawan yang bekerja di PT. Tehate Putra Tunggal yang bergerak di bidang instruksi baja. Temuan dalam penelitian ini adalah bahwa keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh lebih kuat terhadap produktivitas daripada motivasi kerja.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, maka dirumuskan hipotesis 2 sebagai berikut:

H2: Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja

Hubungan Motivasi dan Produktivitas Faktor yang tidak kalah pentingnya adalah motivasi yang dimiliki para karyawan dalam meningkatkan produktivitas mereka. La tasya, A.S., Ratna, D.A., & Engkos, A.K. (2012) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas. Hal ini didukung oleh studi yang dilakukan oleh Zameer, H. *et al*. (2014) yang menemukan bahwa motivasi moneter dan non-moneter dapat meningkatkan kinerja

pegawai pada industri minuman di Pakistan. Penelitian lain adalah yang dilakukan oleh Uzonna, UR (2013) dalam studinya di Bank Cyprus Beijing menemukan bahwa kepuasan dan balas jasa dalam motivasi akan konsisten dengan tujuan organisasi yang dicapai dari kinerja pegawai. Studi lain yang dilakukan oleh Abdulsalam, D. & Mawoli, MA. (2012) yang mengambil obyek pada para akademisi di Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai (IBBUL), Nigeria menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja riset dan mengajar. Walaupun demikian motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja secara menyeluruh. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, maka dirumuskan hipotesis 3 sebagai berikut:

H3: Motivasi berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja

Hubungan Motivasi dan Kompetensi Studi yang dilakukan oleh R. Okky, S. & Asep, K. (2013) pada obyek Dinas Perhubungan Kota Bandung dengan sampel sebanyak 66 orang menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kompetensi para karyawan. Studi ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yusra Abbas (2013) yang mengambil obyek sebanyak 105 orang guru, dengan berjudul "Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Kompetensi, dan Kinerja Guru" dengan hasil yang sama, yaitu motivasi ditemukan berpengaruh positif terhadap kompetensi guru. Motivasi ekstrinsik berpengaruh lebih kuat dalam meningkatkan kompetensi dibandingkan motivasi intrinsik. Berdasarkan temuan-temuan ini maka dapat disusun hipotesis 4:

H4: Motivasi berpengaruh positif terhadap Kompetensi

Hubungan Kompetensi dan Produktivitas R. Okky, S. & Asep, K. (2013) dalam studinya yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Studi ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hary Mulyadi (2010) yang mengambil obyek penelitian pada PT. Galamedia Bandung Perkasa yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, maka dirumuskan hipotesis 5 sebagai berikut:

H5: Kompetensi berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja

3. METODE PENELITIAN

Data primer dalam studi ini adalah data tentang profil dan identifikasi responden, yaitu tentang: usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Tengah. Populasi adalah karyawan di industri manufaktur di Jawa Tengah. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini minimum 100 orang. Hal ini merujuk pada Hair et al. 2006). Adapun sampel dalam studi ini sebanyak 444 orang yang diambil dari 5 perusahaan manufaktur besar dan sedang di Jawa Tengah.

Variabel keselamatan dan kesehatan kerja diukur dengan lima indikator (Mangkunegara, 2014), motivasi diukur dengan menggunakan lima indikator (Marwansyah & Mukaran, 2000), dan kompetensi diukur dengan lima indikator (Spencer & Spencer, 1993), serta produktivitas karyawan juga diukur dengan menggunakan lima indikator (Simamora, 2014). Skala pengukuran dengan menggunakan skala likert (*likert scale*), yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 5. Analisis data digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan AMOS 20.0. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2006, hal:5).

4. HASIL PENELITIAN

Jumlah kuesioner yang kembali dari para responden sebanyak 444 kuesioner. Identitas responden disajikan dalam data yang dikelompokkan dalam beberapa kategori diantaranya jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja yang kemudian disajikan dalam bentuk tabel frekuensi, sehingga diperoleh berbagai informasi data yang berkaitan dengan identitas masing-masing responden. Responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 356 orang (80%) dan sebanyak 88 orang (20%) yang berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan kelompok usia responden, karyawan yang berusia kurang dari 30 tahun, sebanyak 218 orang (48%), sedangkan yang berusia 30-45 tahun yakni sebanyak 156 orang (35%), dan berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 70 orang (17%).

Komposisi pendidikan responden mayoritas lulusan S1 yaitu sejumlah 179 orang (40%), kategori pendidikan lulusan D3 sebanyak 136 orang (30%), pendidikan SLTA/sederajat sebanyak 93 orang (21%) dan yang berpendidikan SLTP sebanyak 31 orang (7%) sedangkan

karyawan dengan pendidikan yang terendah adalah lulusan SD yaitu sebanyak 1 orang atau 0,23%, dan hanya 4 orang atau 1,77% untuk lulusan S2.

Hasil analisis faktor konfirmatori untuk semua variabel memiliki nilai *loading* di atas 0,5, sehingga semua indicator dikatakan valid. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen, yaitu motivasi, kompetensi, dan produktivitas karyawan menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 2,58. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran varibel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian. Hasil analisis deskriptif dalam means, standar deviasi, korelasi, dan reliabilitas alpha cronbanch seperti ditampilkan Tabel 1. di bawah ini.

Tabel 1

Means, Standar Deviasi, Reliability, and Correlation

No	Variabel	Means	SD	K	K3	M	P
1	Kompetensi (K)	4,00	0,50	0,73			
2	Keselamatan & Kesehatan Kerja (K3)	3,66	0,58	0,132	0,709		
3	Motivasi (M)	3,72	0,63	0,385	0,234	0,804	
4	Produktivitas (P)	3,57	0,69	0,419	0,215	0,540	0,829

Note: main diagonale was alpha cronbach

Nilai alpha cronbach menunjukkan hasil yang baik dengan hasil berkisar dari 0,73 sampai dengan 0,89. Skala yang digunakan 1-5, dan rata-rata variabel memberikan nilai antara 3,66 sampai dengan 4,0, artinya bahwa motivasi, kompetensi, dan perhatian terhadap keselamatan dan kesehatan kerja bagi para karyawan baik, demikian juga produktivitas mereka. Korelasi diantara variabel dalam studi ini menunjukkan hubungan yang lemah, dan hal ini berarti bahwa diantara variabel-variabel tidak terjadi multikolinearitas.

Hasil uji kelayakan model keseluruhan dilakukan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM), yang sekaligus digunakan untuk menganalisis hipotesis yang

diajukan. Adapun hasil dari uji kelayakan model structural disajikan pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Kelayakan Model Struktural

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 139,92 (5%,114)	128,277	Baik
Probability	≥ 0,05	0,070	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,024	Baik
GFI	≥ 0,90	0,910	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,933	Baik
TLI	≥ 0,95	0,958	Baik
CFI	≥ 0,95	0,968	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,525	Baik

Sumber: data primer diolah, 2015

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis *full model* SEM memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Ukuran *goodness of fit* yang menunjukkan kondisi yang fit ini disebabkan oleh angka Chi-square sebesar 118,177 yang lebih kecil dari cut-off value yang ditetapkan (139,92) dengan nilai probability 0,070 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik yaitu TLI (0,958); CFI (0,968); CMIN/DF (1,525); RMSEA (0,034) memenuhi kriteria *goodness of fit*. Sedangkan nilai GFI (0,910) dan AGFI (0,933) berada dalam kriteria yang baik sehingga dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja terhadap motivasi, motivasi terhadap kompetensi karyawan dan produktivitas, serta kompetensi terhadap produktivitas berpengaruh positif, hal ini ditunjukkan dari CR yang memenuhi syarat >1.96 dengan probabilitas dibawah 0,05. Hasil pengujian terhadap masing-masing hipotesis ditunjukkan pad Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Motivasi	Didukung
Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Produktivitas	Didukung
Motivasi terhadap Produktivitas	Didukung
Motivasi terhadap Kompetensi	Didukung
Kompetensi terhadap Produktivitas	Didukung

Sumber: data primer diolah, 2015

Berdasarkan pengolahan data di atas maka terlihat bahwa pengujian terhadap 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

5. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil koefisien dari *structural equation modeling* menunjukkan pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total dari keselamatan dan kesehatan kerja terhadap motivasi yang berdampak pada kompetensi dan produktivitas karyawan.

Efek langsung dari keselamatan dan kesehatan kerja terhadap produktivitas karyawan sebesar 0,30; efek tidak langsung dari keselamatan dan kesehatan kerja terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi sebesar 0,03, sedangkan efek tidak langsung dari keselamatan dan kesehatan kerja terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi kerja dan kompetensi sebesar 0,02.

Studi menunjukkan bahwa pada analisis pengaruh diatas menemukan adanya pengaruh secara langsung dari keselamatan dan kesehatan kerja terhadap produktivitas karyawan (0,30) lebih besar dari pada melalui motivasi kerja (0,03) dan melalui motivasi dan kompetensi (0,02). Studi juga menunjukkan bahwa semua faktor yang diteliti mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Pengaruh langsung dari keselamatan dan kesehatan kerja terhadap produktivitas karyawan adalah merupakan pengaruh terkuat dibandingkan efek tidak langsungnya. Hal ini tercermin dari adanya peralatan yang nyaman di perusahaan, kondisi fisik dan mental para karyawan yang baik, dan adanya pengaturan udara yang baik di perusahaan, yang akan

mempengaruhi produktivitas karyawan. Studi ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh La tasya, A.S., Ratna, D.A., & Engkos, A.K. (2012).

Peningkatan produktivitas karyawan dapat juga dicapai dari keselamatan dan kesehatan kerja yang berpengaruhi secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan diantaranya ketika perusahaan memperhatikan fasilitas/peralatan yang nyaman, kondisi fisik para karyawan yang terjaga, dan pengaturan udara yang baik, akan mampu memotivasi para karyawan. Mereka akan bersemangat dalam bekerja yang dicerminkan dari adanya pengembangan diri, sehingga akan berdampak pada peningkatan produktivitasnya. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cintya, W.W., dkk (2014) dan Catarina, C.P.P & Andi Wijayanto (2012), serta Abdulsalam, D. & Mawoli, MA. (2012).

Perusahaan-perusahaan manufartur besar dan sedang juga akan mampu meningkatkan produktivitas karyawannya melalui motivasi kerja dan kompetensi karyawan. Hal ini dicerminkan ketika para karyawan difasilitasi dengan peralatan yang nyaman, ada pengaturan udara yang baik, serta memiliki kondisi fisik dan mental yang baik juga, maka mereka akan termotivasi dan untuk selanjutnya akan berdampak pada hasil yang lebih produktif. Kondisi ini terlihat dari hasil kualitas kerja yang baik, perolehan hasil yang sesuai dengan target, dan tingkat kesalahan yang kecil dalam bekerja. Studi ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cintya, W.W., dkk (2014) dan Catarina, C.P.P & Andi Wijayanto (2012), Abdulsalam, D. & Mawoli, MA. (2012), serta R. Okky, S. & Asep, K. (2013) dan Harry Mulyadi (2010).

6. KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan produktivitas karyawan dapat dicapai dengan tiga cara, yaitu:

1. Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh positif secara langsung dalam meningkatkan produktivitas kerja.
2. Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan karyawan yang termotivasi maka produktivitas kerja juga akan meningkat.
3. Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan akan berdampak pada penciptaan kompetensi para karyawan, untuk selanjutnya karyawan yang kompeten akan meningkatkan produktivitas mereka.

6.2 Saran

Berdasarkan atas temuan penelitian, maka ada beberapa saran/rekomendasi yang dapat diberikan oleh peneliti secara spesifik untuk industry besar-sedang di Jawa Tengah sebagai masukan dalam rangka peningkatan produktivitas karyawan disarankan pada manajemen industri manufaktur untuk senantiasa berupaya meningkatkan dan mempertahankan perhatiannya terhadap:

1. Keselamatan dan kesehatan kerja dalam hal pengaturan penerangan dan keadaan tempat lingkungan kerja
2. Motivasi yang perlu ditingkatkan dalam hal penentuan kompensasi dan pemberian penghargaan atas hasil kerja mereka
3. Kompetensi para karyawan yang semakin baik akan tercapai ketika lebih difokuskan pada pencarian karakteristik kepribadian, kestabilan emosi, dan penciptaan keyakinan dan nilai-nilai individu.

6.3 Agenda Mendatang

Industri manufaktur besar-sedang dalam menghadapi MEA menjadi sangat kompetitif sehingga sangat penting bagi pengelola industri untuk senantiasa meningkatkan produktivitas karyawan. Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain:

1. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan pada obyek penelitian yang lebih luas dengan mengambil obyek di beberapa provinsi sehingga akan dapat memperoleh gambaran kesiapan industry secara nasional.
2. Mengembangkan variabel yang relevan dalam meningkatkan produktivitas karyawan serta menambah sampel yang lebih besar sehingga akan diperoleh factor-faktor lain yang dapat meningkatkannya.

DAFTAR PUSTAKA

Bisnis.com, Semarang. (2014). Jum'at 5 Pebruari.

Catarina, C.P.P. & Andi Wijayanto. (2012). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Prestasi kerja karyawan pada PT. PLN (persero) APJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis Volume I Nomor 1 September*.

Cintya, W.W., dkk. (2014). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) APJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 9 No. 1 April.*

Ferdinand, Augusty. (2006). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen,* Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hary Mulyadi. (2010). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Galamedia Bandung Perkasa *Manajerial* Vol. 9, No. 17, Juli: 97 – 111.

Hersey *et al*. (1996). *Management of Organizational Behavior,* 7th ed., New Jersey: Prentise–Hall, Inc

La tasya, A.S., Ratna, D.A., & Engkos, A.K. (2012). Analisis Pengaruh Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Serta Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Tehate Putra Tunggal. Thesis.binus.ac.id. diakses 2016.

Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior*. 12 th ed New York: McGraw-Hill , Inc.

Maloney, W,F. (1981). Motivation in Construction: A Review**,** *Jounal of The Construction Division, Proceedings of ASCE* vol 107 no 4. December.

Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2000). *Human Resources Management*. Thomson Learning, 9th Edition.

McNeese-Smith, Dona. (1996). Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Hospital and Health Services Administration,* Vol.41, No.2, pp.160-175

Pam, B.W. (2014). Employee Core Competencies For Effective Talent Management. *Human Resource Management Research*, 4(3): 49-55

Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.

Robbins, Stephen P. (2010). *Organizational Behavior*, 14 th ed, New Jersey: Prentice- Hall, inc.

R. Okky, S. & Asep, K. (2013). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, & Enterpreneurship*, Vol. 7, No. 2, Oktober, 74-83.

Sinarta, L.T.A., dkk. (2012). Analisis Pengaruh Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (k3) serta Motivasi kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan pada PT. Tehate Putra Tunggal. *thesis.binus.ac.id/Doc/.../2011-2-00116, diakses 29 Juni 2016*

Soetanto, R., (1998). Assesment of Productivity Perceptions and Factors for Indonesian Contruction Personnel. *Thesis of School of Civil Engineering.* No ST-98. Asian Institute of Technology, Bangkok.

Spenser, L.M. & S.M. Spenser. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Tribun Jateng. Com, Semarang. (2016). Kamis, 30 Juni.

Uzonna, UR. (2013). Impact of Motivation on Employees'Performance: A Case Study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance.* Vol. 5(5), pp. 199-211, August, 2013 DOI: 10.5897/JEIF12.086 ISSN 2006-9812

Wikipedia, the free Encyclopedia (2014), Competence (human resources) Available at:http://en.wikipedia.org/wikki/main-page.

Yusra Abbas. (2013). Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Kompetensi, dan Kinerja Guru. *Humanitas*, Vol. X No.1 Januari.

Zameer, H. *et al*. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 4, No.1, January 2014, pp. 293–298, E-ISSN: 2225-8329, P-ISSN: 2308-0337

EFFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN GUNA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI INDUSTRI PERBANKAN (STUDI PADA BPD LAMPUNG)

Deki Fermansyah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Raden Intan-Lampung

Abstrak

Kepemimpinan memiliki peran besar bagi keberlangsungan suatu organisasi. Karena peran sentralnya tersebut, maka seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam organisasinya. Pemimpin harus mampu menggerakkan pegawainya pada tingkat kinerja optimum dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori, unit analisis adalah pegawai BPD Lampung. Sumber data yang digunakan terdiri data primer (kuisoner/angket) dan data sekunder (buku, jurnal, dan artikel media elektronik). Populasi meliputi seluruh pemimpin level analis hingga direktur sejumlah 193 pegawai. Model pengujian menggunakan analisis jalur dan alat analisis data menggunakan SPSS.

Hasil penelitian menunjukan bahwa fektivitas kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 17,4 persen. Maka jajaran pimpinan di BPD Lampung disarankan melakukan: a) Membangun Kredibilitas dengan cara meningkatkan keahlian kompetensi teknis, pengetahuan organisasi dan industri. Membangun kepercayaan dan mengomunikasikan nilai-nilai seorang pemimpin, serta membangun hubungan dengan orang lain, b).Membangun komunikasi yang baik, c). Mampu menjadi pendengar yang baik, d). Memiliki sikap asertif terhadap bawahannya, e). Melaksanakan rapat yang produktif, d). Mampu mengelola stres, f). Mampu meningkatkan kreativitasnya juga mampu menciptakan iklim yang mendukung kreativitas bawahannya.

Kata kunci: *Efektivitas kepemimpinan, Kinerja, Perbankan.*

1. PENDAHULUAN

Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangatlah penting. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama aktivitas organisasi. Sumber daya manusia sebagai faktor yang tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor yang lain dan tak dapat tergantikan oleh instrumen lain. Peran sumber daya manusia dalam kompetisi jangka pendek dan jangka panjang dalam agenda bisnis, untuk itu perusahaan harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Nilai lebih akan dicapai apabila pemimpin dalam perusahaan dapat mengoptimalkan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan memiliki peran besar bagi jalannya sebuah organisasi. Karena peran sentralnya tersebut, maka seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus dapat menggerakkan

seluruh sumber daya yang ada dalam organisasinya. Di dalam organisasinya, salah satu sumber daya yang dimaksud adalah pegawai. Pemimpin akan menggerakkan pegawai di bawahnya sampai pada tingkat kinerja optimum dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Efektifitas kepemimpinan merupakan suatu konsep pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan secara teoritis merupakan hal yang sangat penting dalam manejerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Dengan kepemimpinan yang baik, diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai seperti yang diharapkan oleh pegawai maupun organisasi yang bersangkutan. Ukuran yang banyak digunakan untuk mengukur keefektivitasan kepemimpinan adalah seberapa jauh organisasi pemimpin berhasil menunaikan tugas pencapainnya sasaran (Yulk, 2015, h.10).

Organisasi yang mampu meningkatkan kualitas dan belajar untuk menjadi lebih bagus akan menciptakan kinerja pegawai yang tinggi. Berbagai penelitian terkait pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan. Efektifitas kepemimpinan adalah pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, karena karakteristik kepemimpinan memiliki pengaruh atas para pengikutnya dan kinerja pegawai (Avolio *et al*, 1999). Sejalan dengan penelitian tersebut dikemukakan bahwa untuk mencapai efektifitas, seorang pemimpin harus mampu mengubah gaya kepemimpinan dan komunikasi untuk lebih memotivasi para pegawai dalam meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi. (Salter *et al*, 2014). Penelitian lain menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan dan kinerja pegawai, dimana para pegawai biasanya merasa lebih puas dan menunjukan kinerja yang tinggi bila pemimpinnya memberikan perhatian yang sedang-sedang (Yulk, 2015, h. 65)

Tujuan dari penelitian ini untuk mengkaji dan mengembangkan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh efektifitas kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan variabel efektifitas kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Konsep Efektivitas kepemimpinan

Kajian literatur telah banyak membahas mengenai konsepsi kepemimpinan sebagai suatu variabel penentu masa depan organisasi. Definisi kepemimpinan menurut Bennis (1959) proses dimana seseorang membujuk bawahan untuk berperilaku dengan cara yang diinginkan.

Kepemimpinan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (Yukl, 2010). Kepemimpinan juga terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi (Yukl, 2010). Pendapat lain menyebutkan kepemimpinan sebagai proses psikologis dalam menerima tanggung jawab tugas, diri sendiri, dan nasib orang lain (Wilson, 2015).

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta kemampuan memberikan peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu adanya proses serta hubungan antara pemimpin dan pengikut, adanya pengaruh sosial, peran kepemimpinan ada di hampir setiap level di organisasi, dan adanya fokus pada pencapaian tujuan.

Pentingnya efektifitas kepemimpinan dalam organisasi telah banyak dilakukan diberbagai bidang. Efektiftas kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor adalah: (1) harapan dan perilaku atasan, (2) persyaratan tugas, (3) kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan, (4) kultur dan kebijakan organisasi, (5) perilaku dan harapan rekan kerja, dan (6) karakteristik harapan dan perilaku bawahan (Stoner, 2001) Selain itu terdapat 6 (enam) elemen untuk mengukur efektifitas kepemimpinan:

RoleManagerial Application

Innovator	*Is creative*
	Encourages, envisions and facilitates change
Broker	*Develops scans and maintains networks*
Deliverer	*Is work focused*
	motivates behaviour
	Set goals
	Clarifies roles
	Does scheduling, coordination and problem solving
Monitor	*Sees that rules and standards are met*
	Collects and distributes information

	Cheks performance
Developer	*Is aware of individual needs and facilitates development*
	Develops teams. (Vilkinas *et al*, 2008).

2.2 Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja berkaitan dengan perilaku kearah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut. Kinerja dapat diartikan sebagai perilaku yang yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa atau perolehan nilai yang baik (Hughes *et al*, 2015). Pendapat lain mengenai kinerja, menyebutkan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atau kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (Mathis & Jackson, 2008). Kedua pendapat tersebut memperkuat definsi kinerja bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugasnya dan perannya dalam organisasi (Lester, 1994, h. 219). Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam suatu organisasi

Guna mengukur kinerja pegawai, kinerja pegawai mencakup pembandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya (aktual), penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, evaluasi kinerja individual dan pengamatan kemajuan yang telah dibuat ke arah pencapaian tujuan baik tujuan jangka panjang maupun tujuan tahunan (Anitha, 2014). Terdapat tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif yaitu:

a. *Relevancy*, menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuankinerja.
b. *Reliability*, menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.
c. *Discrimination*, mengukur tingkat dimana suatu kriteria kinerja dapat memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat kinerja. (Gomes, 2001, h.136).

Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus terukur dan mudah diverifikasi. Kriteria yang memprediksi hasil kiranya lebih penting daripada yang menunjukkan apa yang telah terjadi. Pengendalian yang benar-benar efektif dibutuhkan untuk prediksi yang akurat.Memilih

serangkaian kriteria yang pasti untuk mengevaluasi strategi bergantung pada ukuran organisasi, industri, strategi dan filosofi manajemen.Evaluasi strategi yang dilakukan perusahaan dapat berbasis kuantitatif maupun kualitatif.

Menggunakan Fuzzi Model terdapat 20 (dua puluh) indikator yang digunakan untuk mengukur penilaian kinerja pegawai meliputi:

1) *Employee' knowledge of the job*
2) *Quality of the work*
3) *Quantity of the work*
4) *Problem solving and decesion making*
5) *Team work and Co-operation*
6) *Leadership*
7) *Rate of absenteeism*
8) *Late Attendance*
9) *Communcations skill*
10) *Time Management*
11) *Adaptability and Flexibility*
12) *Appearance and Grooming*
13) *Professional and Flexibility*
14) *Innitiative and Innovation*
15) *Dependability*
16) *Confidence*
17) *Steadiness under Pressure*
18) *Ethics and Integrity*
19) *Planning Capability*
20) *Versality* (Ahmed, 2013).

Berdasarkan berbagai kriteria penilaian kinerja baik dari aspek kuantitatif maupun aspek kualitatif, dimensi tersebut mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur realisasi yang telah diselesaikan. Sehingga dapat dipahami bahwa dimensi penilaian kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai dalam suatu organisasi.

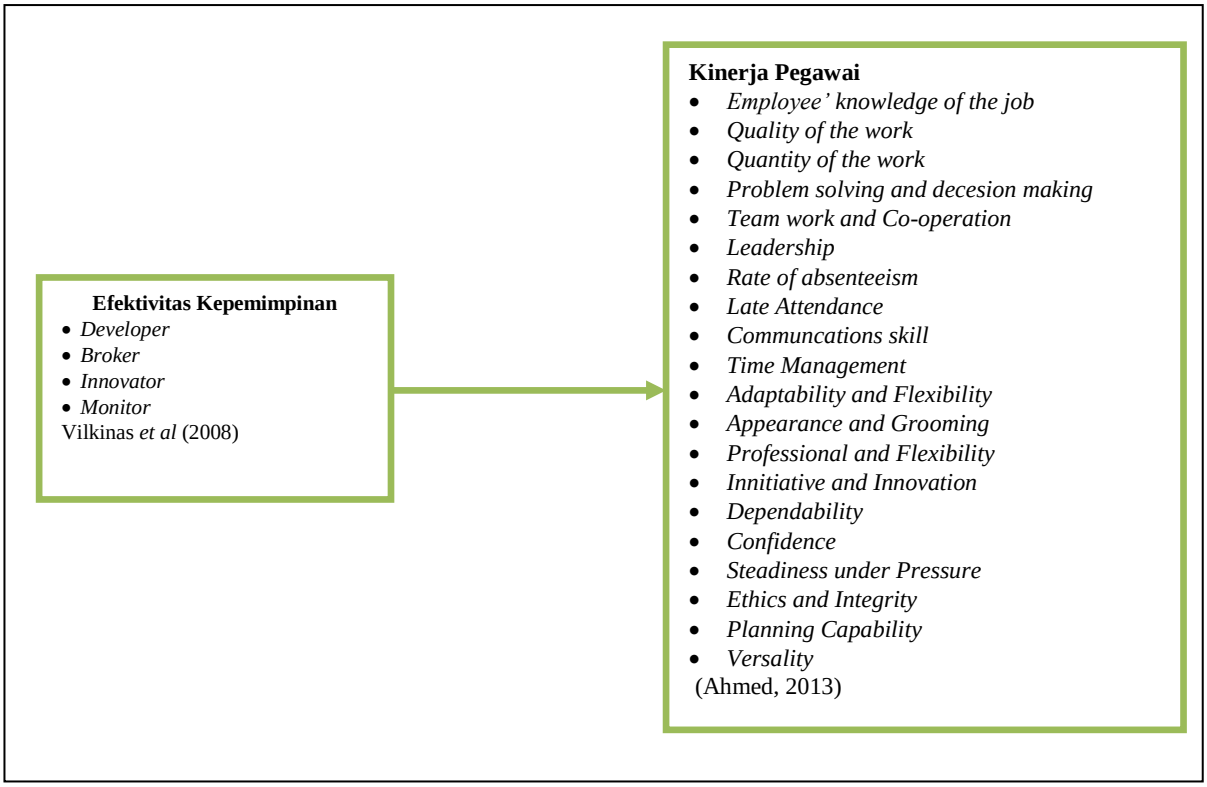
2.3 Sumber Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja yang dilakukan dalam organisasi dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui denganbaik kinerja dari pegawai secara individu. Penilaian yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Supervisor yang menilai pegawai mereka
2. Pegawai yang menilai atasan mereka
3. Anggota tim yang menilai sesamanya
4. Sumber-sumber dari luar
5. Pegawai menilai dirinya sendiri
6. Penilaiaan dan multisumber (Mathis & Jackson, 2006).

2.4 Pengembangan Hipotesis

Untuk mendapatkan bukti empiris apakah efektifitas kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai maka diperlukan beberapa hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu efektifitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BPD di Lampung.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori(*explanatory research*), untuk mengetahui hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Model pengujian model hubungan variabel laten menggunakan analisis jalur *(path analysis).*

3.1 Sumber Data, Populasi dan Analisis

UNIT ANALISIS DALAM PENELITIAN INI ADALAH PIMPINAN DI BPD LAMPUNG. UNIT OBSERVASI YANG DITELITI ADALAH PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN, DAN KINERJA PEGAWAI DI BPD LAMPUNG.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder: 1). Data sekunder yang bersumber dari berbagai sumber seperti: buku, jurnal, dan artikel media elektronik yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dan bertujuan untuk mendukung kebenaran data primer. 2). Data primer diperoleh melalui kuisoner/angket yang telah diisi oleh responden yang dinyatakan sebagai sampel yaitu pegawai BPD Lampung.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan BPD dikantor pusat, kantor cabang utama, dan kantor cabang pembantu mulai level analis hingga direktur berjumlah 193 pegawai (data tahun 2015). Peneliti memilih pegawai yang sudah relatif lama bekerja, pegawai tersebut sudah bekerja lebih dari 2 tahun.

Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan perhitungan statistik untuk mengetahui hubungan sebab akibat. Model yang digunakan dalam perhitungan statistik ini adalah *path analysis.* Model ini digunakan karena model *path analysis* didasarkan pada hubungan kausalitas antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus. Dalam pengolahan dan analisis data penelitian ini menggunakan perhitungan statistik dan alat bantu komputerisasi yaitu *SPSS 19.0 for Windows*.

3.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan korelasi analisis faktor dilakukan dengan perhitungan masing-masing item pernyataan dengan skor total. Sedangkan uji validitas dengan menggunakan korelasi pearson, dengan tingkat signifikansi 5%.

4. HASIL PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis ditujukan untuk menjawab masalah penelitian dan membuktikan kebenaran hipotesis penelitian. Alat uji statistik yang digunakan adalah analisis jalur *(path analysis).* Uji pengaruh variabel efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dilakukan untuk mengetahui signifikansi hipotesis yang diajukan. Adapun hipotesis Ho dan alternatifnya dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis Penelitian :

Hipotesis Nol (Ho): tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis Alternatif (Ha): terdapat pengaruh positif dan signifikan efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis Statistik:

H0 : $\rho YX=0$ (Koefesien Jalur ρYX tidak signifikan)

H1 : $\rho YX\neq 0$ (Koefesien Jalur ρYX signifikan)

Tabel 1
Nilai Koefisien Jalur Variabel X terhadap Y

Coefficient						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.019	.021		.864	.389
	X	.403	.073	.394	5.531	.000
a. Dependent Variable: Y						

Terlihat pada tabel Coeffecient, *p-value* (kolom Sig) = .000 yang lebih kecil dari alpha = 0.05 dengan demikian H0 ditolak, berarti Koefesien Jalur ρZX signifikan.

Langkah untuk menghitung pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

Efektivitas kepemimpinan (X) Kinerja pegawai (Z) = ρYX . ρYX = (0,394).(0,394) = 0,155

Dengan demikian pengaruh totalnya adalah = ρYX+IE= 0,019+ 0155=0,174

Maka H0 ditolak. Artinya, tinggi rendahnya kinerja pegawai mampu dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan sebesar 17,4%, sedangkan sisanya 82,6 % dijelaskan faktor lain di luar model. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya menurut Avolio dan Bass, (1990) Bycio, Hacket dan Allen (1999), dan Salter *et. al* (2014) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Efektivitas kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Hasil uji statistik memperlihatkan bahwa pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 17,4 persen

5.2 Saran

Pelaku industri perbankan hendaknya memperhatikan upaya untuk meningkatkan keterikatan pegawai dengan: a Sehubungan dengan kinerja kepemimpinan BPD yang tidak baik dan adanya pengaruh positif dan signifikan secara langsung variabel efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Maka jajaran pemimpin BPD harus meningkatkan kinerja seluruh jajaran pemimpin dengan: a) Membangun Kredibilitas dengan cara pertama, meningkatkan keahlian kompetensi teknis, pengetahuan organisasi dan industri. Kedua membangun kepercayaan dengan mengklarifikasi dan mengomunikasikan nilai-nilai seorang pemimpin, serta membangun hubungan dengan orang lain, b). Pemimpin harus membangun komunikasi yang baik, c). Pemimpin harus mampu menjadi pendengar yang baik, d). Pemimpin memiliki sikap asertif terhadap bawahannya, e). Melaksanakan rapat yang produktif, d). Pemimpin mampu mengelola stres, f). Pemimpin mampu meningkatkan kreativitasnya juga mampu menciptakan iklim yang mendukung kreativitas bawahannya.

6. IMPLIKASI BAGI INDUSTRI

Untuk meningkatkan kinerja pegawai pada industri perbankan di Indonesia. Maka para pimpinan di perbankan disemua level dapat menerapkan perannya sebagai *Developer,Broker,Innovator,* dan *Monitor.*

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed,I.Ineen.(2013). Employee Performance Evaluation; A fuzzi approach.International *Journal of Productivity and Performance Management*. Vol 62. Iss pp 718-734

Anitha. J.(2014). Determinants Of Employee Engagement And Their Impact On Employee Performance.*International Journal of Productivity and Performance Management.* Vol 63. No 3.pp 308-323

Bass, B. M., & Bass, R.(2004). Handbook of Leadership: *Theory, Research, and Managerial application*, Fourt edition, New york: Free Press.

Bycio, P., Hackett, R. D.,& Allen, J. S.(1995). Further Assessments Of Bass's (1985) Conceptualization Of Transactional And Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology, 80,* 468–478.

Hughes R. L., Ginnett, R.C., & Curphy G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience.* 5th edn. McGraw Hill, Boston.

Jogiyanto.(2008). Metodologi Penelitian Bisnis: *Salah Kaprah dan Pengalaman.* Yogyakarta: BPFE UGM

Mathis, L.R. & Jackson, H.J.(2006). *Human Resourch Management.* Jakarta: Salemba Empat.

PT. Bank Pembangunan Daerah Lampung. (2015). Laporan Tahunan Bank BPD Tahun 2015.

Salter. C.R, Harris. Marry. H., & Mc. Cormack.(2014). *Bass & Avolio's Full Range Leadership Model and Moral Development*.

Sugiono.(2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Vilkinas, T., Shen, J,. & Cartan, G.(2008). Predictors of leadership effectiveness for chinese managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 30:6:2009.

Yukl, G.(2006). *Leadership in Organizations*. 6th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Yukl, G.(2010). *Leadership in Organizations*. 7th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN KEORGANISASIAN TERHADAP TURNOVER INTENTION DI KANTOR PENGELOLA RUSUNAMI JAKARTA

Ika Suhartanti Darmo

KALBIS Institute (Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis)
Jl. Pulomas Selatan Kav. 22 Jakarta Timur 13210

Email: ika.darmo@kalbis.ac.id

ABSTRAK

Pada umumnya kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian merupakan variabel-variabel utama bagi suatu organisasi yang perlu mendapatkan perhatian ekstra dalam rangka menekan tingkat turnover intention karyawan internal. Akan tetapi hal itu terbantahkan dengan hasil penelitian kuantitatif yang menggunakan instrumen kuesioner kali ini. Fakta baru menunjukkan bahwa pada populasi karyawan dengan jenis pekerjaan operasional (non-manajerial) dengan latar belakang pendidikan maksimal setingkat SLTA ternyata tidak mengutamakan kepuasan kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Karyawan tipe tersebut hanya berfokus pada besaran kompensasi yang mereka terima sebagai penentu kepuasan kerja mereka tanpa adanya keterikatan lebih erat dengan organisasi. Komitmen keorganisasian karyawan karakteristik ini hanya sebatas lama periode kontrak kerja yang mereka miliki, selebihnya kecenderungan mereka untuk mencari tempat bekerja yang lebih baik di luar organisasi lebih besar dibandingkan niatan untuk tetap bekerja di Kantor Pengelola Rusunami Jakarta. Berdasarkan riset yang dilakukan, perlu dikaji lebih mendalam variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap turnover intention karyawan guna melengkapi penelitian selanjutnya; misalnya pengujian terhadap persepsi, peranan jabatan, citra profesi dan sebagainya.

Kata Kunci: kepuasan kerja, komitmen keorganisasian, turnover intention

PENDAHULUAN

Setiap manusia memiliki kebutuhan dasar atau kebutuhan primer yaitu sandang (pakaian), pangan (makanan dan minuman), serta papan (tempat tinggal) yang secara mutlak harus dipenuhi guna kelangsungan hidupnya. Dengan memiliki penghasilan yang relatif stabil, maka kebutuhan sandang dan pangan relatif dapat dicukupi dengan mudah. Berbeda dengan kebutuhan tersebut; kebutuhan manusia akan tempat tinggal yang memadai untuk pertahanan diri dari cuaca dan layak untuk ditinggali memerlukan tingkat pengorbanan yang relatif lebih besar untuk memperolehnya. Pemenuhan kebutuhan manusia terhadap tempat tinggal dapat diperoleh melalui cara kost, sewa, kontrak, ataupun membeli rumah tinggal.

Pengertian rumah adalah bangunan gedung yang berfungsi sebagai tempat tinggal yang layak huni, sarana pembinaan keluarga, cerminan harkat dan martabat penghuninya, serta aset bagi pemiliknya (UURI No. 1, 2011). Berdasarkan pengertian tersebut, rumah memiliki peranan yang besar sebagai tempat berlindung dari pengaruh keadaan alam sekitarnya (hujan dan panas), serta merupakan tempat untuk beristirahat yang nyaman setelah melakukan aktivitas untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Dengan terus berkembangnya tingkat perekonomian dan sosial dalam masyarakat, fungsi dan peranan rumah dewasa ini telah mengalami pergeseran arti. Rumah tidak hanya dijadikan tempat berlindung semata, tetapi juga menjadi salah satu penunjang prestise untuk menunjukkan gaya hidup mewah yang menjadi bagian dari gaya hidup kaum urban atau perkotaan. Akan tetapi kondisi yang penuh kesan glamor tersebut berbanding terbalik dengan situasi dan kondisi masyarakat perkotaan yang tinggal di area slum; yaitu wilayah pemukiman yang sifatnya kumuh tidak beraturan yang terdapat di kota atau perkotaan. Daerah slum umumnya dihuni oleh orang-orang yang memiliki penghasilan sangat rendah, tingkat pendidikan relatif rendah dan terbelakang, tingkat kebersihan dan higenisitas yang rendah, kurang mendapatkan sirkulasi udara bersih dan lain sebagainya. Daerah slum seperti ini banyak dijumpai di kota kota besar dan sekitarnya. Di Jakarta sendiri, hampir setiap wilayah terdapat area slum diantara kokohnya gedung-gedung pencakar langit dan kawasan-kawasan elit yang megah.

Pada tahun 2006 pemerintah Indonesia mencanangkan kebijakan pembangunan 1000 (seribu) tower rumah susun, yang diperkuat dengan Keputusan Presiden Nomor 22 Tahun 2006 tentang Tim Koordinasi Percepatan Pembangunan Rumah Susun di Kawasan Perkotaan. Kebijakan ini didasari oleh pentingnya peranan pemerintah dalam menyediakan tempat tinggal yang layak bagi masyarakat, tanpa mengurangi jumlah lahan terbuka hijau yang potensial bagi diperlukan untuk suplai udara bersih di perkotaan. Pemilihan alternatif rumah tinggal vertikal (rumah susun) juga merupakan kebijakan strategis pemerintah untuk menyiasati mahalnya harga lahan pemukiman di perkotaan. Dari konsep tempat tinggal vertikal ini diharapkan masyarakat dapat melaksanakan aktivitasnya dengan lebih leluasa, dekat dengan tempat kerja, menghemat bahan bakar, dapat menikmati fasilitas transportasi umum yang layak, memiliki area bermain anak-anak yang cukup dan lain sebagainya. Kebijakan ini didasarkan pada upaya pemerintah untuk memberikan akses perumahan yang sehat dan layak huni bagi kepentingan masyarakat,

khususnya masyarakat menengah kebawah yang merupakan target utama pembangunan rumah susun sederhana milik (rusunami).

Menurut artikel sosialisasi tentang "Kebijakan Rumah Susun untuk Rakyat" pada laman Kementrian Sekretariat Negara Republik Indonesia disebutkan lima hal yang menjadi pedoman dalam pembangunan rumah susun sederhana tersebut antara lain: 1) Keterjangkauan untuk masyarakat golongan menengah kebawah, 2) Kelayakan huni; fasilitas rumah susun sederhana harus memperhatikan fasilitas lingkungan, keleluasaan dan sarana-sarana yang layak (memenuhi standar minimal kehidupan masyarakat), 3) Pemilihan lokasi bangunan harus memperhatikan lingkungan yang baik (akses jalan, infrastruktur dan lingkungan yang sehat), 4) Pemerintah mengalokasikan anggaran untuk membantu pembangunan rusunami bagi masyarakat menengah ke bawah; dengan prinsip ini, sekalipun terjadi krisis keuangan global atau resesi dunia, pemerintah tetap akan mengalokasikan subsidi yang membantu kehidupan rakyat, khususnya golonga menengah kebawah untuk memperoleh akses atas perumahan yang sehat dan layak huni, dan 5) Kemitraan (partnership); kebijakan perumahan ini menjadi awal yang baik bagi kemitraan kerjasama yang bersifat horisontal dan vertikal antara jajaran pemerintah dengan pihak pengembang (*developer*) swasta.

Hidup dan mendiami tempat tinggal bersama yang vertikal bukan berarti tanpa kendala bagi para penghuni rusunami. Keterbatasan ruang yang harus digunakan bersama oleh seluruh warga penghuni rusunami menjadi salah satu permasalahan utama yang perlu disikapi dengan bijaksana. Area parkir yang terbatas dan bahkan sangat sempit, pengelolaan sampah domestik setiap unit rusunami, pengelolaan administratif penggunaan utilities unit (air, listrik, dan telepon), pengelolaan kebersihan tower, kolam renang, area toilet umum, lift penghuni dan lift barang, koridor, taman dan banyak hal detail lain yang perlu menjadi tanggung jawab bersama para penghuni rusunami. Untuk itulah diperlukan tenaga profesional yang secara fokus mengerjakan hal-hal tersebut bagi kepentingan seluruh warga penghuni rusunami, sehingga dengan pengelolaan yang benar warga dapat menjalani aktivitas dan kehidupan mereka dengan lebih nyaman sekalipun harus rela berbagi fasilitas bersama dengan sesama penghuni yang lain. Untuk itu, pembentukan satuan tugas dalam pengelolaan apartemen strata atau rumah susun sederhana hak milik (rusunami) dianggap perlu. Pasalnya, permasalahan yang terjadi seperti status kepemilikan unit, pembentukan Perhimpunan Pemilik dan Penghuni Satuan Rusun (P3SRS), dan Iuran Pengelolaan Lingkungan (IPL) diperkirakan akan terus meningkat selama

2015. Ketua Asosiasi Penghuni Rumah Susun Indonesia (APERSI), Ibnu Tadji, menjelaskan pembentukan satuan tugas pengelolaan rusunami merupakan salah satu solusi yang bisa diimplementasikan dalam penyelesaian persoalan rusunami. Hal ini mengingat pengawasan pemerintah dalam persoalan rusunami masih sangat rendah (Kompas, 2015).

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Tangkilisan, 2005:164). Berdasarkan pendapat Luthans (2006:243), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Dari sudut pandang opini yang sedikit berbeda, Robbins (2003:30) menjelaskan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidak-sukaan yang dikaitkan dengan karyawan; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Lebih lanjut, kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal yang dipandang penting. Lima aspek kepuasan kerja diukur dengan *Job Descriptive Index (JDI)*; yaitu 1) Pekerjaan itu sendiri, berhubungan dengan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan; 2) Kualitas supervisi, terkait dengan bantuan teknis dan dukungan sosial; 3) Hubungan dengan rekan kerja, terkait dengan harmoni sosial dan respek antar karyawan; 4) Kesempatan promosi, terkait dengan kesempatan untuk pengembangan karier lebih jauh; dan 5) Pembayaran, terkait dengan pembayaran/kompensasi yang memadai dan persepsi keadilan (Luthans, 2006:245).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain: 1). Pembayaran (*pay*), meliputi jumlah pembayaran perusahaan kepada pekerja yang sesuai dengan asas keadilan dan kelayakan, 2). Pekerjaan (*work itself*), meliputi tugas-tugas yang menarik dan menyediakan kesempatan untuk belajar dan memberikan tanggung jawab, 3). Kesempatan promosi (*promotion opportunities*), meliputi tersedianya kesempatan untuk maju dan mengembangkan karier, 4). Penyelia (*supervision*), meliputi ketrampilan teknis dan ketrampilan antar pribadi dari penyelia

dalam memberikan perhatian kepada bawahannya, 5). Rekan sekerja (*co-workers*), meliputi rekan sekerja yang menunjukkan persahabatan, kompeten (cakap) dan saling mendukung, 6). Kondisi kerja (*working conditions*), meliputi lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja, serta 7). Kenyamanan kerja (*job security*), meliputi kepercayaan pekerja bahwa posisi jabatannya relatif terjamin dan berkesinambungan.

Komitmen organisasional merupakan suatu bentuk sikap (Luthans, 2002,235). Dan sikap dapat dipecah menjadi 3 komponen dasar yaitu: emosional, informasional dan keperilakuan (Luthans, 2002:224). Dalam Robbins (2007:69) disebutkan pernyataan *"In organization, attitudes are important because of their behavioral component"* yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah komponen dari perilaku. Menurut Robbins (2007:69), *'attitudes is evaluative statements or judgment concerning object, people or events'*, yang artinya bahwa sikap adalah pernyataan tentang penilaian seseorang terhadap objek, orang-orang atau kejadian. Dan dibagi dalam 3 komponen yaitu: *cognitive*, *affective* and *behavioral* (kognitif, afektif dan keperilakuan).

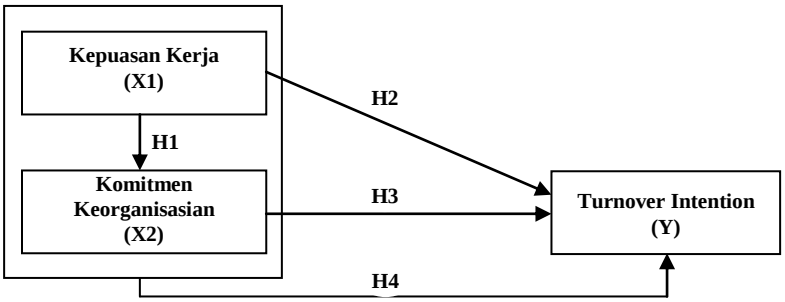
Manurut Turangan (2014:75-76), dengan adanya perbedaan karakteristik antar pribadi karyawan serta perbedaan penyebab terbentuknya komitmen keorganisasian, pada akhirnya komitmen keorganisasian yang muncul dalam suatu organisasi pun akan beragam. Untuk lebih menyederhanakan keragaman dari perbedaan yang muncul tersebut, Meyer dan Allen (1991) mengklasifikasikan komitmen keorganisasian menjadi sebuah konsep yang terdiri dari tiga komponen: 1) *Affective Commitment*, yaitu tingkat keterikatan, pengenalan dan keterlibatan karyawan secara emosional terhadap organisasi. 2) *Continuance Commitment*, yaitu penilaian terhadap pengorbanan yang ditanggung jika karyawan meninggalkan organisasi. 3) *Normative Commitment*, yaitu tingkat anggapan karyawan bahwa ia memiliki suatu keharusan untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi.

Dalam kondisi yang berbeda, keluarnya atau pindahnya karyawan dari pekerjaan terkadang juga menjadi hal yang diharapkan oleh pihak manajemen perusahaan; apabila pegawai yang bersangkutan dinilai banyak merugikan bagi perusahaan. Mathis dan Jackson (2004:102) menyebutkan bahwa kehilangan beberapa tenaga kerja kadang memang diinginkan, apalagi jika tenaga kerja yang bergi adalah yang kinerjanya rendah. Pada umumnya keinginan untuk keluar dari pekerjaan dibarengi dengan adanya beberapa persiapan yang dilakukan untuk mencari pekerjaan yang lain di organisasi atau perusahaan yang lain. Suwandi dan Indriantoro (1999:117)

menyebutkan bahwa keinginan untuk berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Lebih lanjut, Suwandi dan Indriantoro (1999:176) menyebutkan bahwa turnover karyawan mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi terkait jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan pindah (*turnover intention*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti dengan cara meninggalkan organisasi.

Menurut Susilo dalam Retno (2004:30), menyatakan bahwa penyebab karyawan keluar dari perusahaan adalah alasan sebagai berikut: 1). Ketidaktepatan pemberian tugas karyawan, khususnya pada masa percobaan, merasa kurang cocok dengan tugas yang diberikan pada masa percobaan tersebut, sehingga menurut pertimbangannya tak akan mungkin ada perkembanganya di masa depan, 2). Alasan mendesak yang menyebabkan karyawan minta berhenti seperti upah atau gaji tidak pernah diberikan pada waktunya meskipun karyawan telah bekerja dengan baik, pimpinan perusahaan/organisasi melalaikan kewajiban yang sudah disetujui dengan karyawan, bila pekerjaan yang ditugaskan pada karyawan ternyata dapat membahayakan keselamatan dirinya maupun moralnya, karyawan memperoleh perlakuan pimpinannya secara tidak manusiawi atau bersifat sadis dan sebagainya; serta 3). Menolak pimpinan baru, apabila karyawan tidak cocok dan tidak sehati dengan sepak terjang pimpinan barunya, dapat saja timbulnya stres yang tidak menguntungkan dirinya.

Berdasarkan pemahaman tentang kepuasan kerja, komitmen keorganisasian serta tingkat perputaran karyawan yang telah dideskripsikan di atas, maka dapat digambarkan model kerangka konsep penelitian sebagai berikut:



Gambar Model Kerangka Konsep Penelitian

H1 : Kepuasan Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap Komitmen Keorganisasian (X2)

H2 : Kepuasan Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap Turnover Intention (Y)

H3 : Komitmen Keorganisasian (X2) berpengaruh positif terhadap Turnover Intention (Y)

H4 : Kepuasan Kerja (X1) dan Komitmen Keorganisasian (X2) secara bersama/simultan berpengaruh positif terhadap Turnover Intention (Y)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mempergunakan pendekatan kuantitatif diskriptif, yang menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka-angka) yang diolah dengan metoda statistik. Kegiatan penelitian oleh tim peneliti dilakukan secara terpusat di salah satu Rusunami yang berlokasi di Kecamatan Pulogadung Jakarta Timur. Penelitian ini melibatkan kerjasama para responden yang merupakan staf karyawan kantor manajemen Rusunami yang bekerja pada periode bulan Agustus 2015 sampai dengan Maret 2016.

Metode pengumpulan data penelitian ini adalah melalui pengisian angket survey oleh para responden. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner yang berisi sebanyak 39 buah pertanyaan terkait variabel penelitian yang selanjutnya dijawab oleh responden. Jumlah populasi karyawan di kantor rusunami adalah sebanyak 70 orang, yang terdiri dari karyawan level manajerial sampai dengan level operasional; dengan masa kerja minimal 1 (satu) tahun per bulan Juli 2015. Oleh karena jumlah karyawan kantor rusunami berjumlah sebanyak 70 orang (kurang dari 100 orang), maka peneliti menggunakan teknik survey kepada seluruh karyawan level karyawan.

Yang menjadi variabel dependen dalam penelitian ini adalah: Turnover Intention (Y), sedangkan Variabel independen dalam penelitian ini adalah: Kepuasan Kerja (X1) dan Komitmen Keorganisasian (X2). Software yang digunakan untuk mempermudah dalam analisis data, akan digunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) 13.00 for windows. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Deskriptif, Uji Instrumen (validitas & reliabilitas), Uji Asumsi Klasik (uji normalitas regresi, uji multikolienearitas, dan uji heterokedastisitas), serta Analisis Regresi Berganda.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Jumlah karyawan yang mengisi posisi operasional (84,7%) jauh melebihi jumlah karyawan dengan jenjang struktural managerial yakni sebanyak 11 orang (15,7%). Sedangkan proporsi karyawan laki-laki sebanyak 54 orang (77,1%) dan yang perempuan sebanyak 16 orang

(22,9%) saja yang menangani pekerjaan administratif. Latar belakang pendidikan mayoritas karyawan adalah lulusan SMA/SMK (54,3%) dan level di bawahnya, adapun yang telah mengenyam pendidikan tinggi hanya 5 orang (7,1%) yakni di level D3/S1/S2.

Usia karyawan berada di rentang usia muda produktif (92.9%), dan sisanya adalah 5 orang karyawan senior yang berusia 40-50 tahun. Sebanyak 90% karyawan mengaku tinggal di wilayah yang relatif dekat dalam radius 1-5 Km dari tempat kerja. Sebanyak 40% responden mengaku telah bekerja di manajemen rusunami selama 2-3 tahun, dan 37.1% mengaku bekerja di sana selama 4-5 tahun. Mengingat rusunami ini baru sekitar 6 tahun beroperasi, maka bisa dikatakan terdapat 7,1% karyawan yang sangat loyal bekerja pada manajemen ini sejak semula.

Pengujian kualitas data responden dengan SPSS menunjukkan bahwa data yang diperoleh adalah valid (r > 0,3) dan reliabel (Cronbach's Alpha > 0,6) untuk mewakili kondisi yang sebenarnya. Begitu juga dengan Uji Asumsi Klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas memberikan hasil yang sesuai dengan syarat pengujian data penelitian, sebagai berikut:

Tabel Hasil Hasil Uji Normalitas Data Penelitian

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kep.KerjaX	Kom.OrgY1	TurnOverY2
N		70	70	70
Normal Parameters(a,b)	Mean	53,6429	22,9143	23,4000
	Std. Deviation	9,90979	5,82534	7,84894
Most Extreme Differences	Absolute	,106	,183	,156
	Positive	,106	,183	,156
	Negative	-,070	-,084	-,093
Kolmogorov-Smirnov Z		,885	1,533	1,309
Asymptotic Significance (2-tailed)		,413	,078	,065

a Test Distribution is Normal

b Calculated from data

Nilai X1, X2 dan Y pada table tersebut lebih besar daripada standar minimal sebesar 0,05; maka nilai residual tersebut adalah normal (pergerakan pola jawaban berada di sekitar garis rata-rata jawaban kuesioner). Artinya, setiap responden yang terpilih telah cakap memberikan isian jawaban yang relevan dengan pertanyaan kuesioner, serta cakap memberikan jawaban atas nama populasi; sehingga data tersebut telah terdistribusi secara normal dan dapat dianggap mewakili kondisi yang sebenarnya.

Tabel Hasil Uji Multikolinearitas Data

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Significance	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	-,225	6,605		-,034	,973		
	Kep.KerjaX	,180	,089	,227	2,022	,047	,940	1,064
	Kom.OrgY1	,610	,151	,453	4,032	,000	,940	1,064

a. Dependent Variable: TurnOverY2

Dari hasil diatas dapat diketahui bahwa nilai variance inflation factor (VIF) ketiga variabel bebas lebih kecil dari 5 (VIF 1,064 < 5,0), sehingga bisa diduga bahwa antar variabel bebas tersebut tidak terjadi persoalan multikolinearitas.

Tabel Hasil Uji Heterokedastisitas

Correlations

			Kep.KerjaX	TurnOverY2	Kom.OrgY1
Spearman's rho	Kep.KerjaX	Correlation Coefficient	1,000	,199	-,255*
		Significance (2-tailed)	.	,099	,033
		N	70	70	70
	TurnOverY2	Correlation Coefficient	,199	1,000	,267*
		Significance (2-tailed)	,099	.	,025
		N	70	70	70
	Kom.OrgY1	Correlation Coefficient	-,255*	,267*	1,000
		Significance (2-tailed)	,033	,025	.
		N	70	70	70

*. Corr. is significant at .05 level 2-tail...

Dari output Tabel Hasil Uji Heterokedastisitas diketahui bahwa nilai korelasi ketiga variabel independen dengan Unstandardized Residual memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05. Karena signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

Tabel Hasil Analisis Korelasi Ganda (R) dan Analisis Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,454[a]	,206	,182	7,09736

a. Predictors: (constant) Kom.OrgY1, Kep.KerjaX...

Mengacu pada output Model Summary SPSS diatas diperoleh angka R = 0,454. Sesuai dengan interpretasi koefisien diatas, menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang relatif SEDANG antara variabel Kepuasan Kerja (X), Komitmen Keorganisasian (X2) terhadap Turnover Intention (Y) para karyawan yang bekerja di manajemen rusunami Gading Icon. Artinya, para karyawan hanya memiliki keterikatan hubungan yang sedang dengan manajemen

pengelola; apabila terdapat kesempatan atau tempat bekerja yang lebih baik maka mereka memiliki kemungkinan besar untuk pindah pekerjaan.

Dari utput Model Summary diatas diperoleh angka R^2 (R Square) sebesar 0,206 atau (20,6%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (Kepuasan Kerja X1) terhadap variabel dependen (Komitmen Keorganisasian Y1 dan Turnover Intention Y2) hanya memiliki andil sebesar 20,6%. Dengan kata lain, variasi variabel independen yang digunakan dalam model hanya mampu menjelaskan sebesar 20,6% dari variasi variabel dependen (Komitmen Keorganisasian Y1 dan Turnover Intention Y2). Sedangkan sisanya yaitu sebesar 79,4% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Tabel Hasil Uji F

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	875,837	2	437,918	8,694	,000[a]
	Residual	3374,963	67	50,373		
	Total	4250,800	69			

a. Predictors: (constant) Kom.OrgY1, Kep.KerjaX...
b. Dependent Variable: TurnOverY2

Dari hasil output Anova[b] pada Tabel diatas, dapat diketahui nilai F yang merupakan pengujian secara simultan variabel X1, X2 dan X3 terhadap Y menghasilkan kesimpulan berikut: Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, a=5% diperoleh F_{tabel} = 3,128. Dari tabel diperoleh F_{hitung} = 8,694 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000. Nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ (8,694 > 3,128), dan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 (0,000 < 0,050); maka H4 diterima. Artinya, Kepuasan Kerja (X), dan Komitmen Keorganisasian (X2) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention (Y) dari karyawan manajemen rusunami. (H4 diterima)

Tabel Hasil Uji t

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30,658	3,769		8,135	,000
	Kep.KerjaX	-,144	,069	-,246	-2,089	,040

a. Dependent Variable: Kom.OrgY1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,476	5,203		3,551	,001
	Kep.KerjaX	,092	,095	,116	,962	,339

a. Dependent Variable: TurnOverY2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,225	6,605		-,034	,973
	Kep.KerjaX	,180	,089	,227	2,022	,047
	Kom.OrgY1	,610	,151	,453	4,032	,000

a. Dependent Variable: TurnOverY2

$$X2 = 30,658 - 0,144\ X1 + e$$

$$Y = -0,225 + 0.180\ X1 + 0.610\ X2 + e$$

Dengan tingkat signifikansi menggunakan a = 5% maka dicari t_{hitung} = -2,089 dan t_{tabel} = 1,667. Jadi tidak terbukti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ (dimana t_{tabel} = 1,667 lebih besar dari pada t_{hitung} = -2,089) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X) tidak memiliki kontribusi terhadap Komitmen Keorganisasian (X2). Nilai t negatif menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X1) mempunyai hubungan yang tidak searah dengan Komitmen Keorganisasian (X2) para karyawan di manajemen rusunami. Jadi disimpulkan bahwa secara parsial Kepuasan Kerja (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Keorganisasian (X2) para karyawan di manajemen rusunami. (H1 ditolak).

Dengan tingkat signifikansi menggunakan a = 5% maka dicari thitung = 0,962 dan t_{tabel} = 1,667. Jadi tidak terbukti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ (dimana t_{tabel} = 1,667 lebih besar dari pada t_{hitung} = 0,962) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X) tidak memiliki kontribusi terhadap Turnover Intention (Y). Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X1) mempunyai hubungan yang searah dengan Turnover Intention (Y) para karyawan di manajemen rusunami. Disimpulkan bahwa secara parsial Kepuasan Kerja (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention (Y) para karyawan di manajemen rusunami Gading Icon. (H2 ditolak).

Dengan tingkat signifikansi menggunakan a = 5% maka dicari t_{hitung} = 3,567 dan t_{tabel} = 1,667 (berdasarkan output t X1 pada Tabel 4.9). Jadi terbukti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ (3.567 > 1,667) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Keorganisasian (X2) memiliki kontribusi

terhadap Turnover Intention (Y). Sehingga disimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan antara Komitmen Keorganisasian (X2) dengan Turnover Intention (Y). (H3 diterima).

KESIMPULAN

Pasca ditemukan fakta bahwa Kepuasan Kerja (X1) tidak berpengaruh terhadap Komitmen Keorganisasian (X2) para karyawan manajemen rusunami, para karyawan bekerja hanya sekedar memenuhi kebutuhan finansial mereka tanpa adanya keterikatan dan komitmen tertentu kepada organisasi. Bagaimanapun perlakuan (*treatment*) manajemen rusunami terkait sistem pembayaran, jenis pekerjaan, kesempatan promosi, pola pengawasan penyelia, hubungan rekan kerja, kondisi kerja dan keamanan kerja bagi kepuasan kerja para karyawan; tidak akan mampu meningkatkan komitmen keorganisasian para karyawan dalam bekerja di organisasi tersebut. Hal ini sangat logis, karena karyawan dengan tingkat pendidikan yang relatif rendah (SLTA kebawah) tidak leluasa menentukan jenis pekerjaan yang dapat dilaksanakannya, sehingga harapan terhadap pekerjaan yang mereka miliki hanyalah sebesar nominal kompensasi gaji yang mereka peroleh setiap bulannya.

Kepuasan Kerja (X1) tidak berpengaruh terhadap Turnover Intention (Y) karyawan kantor manajemen rusunami, karena kepuasan kerja tidak menghalangi karyawan untuk tetap mencari peluang kerja dan kompensasi lebih baik di luar organisasi. Responden hanya menempatkan kepuasan kerja sebagai implikasi dari aktivitas kerja yang telah mereka laksanakan sesuai dengan aturan dan kesepakatan normatif dengan kantor manajemen rusunami. Berdasarkan FGD, diperoleh masukan persepsi bahwa para karyawan kantor manajemen rusunami secara pribadi menginginkan untuk dapat bekerja di suatu perusahaan/organisasi yang lebih punya nama/bonafid. Sekalipun besar kemungkinannya mereka memperoleh kisaran gaji/ pendapatan yang sama, asalkan bekerja pada suatu organisasi komersil (misalnya: PT, pabrik, mall, toko / tempat keramaian non-residential) bagi mereka jauh lebih menarik daripada bekerja di suatu hunian tempat tinggal. Aspek psikologis ego karyawan menjadi salah satu faktor penentu besar-kecilnya tingkat turnover intention.

Komitmen Keorganisasian (X2) berpengaruh yang positif signifikan terhadap Turnover Intention (Y) karyawan Kantor manajemen rusunami. Komitmen keorganisasian karyawan dapat diikat melalui kontrak kerja dengan batasan waktu yang pasti sehingga dapat menekan keinginan karyawan manajemen rusunami untuk pindah kerja ke tempat/organisasi yang lain. Sedangkan

bila terjadi peningkatan kualitas terhadap kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian secara bersama-sama (simultan); maka akan mempengaruhi keinginan para karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya di manajemen rusunami Gading Icon. Untuk itu diperlukan perhatian dan kerjasama manajemen rusunami dalam menciptakan suasana kerja dan job-description yang lebih menarik bagi para karyawan, sehingga mampu meningkatkan kepuasan dan komitmen keorganisasian mereka kepada manajemen.

Peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya menggunakan variabel lain yang diindikasikan mempengaruhi tingkat turnover intention karyawan; seperti atribut-atribut karakteristik khusus karyawan, karakteristik pimpinan manajemen, karakteristik budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

Luthans, F. (2006). Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.

Mathis, R.L dan Jackson. (2004). Human Resource Management. Jakarta : Salemba Empat.

Robbins, S.P. (2003). Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi. Edisi Kedelapan. Trans Pujaatmaka, H & Molan, B. Jakarta: PT Prenhalindo.

Tangkilisan, H.N.S. (2005). Manajemen Publik. Jakarta: Grasindo.

Turangan, A Joyce. (2014). Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian Sebagai Faktor Yang Berperan Terhadap Tingkat Perputaran Karyawan Dalam Perusahaan. Jurnal Manajemen Universitas Bunda Mulia Jakarta Vol. 10 No. 1, Maret 2014 Hal. 66-88.