

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENELITIAN ILMIAH

Penulis:

Djoko Setyadi

PRAKATA

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas terbitnya buku Manajemen Sumber Daya Manusia dan Penelitian Ilmiah. Buku ini disusun untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa yang ingin memahami Studi Teoretik dan Empirik sebagai dasar dalam menyusun karya ilmiah, skripsi, tesis dan disertasi serta karya ilmiah lainnya. Buku ini disusun dengan bahasa yang ilmiah agar dapat dipergunakan sebagai acuan dalam referensi sesuai dengan keperluan mahasiswa.

Buku ini disusun dari beberapa buku-buku dan karya ilmiah jurnal-jurnal tereputasi serta hasil penelitian mahasiswa yang telah diterbitkan sebagai referensi. Buku ini dilengkapi dengan contoh sebagian materi hasil penelitian mahasiswa. Terbitnya buku ini tak lepas dari bantuan dan koreksi dari beberapa mahasiswa yang sebelumnya menjadi bahan ajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman. Oleh karena permintaan dari mahasiswa yang setiap tahunnya semakin bertambah, maka diterbitkan dalam bentuk buku ini sebagai referensi dalam memahami Manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat membantu dalam menyusun karya ilmiahnya.

Ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian buku ini, terutama kepada pengelola dan staf Program Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman yang telah memfasilitasi penerbitan buku ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangan yang harus dilengkapi. Untuk itu, saran dan kritik dari beberapa pihak yang telah mempelajari, penulis sangat mengharapkan demi lebih lengkap lagi untuk penerbitan selanjutnya. Semoga buku ini bermanfaat bagi mahasiswa dan pembaca dalam mengimplementasikan dalam penulisan ilmiah.

Samarinda, November 2021

Djoko Setyadi

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Perkembangan Ilmu Manajemen	1
1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	4
1.3 Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	6
1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	10
BAB 2 KINERJA	15
2.1 Pengertian Kinerja (Performance)	15
2.2 Teori Kinerja	18
2.3 Tingkat Kinerja	28
2.4 Komponen Kinerja	29
BAB 3 MOTIVASI	38
3.1 Pengertian	38
3.2 Indikator Motivasi	41
BAB 4 KEPUASAN KERJA	46
4.1 Kepuasan Kerja	46
4.2 Dimensi Kepuasan Kerja	48
BAB 5 BUDAYA ORGANISASI	53
BAB 6 RASA KETERIKATAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT)	63
6.1 Pengertian	63
6.2 Dimensi Employee Engagement	64
6.3 Ciri-Ciri Employee Engagement	66
6.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Employee Engagement	67
6.5 Hubungan Keadilan Distributif Kompensasi dengan Employee Engagement	69

6.6 Hubungan Keadilan Prosedural Kompensasi dengan Employee Engagement.....	72
BAB 7 KEPEMIMPINAN	77
7.1 Pengertian	77
7.2 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan.....	89
BAB 8 ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)	94
8.1 Organizational Citizenship Behavior.....	94
8.2 Religiositas.....	102
BAB 9 MANAJEMEN PELATIHAN.....	109
9.1 Pendahuluan.....	109
9.2 Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	111
9.3 Konsep Dasar Pelatihan.....	117
9.4 Tujuan Pelatihan.....	122
9.5 Siklus Manajemen Pelatihan	125
9.6 Sistematisasi Pelatihan	128
BAB 10 PENELITIAN MSDM	162
10.1 Pendahuluan.....	162
10.2 Tinjauan Pustaka	179
10.3 Metode Penelitian.....	253
10.4 Analisis Hasil Penelitian.....	268
10.5 Pembahasan Hasil Penelitian	291
10.6 Simpulan dan Saran.....	307
DAFTAR REFERENSI	298

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENELITIAN ILMIAH

Buku ini disusun untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa yang ingin memahami studi teoretik dan empirik sebagai dasar dalam kaidah penulisan karya ilmiah : skripsi, tesis, dan disertasi maupun jurnal. Buku ini disusun dengan bahasa ilmiah sesuai dengan bahasa Indonesia baku.

Djoko Setyadi adalah dosen dengan pangkat fungsional Guru Besar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman bidang Ilmu Manajemen. Sejak tahun 1978 sudah menjadi asisten dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman hingga saat ini diberikan beban tugas tambahan sebagai Koordinator Program Doktor (S3). Ilmu Manajemen. Buku ajar yang telah diterbitkan adalah; Pengantar Manajemen, Kepemimpinan (Leadershi); Manajemen Motivasi, Manajemen Pelatihan, Studi Kelayakan Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Aplikasinya. Dan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Penelitian Ilmiah. Selain daripada buku yang telah diterbitkan sudah puluhan publikasi jurnal ilmiah terakreditasi dan tereputasi tentang manajemen sumber daya manusia.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Perkembangan Ilmu Manajemen

Perkembangan ilmu manajemen pada era digital saat ini menunjukkan revolusi yang spektakuler seperti lompatan katak (jumping fork). Akibat pandemik COVID-19 yang terus merajalela, beradaptasi dalam gaya hidup digital yang menjadi salah satu upaya untuk menghadapi kenormalan baru yang dilakukan oleh masyarakat agar tetap dapat melanjutkan kesehariannya. (Baca juga: Langit di California Berubah Layaknya Berada di Planet Mars). Termasuk di antaranya bagaimana sebuah organisasi perusahaan mengelola cara kerja dan koordinasi secara digital. Berdasarkan hasil penelitian Deloitte dalam laporan *The Digital Workplace*, organisasi dengan jaringan sosial online yang kuat 7% lebih produktif daripada yang tidak, dengan 64,8% dari total populasi 264 juta penduduk Indonesia sudah terkoneksi internet (data APJI). Tren ini sejalan dengan peluang untuk melihat bahwa COVID-19 bukan hanya pandemik, melainkan akselerator modernisasi dan digitalisasi.

Untuk mengimbangi kapasitas sumber daya manusia, keamanan dan kesehatan karyawan menjadi prioritas utama dalam menghadapi pandemi COVID-19. Selanjutnya banyak perusahaan mulai menerapkan penyusunan dan penerapan pengaturan jam bekerja dengan membagi beberapa shift untuk mengimbangi kapasitas jumlah karyawan yang bekerja di kantor. Oleh karena itu, memilih cara pengelolaan yang tepat penting untuk menjaga efektifitas perusahaan, dengan meminimalisir kepentingan bertemu tatap muka. Mengadaptasi penggunaan platform yang mampu menjadi pusat kontrol yang memungkinkan tahap kerja terotomasi seperti persetujuan, alur kerja, pengeluaran, dan data kehadiran dapat diintegrasikan dengan fitur Approval dan Attendance akan sangat membantu sistem kerja suatu perusahaan.

Terus meningkatkan pengetahuan dan teknologi informasi yang semakin canggih sesuai dengan semakin tinggi peradaban manusia di planet bumi ini, maka semakin tinggi tingkat persaingan untuk memenuhi kebutuhannya. Dengan adaptasi gaya hidup digital dan bekerja secara remote, perusahaan harus tetap menjaga kesempatan karyawan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sebuah tim. Webinar, virtual *talkshow*, dan virtual *workshop*, menjadi salah satu yang sedang populer saat ini dikalangan masyarakat sebagai sarana untuk membagi edukasi dan konten informatif secara virtual. Konferensi video adalah fitur pendukung yang penting untuk melakukannya. Fitur ini tidak hanya dapat mengganti peran *meeting* yang biasa dilakukan secara *face-to-face*, namun juga menyediakan inovasi baru bagi masyarakat untuk bangkit di tengah pandemik.

Lark sebuah *platform* yang menyediakan berbagai fitur kolaborasi dalam sebuah platform yang saling terhubung, menghadirkan solusi mumpuni bagi masyarakat termasuk pengelolaan cara bekerja perusahaan dalam menghadapi *fase New Normal* secara digital. Pada hakekatnya revolusi industri 4.0 pada abad ke-21 adalah digitalisasi. Dengan kalimat lain, revolusi industri 4.0 pada abad ke-21 adalah revolusi teknologi digital untuk menciptakan digitalisasi. Revolusi teknologi digital yaitu revolusi teknologi komunikasi, revolusi teknologi informasi dan revolusi teknologi internet untuk menciptakan digitalisasi. Digitalisasi menggunakan teknologi digital. Di era revolusi industri 4.0 bahwa organisasi memiliki kebutuhan digitalisasi dan solusi kebutuhan digitalisasi disuplai oleh perusahaan teknologi digital (Klaus Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, 2016). Contohnya, solusi kebutuhan digitalisasi dan teknologi internet di Indonesia disuplai oleh PT Telekomunikasi Seluler.

Revolusi teknologi digital dalam era revolusi industri 4.0 akan menciptakan digitalisasi pada teknik-teknik manajemen sumber daya manusia. Pertama, revolusi teknologi digital dalam era revolusi industri 4.0 akan menciptakan digitalisasi teknik-teknik manajemen sumber

daya manusia untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan kerja. Dalam era revolusi industri 4.0, organisasi akan mempraktikkan teknik-teknik terbaru berbasis revolusi teknologi digital dalam mengerjakan analisis jabatan, perencanaan pegawai, perekrutan pegawai, seleksi pegawai, orientasi pegawai, pelatihan pegawai. Kedua, revolusi teknologi digital dalam era revolusi industri 4.0 akan menciptakan digitalisasi teknik-teknik manajemen sumberdaya manusia untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kemauan kerja. Dalam era revolusi industri 4.0, organisasi akan mempraktikkan teknik-teknik terbaru berbasis revolusi teknologi digital dalam mengerjakan pemberian gaji, pemberian insentif finansial, pemberian tunjangan, dan pemberian kualitas kehidupan kerja. Ketiga, revolusi teknologi digital dalam era revolusi industri 4.0 akan menciptakan digitalisasi teknik-teknik manajemen sumberdaya manusia untuk memeriksa hasil kerja dalam memotivasi kerja pegawai (memeriksa kemampuan kerja dan kemauan kerja) dan berusaha mengambil strategi dan kebijakan manajemen sumberdaya manusia yang diperlukan untuk memperbaiki motivasi kerja pegawai.

Dalam era revolusi industri 4.0, organisasi akan mempraktikkan teknik-teknik terbaru berbasis revolusi teknologi digital dalam mengerjakan penilaian prestasi kerja dan manajemen karier. Dalam era revolusi industri 4.0 berbasis revolusi teknologi digital bahwa manajer sumber daya manusia ditantang untuk menciptakan pegawai yang profesional, sejahtera, prestasi kerja tinggi, dan karier sukses. Manajemen sumberdaya manusia beradaptasi dalam era revolusi industri 4.0 wajib berpedoman teguh pada filosofi manajemen sumberdaya manusia. Teknik-teknik terbaru manajemen sumber daya manusia berbasis revolusi teknologi digital di era revolusi industri 4.0 tidak bakal dapat dipraktikkan secara efektif dan bakal mudah menyesatkan para manajer sumber daya manusia era revolusi industri 4.0 tanpa berpedoman teguh pada filosofi manajemen sumberdaya manusia, yaitu filosofi yang memberikan pedoman bagi para manajer sumberdaya manusia era revolusi industri 4.0 dalam mengambil

keputusan untuk menciptakan pegawai yang profesional, sejahtera, prestasi kerja tinggi, dan karier sukses.

1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Lebih dari satu abad hingga sampai sekarang, manajemen sumber daya manusia, sebagai disiplin dan praktik mengenai pengelolaan orang-orang dalam sebuah organisasi, telah berkembang menjadi beberapa bidang yang berbeda. Disiplin dan praktik ini telah melalui proses uji coba (trial and error process), pengembangan teori dan pengujian berbagai konsep dengan melatih para manajer serta akademisi (Farnham & Pimlott 1979; Storey 1989; Armstrong 1995). Kekuatan yang mendasari evolusi dan pengembangan pengelolaan sumber daya manusia telah dan masih berlangsung, terutama di lingkungan perusahaan, dan pencarian pengetahuan tentang cara-cara yang lebih baik untuk memperoleh dan memanfaatkan tenaga kerja. Perubahan lingkungan organisasi di pasar global mendorong para manajer untuk meningkatkan efisiensi dalam proses produksi dan pengiriman layanan dengan meningkatkan kemampuan mereka untuk menggunakan praktik terbaik manajemen pada saat itu.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan penentuan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi maupun masyarakat, dengan kata lain manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan (recruitment), penyaringan (selection), pelatihan (training), pemberian imbalan (compensation) dan penilaian (evaluation) (Dessler, 2015:36).

Perusahaan mempunyai tujuan dalam pelaksanaan operasionalnya yaitu bekerja untuk menciptakan masa depan yang lebih baik, sehingga setiap hari berusaha membuat pelanggan merasa

nyaman, dan puas serta loyal terhadap produk maupun jasa yang dihasilkan. berpenampilan baik dan lebih menikmati kehidupan melalui produk dan jasa yang memberikan manfaat untuk mereka, maupun orang lain; menginspirasi masyarakat untuk melakukan tindakan kecil setiap harinya yang bila digabungkan akan membuat perubahan besar bagi dunia; dan senantiasa mengembangkan cara baru dalam berbisnis yang memungkinkan untuk tumbuh sekaligus mengurangi dampak lingkungan. Agar supaya dampak positif dari tujuan perusahaan yang tercapai akan membuat keberlanjutan perusahaan jangka panjang.

Fenomena persaingan bisnis yang terjadi saat ini, menimbulkan tantangan baru dan kesempatan bagi setiap perusahaan untuk dapat memahami dan membuat konsep pengelolaan organisasi perusahaan yang efektif melalui pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing pada era globalisasi, tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan perusahaan yang muncul berasal dari manusia dan hanya dapat diselesaikan dan dikelola oleh manusia. Oleh karena itu, muncul konsep penting yang diakui sebagai kunci keunggulan di bidang sumber daya manusia yaitu melalui *the right people in the right place at the right*.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan, maka keberlanjutan perusahaan akan tercipta . Manajemen sumber daya manusia merupakan instrumen utama organisasi dalam menggunakan asset terpenting yakni manusia secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai yang telah ditetapkan. Proses utama yang dilakukan dalam mekanisme manajemen sumber daya manusia mencakup spectrum manajerial yang luas mulai dari perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*).

Perusahaan memberikan prioritas pada mereka dalam pengembangan profesionalisme, keseimbangan kehidupan, dan kemampuan mereka untuk berkontribusi pada perusahaan oleh karena itu, perencanaan mempunyai dampak yang besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya, ini menunjukkan bahwa keberlanjutan perusahaan tidaklah mudah untuk diraih oleh setiap perusahaan, namun bukan hal yang mustahil untuk dilakukan, beberapa langkah dalam mewujudkan keberlanjutan sebuah perusahaan yaitu dengan memaksimalkan sumber daya dan paling penting adalah memaksimalkan sumber daya manusia dalam hal ini karyawan perusahaan. Pengukuran keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugasnya dapat dilihat dari tingkat kuantitas dan kualitas penyelesaian pekerjaan berdasarkan periode waktu yang telah ditetapkan.

Keberhasilan itu ditentukan pula oleh keberadaan sumber daya manusia yang handal sebagai daya dukung dalam melaksanakan agenda kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemampuan sumber daya karyawan dalam mendorong hasil kerja yang efektif tidak hanya ditentukan oleh sikap profesional, tetapi harus pula disertai dengan kepuasan kerja yang tinggi untuk mendorong hasil kerja yang memuaskan semua pihak.

1.3 Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sejarah Lahirnya manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara tiba-tiba, akan tetapi melalui proses yang cukup panjang. Sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumberdaya manusia sebenarnya juga sudah dilakukan. Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia. Awal sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah pada waktu terjadinya

Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara produksi, akan tetapi juga penanganan sumberdaya manusia yang berbeda dengan pada waktu sebelumnya, berdirinya berbagai perusahaan dengan penggunaan teknologi yang memungkinkan diproduksi barang secara besar-besarnya dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit. Penggunaan tenaga secara besar-besaran ini akan menuntut pemilik perusahaan mulai memikirkan gaji, penempatan, perlakuan terhadap karyawan termasuk kesejahteraannya. Pada akhirnya saat itu dibentuk sekretariat kesejahteraan pekerja atau semacam koperasi yang bertugas memikirkan dan perumusan kebutuhan ekonomi bagi para pekerja serta mencegah para pekerja jangan sampai membentuk serikat pekerja. Dengan makin berkembangnya jumlah organisasi berskala besar, para manajer puncak merasa bahwa mereka tidak lagi mampu untuk menangani sendiri masalah kesejahteraan pekerja, sehingga diperlukan sekretaris kesejahteraan untuk membantunya. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa para sekretaris kesejahteraan itulah sebenarnya yang menjadi pelopor keberadaan tenaga spesialis yang menangani pengelolaan sumberdaya manusia. Revolusi Industri yang terjadi di Inggris telah menyebar ke berbagai dunia pada permulaan abad ke dua puluh, terutama di daratan Eropa dan Amerika Utara. Salah satu dampak Revolusi Industri tersebut adalah makin banyak berdirinya perusahaan besar yang bergerak dalam bidang perekonomian (industri, perdagangan, pertambangan).

Perkembangan industri dan perusahaan-perusahaan besar di Eropa ternyata berdampak pula pada kehidupan manajemen umumnya dan manajemen sumberdaya manusia khususnya. Dua tokoh besar yang menjadi bapak manajemen adalah Frederick Winslow Taylor dan Henry Fayol. Tanpa mengetahui apa yang dikerjakan oleh yang lain, ternyata kedua pelopor tersebut saling mengisi. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sedangkan Fayol lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan memecahkan masalah majerial. Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940-an dengan Abraham H. Maslow sebagai

pelopornya merupakan bukti bahwa perlunya perhatian kepada unsur manusia dalam suatu organisasi. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan secara hirarki, untuk menunjang prestasinya dalam berkarya. Semuanya itu perlu mendapat perhatian di dalam pengelolaan sumberdaya manusia.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai masukan (*input*) untuk diubah menjadi keluaran (*output*) berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*).

Cushway (1994:13) mendefinisikan MSDM sebagai '*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*'. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'. Schuler, *et al.* (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini: *Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society*'. Pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja dalam organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk

memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi dan pekerja yang sering kali memiliki kepentingan berbeda.

Stoner (1995:4), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi penggunaan sumber daya manusia secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dengan uraian seperti berikut ini: *Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.* Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional komitmen pekerja, keluwesan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal. Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas *'output'* yang dihasilkan organisasi.

1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia Menurut Milkovich & Boudreau (1997) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

- 1) *Staffing: recruiting, selection, separations and diversity;*
- 2) *Training and development: careers, continuous learning and mentoring;*
- 3) *Compensation: base pay on markets, pay for performance, benefit/non financial;*
- 4) *Employee relations: communications, grievance/dispute resolutions, unions relations, safety and health;*
- 5) *Work structure: job analysis, teams, performance management, employee involvement.*

Mathis & Jackson (2001) juga menyatakan bahwa fungsi sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi untuk berorientasi pada produktivitas, pelayanan dan kualitas, mencakup:

- 1) Perencanaan dan analisis sumber daya manusia
- 2) Perencanaan sumber daya manusia berkait erat dengan bagaimana mengantisipasi permintaan sumber daya manusia. Pada tahap perencanaan ini dilakukan analisis yang tepat tentang kebutuhan sumber daya manusia. Untuk melakukan perencanaan diperlukan sistem informasi sumber daya manusia yang sangat memegang peranan penting untuk membuat prediksi dan penentuan kebutuhan sumber daya manusia bagi organisasi.
- 3) Kesetaraan kesempatan kerja
- 4) Kepatuhan pada hukum dan peraturan, kesetaraan kesempatan bekerja dapat memengaruhi aktivitas sumber daya manusia lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisah dari

manajemen sumber daya manusia, misalnya perencanaan strategis sumber daya manusia harus memastikan sumber tenaga kerja yang bervariasi untuk memenuhi jumlah tenaga kerja yang ditetapkan oleh hukum dan peraturan. Selain itu pada saat perekrutan, seleksi dan pelatihan, semua manajer harus mengerti peraturan ini.

5) Perekrutan

Perekrutan memiliki sasaran yaitu menyediakan pasokan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi baik dari aspek jumlah sumber daya manusia maupun dari aspek kualitas yang dibutuhkan. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh karyawan maka analisis pekerjaan adalah dasar dari fungsi perekrutan. Uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat dipersiapkan untuk proses perekrutan. Proses seleksi adalah untuk memilih orang yang memenuhi kriteria persyaratan untuk mengisi pekerjaan yang lowong.

6) Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Biasanya dimulai dengan memberikan orientasi pada karyawan baru, pelatihan keterampilan kerja. Pekerjaan pasti akan berevolusi dan berubah, pelatihan berkesinambungan diperlukan untuk tanggap pada perubahan teknologi. Pengembangan semua karyawan, supervisor, manajer diperlukan untuk menyiapkan organisasi menghadapi tantangan ke depan. Perencanaan karier mengidentifikasi jalur dan aktivitas setiap individu yang berkembang di organisasi.

7) Kompensasi dan dan Insentif

Kompensasi diberikan pada karyawan yang melakukan pekerjaan sebagai balas jasanya. Setiap organisasi harus

mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem penggajian demikian juga dengan insentif.

8) Kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja

Kesehatan dan keselamatan fisik dan mental karyawan adalah hal yang utama. Undang-Undang Keselamatan Kerja (*Occupational Safety and Health Act* atau OSHA) telah membuat organisasi lebih tanggap atas isu kesehatan keselamatan kerja. Keamanan tempat kerja juga semakin penting, di mana kekerasan sering terjadi di lingkungan kerja. Manajemen sumber daya manusia harus mampu meyakinkan para karyawan bahwa mereka bekerja di lingkungan kerja yang aman.

9) Hubungan tenaga kerja dan manajemen

Hubungan antara manajer dan bawahannya harus ditangani dengan efektif, jika ingin karyawan dan organisasi mau tumbuh bersama. Hak-hak karyawan harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak serikat kerja. Pihak organisasi harus selalu mengembangkan, mengkomunikasikan dan memperbarui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sehingga pimpinan dan karyawan tahu apa yang diharapkan.

Pandangan sejalan dikemukakan oleh Harris & Ogbonna (2001) bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) *Planning;*
- 2) *Staffing;*
- 3) *Evaluating and compensating;*
- 4) *Improving;*
- 5) *Maintaining effective employer-employee relationships.*

Berdasarkan pendapat para ahli maka aktivitas manajemen sumber daya manusia di era sekarang ini meliputi:

1) Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*)

Perencanaan ini berkaitan dengan menentukan jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam organisasi, oleh karena itu perencanaan sumber daya manusia diawali dengan analisis kebutuhan. Dasar analisis ini akan dibuat perencanaan sumber daya manusia dalam jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (5 tahun) dan jangka panjang (di atas 5 tahun).

2) Rekrutmen dan seleksi (*Recruitment and Selection*)

Pada tahap ini hendak mencari karyawan di pasar tenaga kerja melalui media massa, alumni, kantor tenaga kerja, dan sebagainya kemudian dilakukan proses seleksi yaitu pemilihan sejumlah pelamar yang tepat melalui seleksi administrasi ataupun melalui tes lisan/tulisan. Proses seleksi dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan, sikap dan kepribadian karyawan sesuai persyaratan kerja pada organisasi bersangkutan.

3) Penempatan karyawan (*Placement*)

Menempatkan karyawan pada satuan tugas sesuai dengan keahlian.

4) Pemberian kompensasi dan penghargaan

Kompensasi diberikan sebagai balas jasa yang telah diberikan. Penghargaan dapat berbentuk penghargaan positif seperti gaji, pemberian insentif, liburan, sedangkan penghargaan negatif berupa hukuman disiplin, dsb.

5) Pengembangan karyawan

Para karyawan perlu dikembangkan dalam rangka peningkatan kualitas kerja dan pelayanan. Pendidikan dan latihan dilakukan agar karyawan dapat mengikuti perkembangan ilmu

pengetahuan, teknologi serta caracara kerja baru, promosi digunakan mengembangkan karyawan melalui perpindahan ke jenjang lebih tinggi. Mutasi dilakukan dengan memindahkan karyawan ke unit lain tanpa mengubah jenjang yang ada.

6) Pemberhentian

Pemberhentian dilakukan sesuai dengan aturan yang mengikat bagi karyawan. Pemberhentian dapat dilakukan atas keinginan organisasi, keinginan karyawan, pensiun atau sebab-sebab lainnya yang diatur undang-undang.

Perencanaan untuk kebutuhan SDM. Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- 1) Perencanaan dan perkiraan kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi, baik dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang;
- 2) Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Stafing sesuai dengan kebutuhan organisasi, setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- 1) Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan;
- 2) Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Pada umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun yang ada di dalam organisasi (internal).

BAB 2

KINERJA

2.1 Pengertian Kinerja (*Performance*)

Pada umumnya manajemen sumber daya manusia pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan, baik secara individu, kelompok maupun organisasi waktu ke waktu secara efektif dan efisien. Colquitt, *et al.*, (2015:33) mendefinisikan "*Job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.*" bahwa kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. Sehingga penilaian kinerja perlu dilakukan untuk mengevaluasi kinerja individu.

Ketika hal itu dilakukan dengan benar, karyawan, supervisor, departemen sumber daya manusia pada akhirnya memperoleh benefit organisasi dengan memastikan bahwa upaya individu berkontribusi fokus pada strategi organisasi. Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai dengan standar pekerjaan, bila hasil kerja yang diperoleh mencapai target atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja karyawan tersebut termasuk dalam kategori baik. Demikian sebaliknya jika seorang karyawan hasil pekerjaannya tidak memenuhi standar yang ditetapkan maka dimasukkan dalam kategori karyawan berkinerja rendah.

Robbins & Coulter (2018:655) *Organizational performance is the accumulated results of all the organization's work activities. Three frequently used organizational performance measures include (1) productivity, the output of goods or services produced divided by the inputs needed to generate that output; (2) effectiveness, a measure of*

how appropriate organizational goals are and how well those goals are being met; and (3) industry and company rankings compiled by various business publications. Employee performance is controlled through effective performance feedback and through disciplinary actions, when needed. Kinerja organisasi merupakan hasil akumulasi dari semua kegiatan kerja organisasi. Tiga ukuran kinerja organisasi yang sering digunakan meliputi:

- 1) Produktivitas, output barang atau jasa yang dihasilkan dibagi dengan input yang diperlukan untuk menghasilkan output itu;
- 2) Efektifitas, ukuran seberapa tepat tujuan organisasi dan seberapa baik tujuan tersebut tercapai; dan
- 3) Peringkat industri dan perusahaan yang disusun oleh berbagai publikasi bisnis.

Kinerja karyawan dapat dikendalikan melalui umpan balik kinerja yang efektif dan melalui tindakan disipliner pegawai dalam pekerjaannya bila diperlukan. Studi manajemen kinerja pegawai adalah hal yang memerlukan pertimbangan penting sebab kinerja individu dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi tersebut.

Ivancevich & Konopaske (2013:265) ada beberapa dimensi kinerja pegawai yaitu:

- 1) *Quality of work* berhubungan dengan ketelitian, kerapian dan akurasi kerja pegawai,
- 2) *Quantity of work*, berhubungan dengan volume pekerjaan yang dapat diterima oleh pegawai dalam kondisi normal,
- 3) *Knowledge of job*, berhubungan dengan adanya pemahaman pegawai yang jelas tentang fakta-fakta atau faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan,

- 4) *Personal Qualities*, berhubungan dengan kepribadian, penampilan, sosiabilitas, kepemimpinan dan integritas,
- 5) *Cooperation*, berhubungan dengan kemampuan dan kemauan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan, pengawas dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama,
- 6) *Dependability*, berhubungan dengan ketepatan waktu dalam melakukan suatu kegiatan,
- 7) *Initiative*, berhubungan dengan inisiatif yang dilakukan pegawai dalam melakukan sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.

Davis & Newstrom (1985:67) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu:

- 1) Faktor kemampuan (*ability*), secara psikologi kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*), artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal
- 2) Faktor motivasi (*motivation*), diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya, jika mereka bersikap positif terhadap situasi kerja, maka mereka menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Dessler (2017: 330) terdapat lima penilaian kinerja karyawan yaitu:

- 1) Sebagian besar pemberi kerja mendasarkan keputusan mendasarkan gaji/upah, promosi dan retensi pada penilaian karyawan,

- 2) Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus-menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran kinerja keseluruhan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya,
- 3) Penilaian memungkinkan manajer dan karyawan mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya ketidakefisiensi hasil pekerjaan dan untuk memberikan penjelasan dan memberikan semangat kepada karyawannya,
- 4) Memberi kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kemampuan karyawan bawahannya,
- 5) Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

2.2 Teori Kinerja

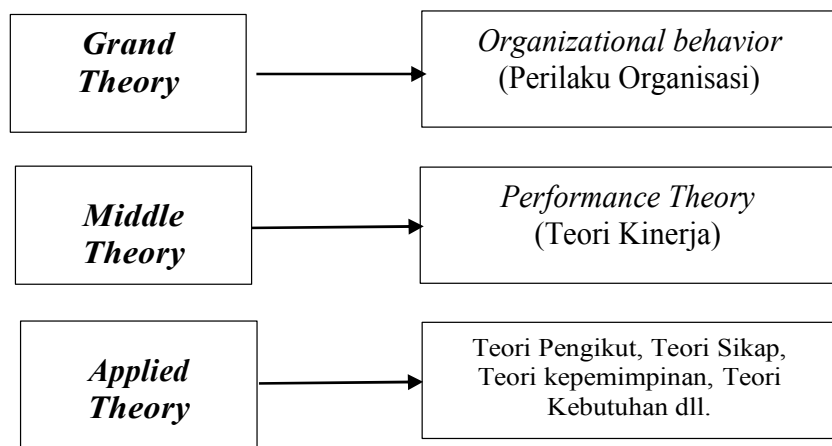
Theory of Performance (ToP) mengembangkan dan menghubungkan enam konsep dasar untuk membentuk kerangka kerja yang dapat digunakan untuk menjelaskan kinerja serta peningkatan kinerja. Pencapaian kinerja adalah tentang bagaimana menghasilkan hasil kerja yang dihargai. Seorang pegawai dapat menjadi individu atau sekelompok orang yang terlibat dalam upaya kolaboratif. Tingkat kinerja saat ini tergantung secara holistik pada 9 komponen:

- 1) konteks,
- 2) tingkat pengetahuan,
- 3) tingkat keterampilan,
- 4) tingkat identitas,
- 5) faktor pribadi,

- 6) dan faktor tetap.
- 7) pola pikir,
- 8) lingkungan dan
- 9) keterlibatan dalam praktik kerja.

2.2.1 Sistematika Grand Theory, Middle Theory dan Applied Theory

Grand Theory, Middle Theory dan Applied Theory yang merupakan dasar lahirnya teori-teori lain dalam berbagai level dan keadaan. *Grand Theory* karena teori-teori ini berada pada level makro, *Middle Theory* merupakan teori yang berada pada level mezo/menengah di mana fokus kajiannya makro dan mikro dan begitu juga dengan *Applied Theory* merupakan teori yang berada di level mikro dan siap diaplikasikan dalam konseptualisasi (Dougherty dan Pfaltzgraff 1990:10-11). Gambar 2.1 merupakan *Grand Theory, Middle Theory dan Applied Theory*.



Gambar 2.1. Grand Theory, Middle Theory dan Applied Theory

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Gibson (2003:39), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku dan kinerja adalah: 1) faktor individu (internal) meliputi: 2) pemahaman terhadap peerjaannya, 3) pengalaman kerja, 4) latar belakang keluarga, 5) tingkat sosial ekonomi dan 6) faktor demografi 1) umur, jenis kelamin, etnis dan sebagainya); 2) faktor organisasi (eksternal) meliputi: sumberdaya manusia, kepemimpinan, desain pekerjaan dan struktur organisasi; dan 3) faktor psikologis meliputi: persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi dari dalam diri individu masing-masing kepribadian.

Mazin (2017) menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi yaitu:

- 1) pekerjaan yang sesuai (*job fit*) artinya pegawai harus memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan untuk memenuhi harapan. Kesesuaian terbaik untuk suatu pekerjaan diidentifikasi oleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap terhadap pekerjaan. Jika seorang pegawai berada di pekerjaan yang salah karena salah satu alasan ini, hasilnya akan buruk;
- 2) pelatihan teknis (*technical training*) seiring perkembangan zaman, maka akan ada aktivitas yang membutuhkan keterampilan khusus, dengan pelatihan tambahan pegawai tersebut akan dihargai dengan meningkatnya keterampilannya;
- 3) tujuan dan harapan yang jelas (*clear goals and expectations*) yaitu ketika semua pegawai memahami target dan hasil yang diharapkan, lebih mudah untuk mengambil langkah-langkah untuk mencapainya dan mengukur kinerja individu pegawai;

- 4) peralatan dan perlengkapan (*tools and equipment*) sama seperti pengemudi yang membutuhkan kendaraan dalam kondisi operasi, pegawai harus memiliki alat dan peralatan yang diperlukan untuk pekerjaan spesifik dan membantu dalam menyelesaikan tanggungjawabnya. Peralatan dan perlengkapan disini ini termasuk alat fisik, persediaan, perangkat lunak dan informasi. Peralatan yang ketinggalan jaman, atau tidak ada sama sekali, memiliki pengaruh untuk melaksanakan pekerjaan dan akan merugikan;
- 5) moral dan budaya organisasi (*morale and company culture*), moral dan budaya adalah satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan dalam organisasi. Moral muncul dari individu untuk mempengaruhi budaya di lingkungannya, artinya apabila moral dari pegawai baik, maka budaya organisasi akan baik dan ini akan memberikan energi positif terhadap kinerja untuk mencapai tujuan, namun sebaliknya apabila moral pegawai buruk muncul dari keluhan dan permasalahan terjadi, maka budaya pada organisasi akan menjadi buruk pula.

Dessler (1997:152) menyatakan ada tujuh faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- 1) Prestasi pekerjaan, yaitu meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan, keluaran (*output*);
- 2) Kuantitas pekerjaan, yaitu meliputi *volume* keluaran (*outcome*) dan kontribusi kepada organisasi, sehingga menunjukkan kuantitas jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan;
- 3) Kepemimpinan yaitu aktivitas pegawai dalam menyelesaikan tugas yaitu meliputi kebutuhan dan memberikan saran, arahan atau perbaikan kepada pegawai lainnya;

- 4) Kedisiplinan yaitu meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu;
- 5) Kooperatif yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi);
- 6) Inisiatif, yaitu kemampuan dan semangat untuk menganalisis, menilai, menciptakan, membuat keputusan serta melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya; dan
- 7) *Personal quality*, yaitu kepribadian, keramahmatan dan integritas pribadi saat berada dilingkungan pekerjaan.

McCormick & Tiffin (1974:491) mengemukakan bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Variabel individu, yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap;
- 2) Variabel situasional, yang terbagi dalam dua faktor yaitu faktor sosial dari organisasi (meliputi: kebijakan, jenis latihan, pengalaman, sistem upah dan lingkungan sosial) dan faktor fisik dan pekerjaan (meliputi: cara kerja, tata pekerjaan dan kondisi, fasilitas kerja, tata ruang kerja, kebisingan, cahaya dan temperatur). Kesimpulan dari beberapa faktor yang dijelaskan sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa kinerja individu maksimal jika memiliki motif yang tinggi, motif yang dimiliki seorang pegawai harus ada dalam diri sendiri dan dukungan fasilitas pada lingkungan kerja.

2.2.3 Penilaian Kinerja

Dessler (2008:322) menjelaskan dalam penilaian kinerja adalah memantau kinerja individu sekarang dan masa lalu, relatif dari ukuran standar pencapaiannya. Penilaian kinerja juga selalu

mengasumsikan bahwa individu memahami standar kinerja mereka dan pembinanya juga memberikan umpan balik, pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Schuler & Jackson (1999:3) memberikan penjelasan mengenai penilaian kinerja berdasarkan suatu sistem tertentu baik formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi karakter yang berhubungan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil capaian, termasuk tingkat absensi.

Bernardin & Russel (2003:239) menjelaskan dalam bukunya bahwa untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah: 1) kualitas (*quality*); 2) kuantitas (*quantity*); 3) ketepatan waktu (*timeliness*); 4) efektivitas biaya (*cost effectiveness*); dan 5) dampak interpersonal (*interpersonal impact*).

Merujuk pada beberapa pengertian penilaian kinerja yang peneliti narasikan dari beberapa sumber sebelumnya, peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi atau pembinanya untuk menilai kinerja individunya, dengan bahasa lain pada proses *coaching* adalah penilaian antara *coach* kepada *coachee*-nya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada individu, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan individu dan motivasi.

2.2.4 Teori untuk Mengevaluasi Hubungan Kepribadian dan Kinerja: Perspektif Sosioanalitik

Sejak 1990, tinjauan meta-analitik menunjukkan bahwa ukuran kepribadian adalah prediktor yang berguna untuk kinerja pekerjaan. Meskipun hasil ini merupakan cara yang diterapkan

Ilmu Psikologi dalam memandang kepribadian sebagai bagian dari faktor kinerja (Guion & Gottier, 1965; Locke & Hulin, 1962), namun masih belum ada kesepakatan teoritis tentang temuan tersebut.

Teori perbedaan individu dalam efektivitas kerja yang menghubungkan penilaian dengan kinerja akan meningkatkan nilai ukuran kepribadian untuk meramalkan hasil kerja. Studi tersebut mengorganisir kriteria kepribadian terhadap kinerja ke dalam beberapa tema yaitu:

- 1) Bergaul dan maju,
- 2) *Big-Five*, kategori terhadap konten kepribadian. Korelasi antara ukuran kriteria dan prediktor kepribadian kemudian dianalisis secara meta analisis dan hasilnya dibandingkan dengan temuan sebelumnya. Hasilnya menunjukkan ada beberapa kegunaan praktis untuk penelitian berbasis teori kepribadian terhadap kinerja.

2.2.5 Teori *Socioanalytic* untuk Kinerja di Tempat Kerja

Teori sosioanalitik (Hogan, 1983, 1991, 1996) berakar pada psikologi interpersonal (Carson, 1969; Leary, 1957; Sullivan, 1953; Wiggins, 1979), dan dimaksudkan untuk menjelaskan perbedaan individu dalam kesuksesan karier. Teori ini didasarkan pada dua generalisasi yang relevan dengan perilaku organisasi yaitu: orang selalu hidup (bekerja) dalam kelompok dan kelompok selalu terstruktur dalam hal hierarki status. Generalisasi ini menunjukkan adanya dua pola motif yang diterjemahkan ke dalam perilaku yang dirancang untuk “bergaul” dengan anggota kelompok lainnya dan untuk “maju” atau mencapai status terhadap anggota kelompok lain. Bergaul dan maju adalah tema-tema akrab dalam psikologi kepribadian (Adler, 1939; Bakan, 1966; Rank, 1945; Wiggins & Trapnell, 1996). Hal ini dibenarkan dalam istilah Darwinian: orang-orang yang tidak dapat bergaul dengan orang lain dan yang tidak memiliki status

dan kekuasaan telah mengurangi peluang untuk keberhasilan reproduksi. Teori sosioanalitik menetapkan bahwa kepribadian harus didefinisikan dari perspektif individu itu sendiri dan orang yang mengamatinya. Kepribadian dari pandangan individu adalah identitas seseorang, yang didefinisikan dalam hal strategi yang digunakan seseorang untuk mengejar penerimaan dan status; identitas mengontrol perilaku sosial individu.

Kepribadian dari pandangan pengamat adalah reputasi seseorang, dan memang begitu didefinisikan dalam hal evaluasi sifat-menyesuaikan diri, membantu, banyak bicara, kompetitif, tenang, ingin tahu dan sebagainya. Reputasi mencerminkan pandangan pengamat tentang cara-cara khas individu dalam berperilaku di depan umum. Reputasi adalah hubungan antara upaya individu untuk mencapai penerimaan dan status dan bagaimana upaya tersebut dievaluasi oleh pengamat. Reputasi menggambarkan perilaku seseorang dan menjelaskan identitasnya.

2.2.6 Perspektif Leksikal (Goldberg, 1981)

Faktor kepribadian *Big-Five* mewakili struktur peringkat pengamat berdasarkan 75 tahun penelitian faktor analitik dari Thurstone (1934) hingga Goldberg (1993). Faktor-faktor ini adalah taksonomi dari reputasi (Digman, 1990; John, 1990; Saucier & Goldberg, 1996), dan diberi label sebagai berikut: Faktor I, *Extraversion* atau *Surgency*; Faktor II, *Agreeableness*; Faktor III, Kesadaran; Faktor IV, Stabilitas Emosional; dan Faktor V, Intelek / Keterbukaan terhadap Pengalaman (John, 1990). Karena reputasi adalah indeks kasar dari jumlah penerimaan dan status yang dinikmati seseorang (Foa & Foa, 1974, 1980; Wiggins, 1979), dan karena reputasi dikodekan dalam istilah *Big Five* (Saucier & Goldberg, 1996), maka faktor Lima Besar juga merupakan evaluasi penerimaan dan status (Digman, 1997). Digman (1997) menyimpulkan bahwa terdapat dua faktor penting untuk mengatur model *Big-Five*; dua faktor ini yaitu (1)

Kepentingan sosial versus perjuangan superioritas (Adler, 1939), persekutuan versus agensi (Bakan, 1966; Wiggins, 1991), persatuan versus individualisme (Pangkat, 1945), status versus popularitas (Hogan, 1983), dan keintiman versus kekuasaan (McAdams, 1985) (2) Kehidupan kerja (Motowidlo, *et al.* yang diorganisasikan sesuai dengan agenda dan peran - apa yang akan dilakukan dan siapa yang akan melakukannya. Untuk bergaul, orang harus bersikap kooperatif dan tampak patuh, ramah, dan positif. Ketika sukses, mereka dievaluasi oleh orang lain sebagai bagian dari tim yang baik, warga organisasi, dan penyedia layanan (Mount, *et al.*, 1998; Moon, 2001). Disisi lain, untuk maju orang harus mengambil inisiatif, mencari tanggung jawab, bersaing dan berusaha diakui. Ketika sukses mereka digambarkan oleh orang lain sebagai mencapai hasil, memberikan kepemimpinan, mengkomunikasikan visi dan memotivasi orang lain menuju tujuan (Conway, 1999). Orang mencari penerimaan dan status dalam kelompok kerja. Perilaku mereka mencerminkan upaya ini. Perbedaan individu dalam kriteria kinerja dapat diatur dalam hal tema bergaul dan maju. Faktor *Big Five* juga dapat diartikan sebagai upaya untuk mendapatkan persetujuan dan status (Digman, 1997; Wiggins & Trapnell, 1996).

2.2.7 Penilaian Kepribadian dan *Big-Five Factors*

Ada banyak perdebatan mengenai jumlah faktor kepribadian yang diperlukan untuk memprediksi dan memahami perilaku kerja. Hough & Ones (2001) memberikan penjelasan secara terperinci mengenai poin-poin tentang peringkat sifat adalah pondasi kontemporer untuk *Big-Five*. Penelitian substansial mendukung ketahanan dan generalisasi dari lima faktor di berbagai jenis penilaian, sumber penilaian, bahasa dan budaya. Beberapa peneliti mengkritik faktor *Big-Five* sebagai taksonomi yang tidak lengkap dan menyarankan bahwa hubungan penting dikaburkan ketika analisis

terbatas pada model *Big-Five*, daripada Model *Seven-Factors*. Tellegen & Waller (1987), Hogan & Hogan (1995), Hough (1997), dan Saucier & Goldberg semuanya menemukan dalam *Seven Factors*, lima di antaranya sesuai dengan *Big Five* dan dua faktor tambahan. Saucier & Goldberg (*in press*) menyimpulkan bahwa kepuasan *Big-Five* dapat dipertanyakan dalam kriteria baru untuk menilai kecukupan model struktural untuk atribut kepribadian.

2.2.8 Menilai Kinerja Pekerjaan menggunakan Model Multidimensi

Metaconcepts dari *getting along* dan *getting ahead* adalah laten dalam frasa seperti "peran instrumental dan ekspresif," "memulai struktur dan memberikan pertimbangan," "tugas dan input sosial-emosional," "kelompok berorientasi produksi versus berorientasi layanan," dan "tugas kinerja versus kinerja kontekstual. Campbell, *et al.* (1990) mengusulkan bahwa kinerja dalam pekerjaan *entry level* di Angkatan Darat A.S. dapat dievaluasi dalam lima dimensi: kemahiran inti, kemahiran prajurit, upaya dan kepemimpinan, disiplin pribadi, dan kebugaran jasmani/militer. Campbell, *et al.* (1993) kemudian memperluas taksonomi ini menjadi model umum kinerja pekerjaan yang terdiri dari delapan faktor untuk kemahiran tugas khusus pekerjaan, kemahiran tugas khusus untuk pekerjaan, kemahiran tugas komunikasi tertulis dan lisan, menunjukkan upaya, mempertahankan disiplin pribadi, memfasilitasi kinerja rekan dan tim, pengawasan/kepemimpinan, dan manajemen/ administrasi. Borman & Motowidlo (1993) membedakan antara kinerja tugas dan kinerja kontekstual-kinerja non-tugas yang penting dalam semua pekerjaan. Kinerja tugas berhubungan dengan maju dan kinerja kontekstual berhubungan dengan bergaul dengan orang lain. Demikian pula Hunt (1996) mengusulkan model sembilan faktor kinerja pekerjaan *entry-level*, dengan faktor-faktor yang berbeda sesuai untuk berbagai pekerjaan.

Model Hunt menyoroti pentingnya kemahiran teknis untuk keberhasilan pekerjaan (maju), akan tetapi juga menekankan kontekstual kinerja, kewarganegaraan organisasi, dan perilaku pro-sosial. Tiga dimensi ini adalah indeks untuk bergaul di tempat kerja. Akhirnya, Tett, *et al* (2000) mensintesis 12 model kinerja manajerial termasuk model yang dipublikasikan dan praktisi. Tett *et al.* (2000) mengidentifikasi 53 dimensi kinerja dalam pekerjaan manajerial. Inspeksi dimensi ini menunjukkan adanya faktor struktur dan pertimbangan yang ada (Bass, 1990; Fiedler, 1967; Fleishman, 1953).

2.3 Tingkat Kinerja

Kinerja, seperti kata pepatah, adalah "perjalanan bukan tujuan." Lokasi dalam perjalanan diberi label sebagai "tingkat kinerja." Setiap level mencirikan efektivitas atau kualitas kinerja seperti:

- 1) Ketika seorang pengacara meningkatkan level kinerjanya, ia dapat melakukan penelitian hukum lebih cepat, lebih menyeluruh, dan lebih mendalam.
- 2) Ketika departemen akademik meningkatkan tingkat kinerjanya, anggota departemen dapat menghasilkan pembelajaran siswa yang lebih efektif, penelitian yang lebih efektif, dan budaya yang lebih efektif.
- 3) Ketika seorang manajer meningkatkan level kinerjanya, ia dapat mengatur orang dan sumber daya secara lebih efektif dan untuk mendapatkan hasil berkualitas lebih tinggi dalam waktu yang lebih singkat.
- 4) Ketika seorang guru meningkatkan tingkat kinerjanya, ia mampu menghasilkan tingkat pembelajaran yang lebih dalam, peningkatan tingkat pengembangan keterampilan, dan lebih banyak koneksi dengan disiplin untuk kelas yang lebih besar sambil menghabiskan lebih sedikit waktu untuk melakukan hal ini.

- 5) Ketika seorang aktor meningkatkan level kinerjanya, ia dapat mempelajari bagian- bagian lebih cepat, memainkan peran yang lebih bervariasi, dan menghasilkan dampak yang lebih dalam dan lebih bermakna pada audiens.

Kinerja ditingkat yang lebih tinggi akan memperoleh hasil yang dapat diklasifikasikan ke dalam kategori:

- 1) Peningkatan kualitas terhadap hasil atau produk lebih efektif dalam memenuhi atau melampaui harapan para pemangku kepentingan.
- 2) Pengurangan biaya terhadap jumlah upaya atau sumber daya keuangan untuk menghasilkan efisiensi.
- 3) Kemampuan meningkat terhadap kemampuan untuk mengatasi lebih banyak tantangan atau peningkatan jumlah proyek.
- 4) Peningkatan kapasitas terhadap kemampuan untuk menghasilkan lebih banyak keluaran (*output*).
- 5) Pengetahuan meningkat terhadap kedalaman dan luasnya pengetahuan meningkat.
- 6) Peningkatan keterampilan terhadap kemampuan untuk menetapkan tujuan, bertahan, dan mempertahankan pandangan positif.
- 7) Peningkatan luasnya aplikasi dan efektivitas.

2.4 Komponen Kinerja

Kinerja suatu sistem tergantung pada komponen sistem dan pada interaksi antara komponen-komponen ini. Demikian pula tingkat kinerja individu atau organisasi tergantung pada komponen yang diuraikan dalam Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Atributes of Higher Levels of Performance

Sumber: Elger, 2017

Beberapa faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja tidak dapat diubah, faktor lain dapat dipengaruhi oleh pemain atau oleh orang lain. Faktor-faktor yang dapat bervariasi terbagi dalam tiga kategori. Terdapat beragam definisi tentang konsep kinerja yang banyak digunakan dalam berbagai penelitian empiris. Namun, pada tahun 1990 Campbell menggambarkan literatur tentang struktur dan konten kinerja sebagai "*virtual desert*". Selama 10 hingga 15 tahun terakhir terjadi peningkatan minat dalam mengembangkan definisi kinerja dan menentukan konsep kinerja.

Beberapa penulis setuju bahwa ketika mengkonseptualisasikan kinerja seseorang maka harus membedakan antara aspek tindakan (misalnya: Perilaku) dan aspek hasil kinerja (Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler, dan Sager, 1993; Kanfer, 1990; Roe, 1999). Tidak setiap perilaku dimasukkan dalam konsep kinerja, tetapi hanya perilaku yang relevan untuk tujuan organisasi yang dapat dimasukkan dalam konsep ini: "Kinerja adalah apa yang telah dirancang organisasi untuk dilakukan, dan dilakukan dengan baik" (Campbell *et al.*, 1993).

Tabel 2.1 Components that Holistically Interact to Establish Level of Performance

Component	Description	Exemplars	Classification Rules
Level of Identity	<i>As individuals mature in a discipline they take on the shared identity of the professional community while elevating their own uniqueness. As an organization matures it develops its mission, its way doing business, and its uniqueness.</i>	<i>A student uses disciplinary slang to describe engineering design activities. A teacher examines his performance through the lens of student learning. A college dean holds herself accountable for her leadership. A research team evolves its identity as a performance organization.</i>	<i>associated with maturation in a discipline or culture associated with maturation in life internalized by person or organization—the individual or organization takes on the shared identity</i>
Level of Skills	<i>Skills describe specific actions that are used by individuals, groups, or organizations in multiple types of performances.</i>	<i>making assumptions persisting being humble setting goals observing</i>	<i>describe an action action is relevant in broad range of performance contexts</i>
Level of Knowledge	<i>Knowledge involves facts, information, concepts, theories, or principles acquired by a person or group through experience or education.</i>	<i>Facts/information—names of states, conversion factor between feet and inches Concepts—democracy, chair, force, Principles/theories—relationships between the tilt of the earth and the seasons; law of conservation of energy</i>	<i>derives from human Experiences can be Communicated or recognized</i>
Context of Performance	<i>This component includes variables associated with the situation that the individual or organization</i>	<i>The performance of an academic department is coupled with the organizational effectiveness of the host college. Learning of a student is</i>	<i>relates to circumstances associated with the performance applies to multiple performance within the context—not a personal factor</i>

Sumber: Don Elger, 2017

Dengan demikian, kinerja tidak didefinisikan sebagai tindakan itu sendiri tetapi oleh proses penilaian dan evaluasi (Ilgen & Schneider, 1991; Motowidlo, Borman, dan Schmit, (1997). Selain itu kinerja merupakan tindakan yang dapat diskalakan dan diukur (Campbell *et al.*, 1993), sedangkan aspek hasil mengacu pada konsekuensi atau hasil dari perilaku individu. Aspek hasil kinerja juga tergantung pada faktor-faktor selain perilaku individu.

2.4.1 Kinerja Sebagai Konsep Multi-Dimensi

Kinerja adalah konsep multi-dimensi. Pada tingkat paling dasar, Borman & Motowidlo (1993) membedakan antara tugas dan kinerja kontekstual. Kinerja tugas mengacu pada kemampuan individu yang dengannya individu tersebut melakukan kegiatan yang berkontribusi pada 'inti teknis'

organisasi. Kontribusi ini dapat bersifat langsung (mis., dalam kasus pekerja produksi), atau tidak langsung (mis., dalam kasus manajer atau personel staf).

1) Kinerja Kontekstual

Kinerja kontekstual mengacu pada kegiatan yang tidak berkontribusi pada inti teknis organisasi tetapi yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana tujuan organisasi dikejar. Kinerja kontekstual mencakup tidak hanya perilaku seperti membantu rekan kerja atau menjadi anggota organisasi yang dapat diandalkan, tetapi juga membuat saran tentang cara meningkatkan prosedur kerja sebagai berikut :

- a. Tiga asumsi dasar dikaitkan dengan diferensiasi antara tugas dan kinerja kontekstual (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo & Schmit, 1999):
- b. Kegiatan yang relevan untuk kinerja tugas bervariasi diantara pekerjaan sedangkan kegiatan kinerja kontekstual relatif sama di seluruh pekerjaan
- c. Kinerja tugas terkait dengan kemampuan, sedangkan kinerja kontekstual terkait dengan kepribadian dan motivasi;
- d. Kinerja tugas lebih ditentukan dan merupakan perilaku dalam peran, sedangkan kinerja kontekstual lebih diskresioner dan memiliki peran-ekstra.

2) Kinerja Tugas

Kinerja tugas itu sendiri adalah multi-dimensi. Misalnya, diantara delapan komponen kinerja yang diusulkan oleh Campbell (1990), ada lima faktor yang mengacu pada kinerja tugas (Campbell, Gasser, & Oswald, 1996; Motowidlo & Schmit, 1999) antara lain:

- a. Kemahiran tugas khusus pekerjaan
- b. Kemahiran tugas yang tidak spesifik untuk pekerjaan
- c. Kemahiran komunikasi tertulis dan lisan
- d. Pengawasan-dalam hal posisi pengawas atau kepemimpinan-dan sebagian
- e. Manajemen / administrasi.

Masing-masing faktor ini terdiri dari sejumlah subfaktor yang mungkin berbeda diantara berbagai pekerjaan. Misalnya, faktor manajemen / administrasi terdiri dari subdimensi seperti:

- a. Perencanaan dan pengorganisasian
- b. Membimbing, mengarahkan, memotivasi bawahan dan memberikan umpan balik
- c. Melatih dan mengembangkan bawahan
- d. Komunikasi secara efektif dan memberi tahu orang lain (Borman & Brush, 1993).

Dalam beberapa tahun terakhir para peneliti memerhatikan aspek-aspek spesifik dari kinerja tugas. Sebagai contoh inovasi dan perilaku yang berorientasi pada pelanggan menjadi semakin penting ketika organisasi lebih menekankan layanan pelanggan (Anderson & King, 1993; Bowen dan Waldman, 1999).

3) Konsep Kinerja Kontekstual

Para peneliti telah mengembangkan sejumlah konsep kinerja kontekstual. Secara umum seseorang dapat membedakan antara dua jenis kinerja kontekstual: yakni (1) kinerja sebagai konsep yang dinamis yang mana perilaku yang bertujuan terutama pada kelancaran fungsi organisasi

dan perilaku proaktif yang bertujuan mengubah dan meningkatkan prosedur kerja dan proses organisasi. Perilaku kinerja kontekstual yang 'menstabilkan' termasuk perilaku kewarganegaraan organisasi dengan lima komponen yaitu: altruisme, kesadaran, kebajikan, kesopanan, dan sportif (Organ, 1988), beberapa aspek spontanitas organisasi (mis., membantu rekan kerja, melindungi organisasi, George & Brief, 1992) dan perilaku organisasi prososial (Brief dan Motowidlo, 1986). (2) Perilaku yang lebih proaktif termasuk inisiatif pribadi (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997; Frese, Garst, dan Fay, 2000; Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996), suara (Van Dyne & LePine, 1998), mengambil alih (Morrison & Phelps, 1999). Dengan demikian, kinerja kontekstual bukanlah satu set perilaku yang serupa, tetapi hal itu merupakan konsep multidimensi (Van Dyne & LePine, 1998).

4) Hubungan Antara Tugas dan Kinerja Kontekstual

Tugas dan kinerja kontekstual dapat dengan mudah dibedakan pada tingkat konseptual. Kedua konsep ini juga dapat dipisahkan secara empiris (mis., Morrison & Phelps, 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996; Williams & Anderson, 1991). Selain itu kinerja tugas dan faktor kinerja kontekstual seperti dedikasi pekerjaan dan fasilitasi antarpribadi berkontribusi unik untuk kinerja keseluruhan dalam pekerjaan manajerial (Conway, 1999). Kinerja kontekstual diprediksi oleh variabel individu lainnya, tidak hanya kinerja tugas.

Kemampuan dan keterampilan cenderung untuk memprediksi kinerja tugas sementara kepribadian dan faktor-faktor terkait cenderung untuk memprediksi kinerja kontekstual (Borman & Motowidlo, 1997; Hattrup, O'Connell, dan Wingate, 1998; Motowidlo & Van Scotter,

1994). Namun, aspek spesifik dari kinerja kontekstual seperti inisiatif pribadi telah terbukti diprediksi baik oleh kemampuan dan faktor motivasi (Fay & Frese, dalam pers).

2.4.2 Kinerja Sebagai Konsep Dinamis

Kinerja individu tidak stabil dari waktu ke waktu. Variabilitas dalam kinerja seseorang dari waktu ke waktu mencerminkan: (1) proses pembelajaran dan perubahan jangka panjang lainnya dan (2) perubahan sementara dalam kinerja. Kinerja individu berubah sebagai hasil pembelajaran. Studi menunjukkan bahwa kinerja awalnya meningkat dengan meningkatnya waktu yang dihabiskan dalam pekerjaan tertentu dan kemudian mencapai dataran tinggi (Avolio, *et al.*, 1990; McDaniel, *et al.*, 1995). Selain itu, proses yang mendasari perubahan kinerja dari waktu ke waktu.

Selama fase awal perolehan keterampilan, kinerja sangat bergantung pada 'pemrosesan terkontrol', ketersediaan pengetahuan deklaratif dan alokasi optimal sumber daya perhatian terbatas, sedangkan kemudian dalam proses perolehan keterampilan, kinerja sebagian besar bergantung pada pemrosesan otomatis, pengetahuan prosedural, dan kemampuan psikomotorik (Ackerman, 1988; Kanfer & Ackerman, 1989). Untuk mengidentifikasi proses yang mendasari perubahan kinerja pekerjaan, Murphy (1989) membedakan antara tahap transisi dan tahap pemeliharaan. Tahap transisi terjadi ketika individu baru dalam suatu pekerjaan dan ketika tugas itu baru. Tahap pemeliharaan terjadi ketika pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dipelajari dan ketika penyelesaian tugas menjadi otomatis. Untuk melakukan selama fase transisi, kemampuan kognitif sangat relevan.

Selama tahap pemeliharaan, kemampuan kognitif menjadi kurang penting dan faktor disposisi (motivasi, minat, nilai) meningkat dalam relevansi. Perubahan kinerja dari waktu ke

waktu tidak berubah-ubah antar individu. Ada bukti empiris yang meningkat bahwa individu berbeda sehubungan dengan pola perubahan intra-individu (Hofmann, *et al.*, 1992; Ployhard & Hakel, 1998; Zickar & Slaughter, 1999). Kesimpulan dari penjelasan sebelumnya menunjukkan bahwa tidak ada pola pengembangan kinerja yang seragam dari waktu ke waktu. Selain itu, ada variabilitas jangka pendek dalam kinerja yang disebabkan oleh perubahan dalam keadaan psiko-fisiologis individu, termasuk kapasitas pemrosesan lintas waktu (Kahneman, 1973).

Perubahan ini mungkin disebabkan oleh jam kerja yang panjang, gangguan ritme, atau paparan stres dan dapat menyebabkan kelelahan atau penurunan aktivitas. Namun, status ini tidak serta merta mengakibatkan penurunan kinerja. Individu, misalnya, mampu mengkompensasi kelelahan, baik itu dengan beralih ke strategi yang berbeda atau dengan meningkatkan usaha (Hockey, 1997; Van der Linden, dalam Sperandio, 1971).

2.4.3 Perspektif Kinerja

Para peneliti telah mengadopsi berbagai perspektif untuk mempelajari kinerja. Pada level paling umum seseorang dapat membedakan antara tiga perspektif yang berbeda antara lain:

- 1) Perspektif perbedaan individu yang mencari karakteristik individu (mis., Kemampuan mental umum, kepribadian) sebagai sumber variasi dalam kinerja,
- 2) Perspektif situasional yang berfokus pada aspek situasional sebagai fasilitator dan hambatan untuk kinerja, dan
- 3) Perspektif regulasi kinerja yang menggambarkan proses kinerja.

Perspektif ini tidak saling terkait tetapi mendekati fenomena kinerja dari sudut yang berbeda yang saling melengkapi. Pada bagian ini, terdapat tiga perspektif dan

pertanyaan inti ini untuk dibahas oleh masing-masing perspektif secara rinci. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi sangat penting untuk kinerja. Konstruksi motivasi yang terkait dengan kinerja dapat sebagian digolongkan di bawah perspektif perbedaan individu (mis., Kebutuhan akan prestasi), sebagian di bawah perspektif situasional (mis., Imbalan ekstrinsik), dan sebagian lagi di bawah peraturan perspektif kinerja (penetapan tujuan).

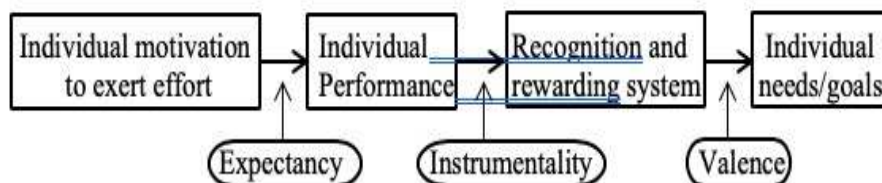
BAB 3

MOTIVASI

3.1 Pengertian

Pada situasi habitat organisasi, adanya pemicu sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi menurut sejarahnya adalah berasal dari kata *movere*, yang berarti bergerak. Arti bergerak ini mendefinisikan bahwa motivasi merupakan suatu kegiatan yang dimulai dari adanya defisiensi pada fisiologis atau psikologis yang menjadi sumber yang mampu mendorong untuk mendapatkan tujuan atau insentif. Menurut (Robbins & Judge, 2009) mendefinisikan bahwa motivasi merupakan rangkaian kegiatan yang menjelaskan pada kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.



Gambar 3.1
The Three Drivers Of Motivation According To Vie Theory

Sumber: (Robbins *et al.*, 2016)

Perilaku manusia pada umumnya dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan keputusannya. Suatu dorongan yang timbul adalah berasal dari diri sendiri dan dari luar. Rangsangan inilah yang akan menciptakan suatu dorongan bagi seseorang untuk dapat bekerja hingga mampu memperoleh sarana pemenuhan atas kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya. Adapun suatu alur

proses motivasi kerja dibagi menjadi 3 (tiga) elemen yang mendasar, yaitu. Berupa kebutuhan (needs), dorongan (drives) dan rangsangan (incentives) sebagai berikut (Luthans, 2001):

- 1) Kebutuhan merupakan suatu tekanan yang muncul akibat adanya kekurangan dan menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan untuk memenuhi kekurangannya tersebut. Adapun dalam hal kekurangan tersebut dapat bersifat psikologis, fisiologis, atau sosial.
- 2) Dorongan adalah suatu keadaan menyebabkan seseorang menjadi terdorong untuk berperilaku untuk mendapatkan kebutuhan atas tujuannya.
- 3) Rangsangan (*incentives*) merupakan sesuatu yang memiliki kecenderungan memengaruhi secara psikologis seseorang untuk bekerja mencapai tujuan.



Gambar 3.2 Proses Dasar Motivasi

Sumber: (Luthans, 2001)

Motivasi merupakan faktor yang menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Suasana yang kondusif, fasilitas yang memadai, kemampuan yang dimiliki pegawai bila tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan, maka hasil dari pekerjaan tidak akan berjalan dengan semestinya. Pemberian motivasi dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dengan caranya tersendiri, hal ini diperlukan untuk membina pegawai dan menggerakkan para bawahannya untuk mempererat hubungan dalam organisasi dan menciptakan hasil produksi yang maksimal.

Secara umum, di mana instansi pemerintah ataupun instansi swasta, di mana mereka tidak hanya mengharapkan pegawai atau karyawan yang memiliki kompetensi atau skill yang menonjol namun

yang paling penting adalah mereka memiliki niat untuk bekerja giat serta memiliki keinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian maka pimpinan hendaknya agar dapat selalu berusaha dalam memotivasi bawahannya sehingga mampu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Motivasi yang dibangun kepada pengikutnya adalah dengan memberikan imbalan terhadap kinerja ekstra yang telah dicapai (Winkler,2018).

Dinyatakan bahwa unsur-unsur motivasi kerja terdiri atas arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan. Arah perilaku merupakan perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja, diukur melalui adanya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada pertaturan (Jennifer M. George, 2011). Tingkat usaha mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keseriusan dalam bekerja dan keinginan untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tingkat kegigihan adalah seberapa keras karyawan akan terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keinginan untuk mengembangkan keahliannya dalam memajukan perusahaan serta memiliki kegigihan dalam bekerja, meskipun terdapat lingkungan kerja yang kurang mendukung.

Motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik (Van Herpen, *et al.*, 2005), sedangkan (Gächter & Falk, 2002) menyebutkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan sesuatu yang sama-sama memengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentif intrinsik dan ekstrinsik adalah suatu kombinasi yang terjadi dan ditetapkan serta memiliki hubungan terhadap pembentukan psikologi seseorang. Motivasi merupakan alasan atau dorongan bagi individu untuk dapat melakukan sesuatu. Seringkali ditemui orang atau individu yang tidak mau bertindak karena tidak memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan penyebab yang berasal dari dalam dan luar diri dari orang yang bersangkutan.

3.2 Indikator Motivasi

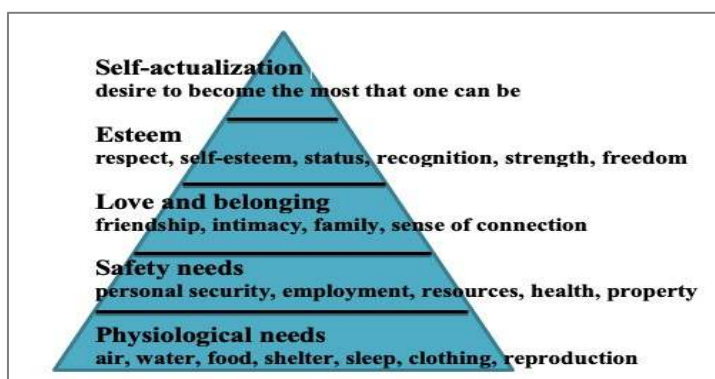
Motivasi atau dorongan dalam diri seseorang lebih ditentukan oleh faktor internal dalam diri orang yang bersangkutan, sehingga jika ada faktor di luar hanya bersifat mendorong terjadinya suatu motivasi. Motivasi yang berasal dari luar diri adalah berasal dari luar diri seseorang, sementara motivasi dari dalam diri adalah muncul dari inisiatif seseorang. Awalnya motivasi itu terbentuk menjadi dua, yaitu dalam mencapai suatu kenikmatan atau menghindari suatu permasalahan.

Motivasi diri merupakan kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya dengan tidak adanya bantuan dari orang lain. Seseorang yang dengan psikologis tertentu umumnya menyadari akan adanya suatu dorongan yang kuat dalam dirinya untuk mendapatkan sesuatu yang diharapkannya. Namun di sisi lain adanya pula orang yang sadar akan sesuatu yang ingin dicapainya tetapi karena dorongan dalam dirinya terkubur, maka ia tidak memiliki rasa atau semangat untuk mendapatkannya. Dikemukakan oleh (McClelland, 1987) bahwa indikator motivasi di bagi menjadi 3 (tiga) dimensi, yaitu kebutuhan terhadap prestasi, kebutuhan terhadap afiliasi, maupun kebutuhan terhadap kekuasaan. Ketiga dimensi kebutuhan ini selanjutnya dikembangkan dengan indikator yang mampu untuk mengukurnya, yaitu:

- 1) Dimensi kebutuhan untuk berprestasi, dapat diukur dengan dua indikator, yaitu:
 - a) mengembangkan kreativitas,
 - b) antusias tinggi dalam berprestasi.
- 2) Dimensi kebutuhan untuk berafiliasi, yang dapat diukur oleh 4 (empat) indikator, yaitu:
 - a) kebutuhan untuk diterima oleh orang lain dalam lingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*),

- b kebutuhan untuk dihormati, di mana setiap manusia merasa dirinya adalah penting (*sense of importance*),
 - c kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (*sense of achievement*),
 - d kebutuhan untuk ikut serta atau terlibat (*sense of participation*).
- 3) Dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dan dapat diukur oleh 2 (dua) indikator, yaitu:
- a memiliki kedudukan yang memungkinkan dan
 - b berupaya menggunakan kekuasaan.

Berdasarkan dari pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pada dasarnya ada di dalam diri semua orang. Faktor pemenuhan kebutuhan menjadikan pemicu bagi setiap orang untuk dapat menggunakan motivasinya tersebut. Manusia adalah makhluk sosial yang tidak terlepas dari hal-hal yang berhubungan dengan antara manusia yang lainnya. Semua orang memiliki perilaku yang berbeda dan cenderung mengarah kepada masing-masing dari kebutuhannya yang juga bermacam-macam. Adapun hierarki kebutuhan dari (Maslow, 1943) ditunjukkan dengan bentuk piramida pada bagan gambar sebagai berikut:



Gambar 3.3 Hierarki Kebutuhan Dari Maslow

Sumber: (Maslow, 1943)

Maslow dalam bukunya yang apabila di terjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, mengemukakan di mana pada diri setiap orang secara normal mampu memuaskan sebesar 85 persen kebutuhan fisiologisnya, 70 persen kebutuhan akan keamanan, 50 persen kebutuhan untuk bersosialisasi, 40 persen kebutuhan akan penghargaan, dan tinggal 10 persen saja untuk pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri. Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland dengan *achievement motivation theory*, di dalam teori ini berfokus pada motivasi manusia. Teori ini memiliki tiga kebutuhan yang mendasari motivasi manusia, yaitu (McClelland, 1985):

- 1) *Need for Achievement* (N-Ach), yaitu kebutuhan manusia untuk meraih atau mendapatkan sesuatu. Kebutuhan ini digunakan ketika manusia ingin membuktikan sesuatu, maka manusia akan mencari sebuah pengakuan.
- 2) *Need for Power* (authority) (N-Pow), yaitu kebutuhan manusia untuk mendominasi, memengaruhi orang lain dan memiliki kuasa atas orang lain.
- 3) *Need for Affiliation* (N-Affil), yaitu kebutuhan manusia untuk berada di suatu tempat, menjadi bagian dari sesuatu seperti kelompok sosial, mengembangkan hubungan dan menjalin persahabatan.

Teori yang dikemukakan tersebut menunjukkan bahwa setiap orang akan memiliki ketiga jenis kebutuhan ini dan penggunaannya akan disesuaikan dengan kebutuhan yang ingin diwujudkan. Seseorang yang memiliki *need for achievement* (N-Ach) yang tinggi, maka akan lebih banyak digunakan untuk melakukan negosiasi interpersonal. Sementara, seseorang yang memiliki *need for power* (N-Pow) yang tinggi, tentunya akan lebih banyak digunakan untuk memotivasi tim kerja maupun lingkungan di tempat dia bekerja. Demikian pula dengan seseorang yang mempunyai *need for affiliation* (N-Affil) ia akan lebih banyak menjalin hubungan dan persahabatan dengan kuat karena ia sangat membutuhkan teman dan relasi yang akan menunjang dirinya.

Berdasarkan dari teori yang dikemukakan tersebut menunjukkan bahwa setiap orang akan memiliki ketiga jenis kebutuhan ini dan penggunaannya akan disesuaikan dengan kebutuhan yang ingin diwujudkan. Seseorang yang memiliki *need for achievement (N-Ach)* yang tinggi, maka akan lebih banyak digunakan untuk melakukan negosiasi interpersonal. Sementara, seseorang yang memiliki *need for achievement (N-Ach)* yang tinggi, maka akan lebih banyak digunakan untuk melakukan negosiasi interpersonal. Sementara, seseorang yang memiliki *need for power (N-Pow)* yang tinggi, tentunya akan lebih banyak digunakan untuk memotivasi tim kerja maupun lingkungan di tempat dia bekerja. Demikian pula dengan seseorang yang mempunyai *need for affiliation (N-Affil)* ia akan lebih banyak menjalin hubungan dan persahabatan dengan kuat karena ia sangat membutuhkan teman dan relasi yang akan menunjang dirinya. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari (Alderfer, 1972) mengemukakan bahwa teori ERG adalah merupakan refleksi atas tiga dasar kebutuhan manusia yaitu:

- 1) *Existence needs* adalah merupakan kebutuhan fisik yang berasal dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi *kerja, fringe benefits*.
- 2) *Relatedness needs* adalah merupakan kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- 3) *Growth needs* adalah merupakan kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berkaitan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Berdasarkan dari uraian dan penjelasan sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa indikator motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang penting sebagai bagian dari kisi-kisi yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai kepuasan dirinya secara personal. Manusia memiliki dorongan dalam bekerja adalah untuk mendapatkan imbalan kerja dalam bentuk uang sebagai salah satu alat untuk pemenuhan kebutuhan, baik kebutuhan yang bersifat

disadari (*conciious needs*), maupun kebutuhan yang bersifat tidak disadari (*unconciious needs*), demikian juga manusia juga terdorong untuk bekerja karena adanya kebutuhan fisik dan mental.

BAB 4

KEPUASAN KERJA

4.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor penentu yang kuat bagi seseorang untuk turut serta ke dalam suatu kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah merupakan kunci dari keberhasilan di dalam mencapai suatu kepuasan kerja bagi semua pihak dalam organisasi. Pemimpinan organisasi dituntut untuk mampu menciptakan suatu kondisi yang mampu menciptakan kondisi yang kondusif di dalam organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan demikian maka pencapaian suatu kepuasan kerja akan berdampak terhadap pencapaian kinerja yang mampu mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja adalah merupakan suatu kondisi di mana orang secara psikologis mampu merasakan adanya realisasi antara harapan dan kenyataan. Artinya dicapai realisasi sesuai dengan harapan yang diinginkannya. Kepuasan kerja bersifat multidimensi, di mana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerjanya dan sebagainya (Smith, *et al.* 1969, Lawler & Porter, 1967). Selanjutnya Bavendam, (2000:277) telah membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat multi dimensional, sehingga dengan demikian maka suatu kepuasan kerja dapat pula mewakili secara menyeluruh atau kepuasan umum maupun mengacu suatu pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi namun dapat saja seseorang mengalami ketidakpuasan terhadap salah satu atau beberapa aspek saja misalnya adalah jadwal liburan (Newstrom & Davis, 1986).

Kepuasan kerja adalah gambaran dari perasaan seseorang atau individu atas situasi dan kondisi di sekitar pekerjaannya (Dole &

Schroeder, 2001). Dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah: *job satisfaction is defined as the positive feeling about one's job resulting from an evaluation of its characteristic. It has been defined differently by various scholars.* Individu memiliki suatu sikap terhadap pekerjaannya. Setiap pekerjaan menuntut bagi anggotanya untuk mematuhi setiap ketentuan dan kebijakan yang telah ditentukan di dalamnya (Robbins & Judge, 2009).

Kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang bersifat positif atas seseorang yang diperoleh dari penghargaan dari tugas dan tanggung jawab yang telah diselesaikan

(Luthans *et al.*, 2005). Didefinisikan juga kepuasan kerja adalah sebagai wujud dari sikap atas suatu pekerjaan seseorang, di mana adanya perbedaan antara penerimaan ganjaran dan harapan yang seharusnya diterima (Robbins *et al.*, 2016).

Kepuasan kerja terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di satuan lalu lintas Polresta Kota Samarinda pada penelitian ini dapat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja satuan melalui kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan lebih berhasil meningkatkan kinerja perawat apabila diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja baik faktor ekstrinsik maupun ekstrinsik. Dengan demikian dapat disimpulkan kepuasan kerja perawat dapat memediasi gaya kepemimpinan dan kinerja satuan lalu lintas Polresta Kota Samarinda. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Slamet (2013) menyatakan gaya kepemimpinan situasional dapat meningkatkan kinerja dengan kepuasan kerja sebagai perantara.

Hasil penelitian ini juga memiliki persamaan dengan penelitian (Kusumawati, 2008) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memediasi antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dalam rangka peningkatan kinerja karyawan yang dalam penelitiannya dibuktikan dengan pengaruh total gaya kepemimpinan pada kinerja yang lebih besar dari pengaruh langsung. Hubungan kepuasan kerja dengan motivasi adalah terbentuk atas sikap

(*attitude*) pegawai saat menghadapi situasi kerja di tempat kerja (*situation*). Diperlukan sikap mental karyawan yang siap sedia secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan) Herzberg dalam (Kreitner and Kinicki, 2014b) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, yaitu faktor fisiologis (*hygiene factors*) dan faktor pemotivasian (*motivators*). Terdapat pula faktor fisiologis (*hygiene factors*) yaitu; gaji atau upah, kondisi kerja, hubungan sosial. Selanjutnya indikator dalam faktor pemotivasian (*motivators*) adalah dalam bentuk pengakuan, pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab.

Dijelaskan pula dalam teori Herzberg sehubungan dengan teori dua faktor, di mana faktor intrinsik adalah yang berhubungan dengan kepuasan kerja, dan faktor ekstrinsik berkaitan dengan ketidakpuasan kerja (Ewen, *et al.*1966).

4.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Perasaan seseorang atas pekerjaannya adalah merupakan cerminan dari suatu kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari realisasi sikap positif yang mampu ditunjukkan oleh karyawan dalam lingkungan kerja. Pegawai yang mampu mendapatkan kepuasan kerja yang baik maka ia akan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik pula. Menurut pendapat Herzberg dalam (Robbins & Judge, 2009) dikemukakan bahwa faktor-faktor yang umum di gunakan dalam pengukuran kepuasan kerja seorang karyawan, adalah terdiri dari:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasankarena mampu memberikan hal yang menarik, kesempatan belajar, kesempatan menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- 2) Gaji atau Upah (*pay*), adalah faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Upah atau uang yang diterima karyawan adalah mampu menjadi penilaian kepuasan, dan hal ini dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.

- 3) Promosi (*promotion*), adalah kesempatan dalam berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian, yang menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga berdampak pada kepuasan.
- 4) Pengawasan (*supervision*), adalah kemampuan penyelia dalam memberikan layanan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahannya.
- 5) Rekan kerja (*workers*), adalah rekan kerja yang kooperatif sebagai sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak, bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya diperoleh dari beberapa dimensi sebagai berikut (Ivancevich, *et al*, 2010):

- 1) Imbalan
- 2) Pekerjaan itu sendiri
- 3) Peluang promosi
- 4) Supervisi
- 5) Rekan kerja
- 6) Kondisi pekerjaan dan
- 7) Keamanan pekerjaan

Kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh 5 (lima) dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu (Nelson & Cooper, 2007):

- 1) Gaji: adalah sebagai refleksi dari pandangan manajemen atas kontribusi mereka terhadap organisasi tempunya bekerja.
- 2) Pekerjaan itu sendiri, menunjukkan kepuasan kerja yang dialami oleh pekerja.

- 3) Promosi adalah faktor yang berhubungan terhadap ada atau tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
- 4) Supervisi adalah kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan kepada bawahan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.
- 5) Rekan Kerja adalah faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dan atasannya dan dengan pegawai lainnya, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaan.

Dikatakan pula bahwa ada 5 (lima) dimensi dari suatu kepuasan kerja, yaitu: (Kreitner & Kinicki, 2014):

- 1) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan) di mana model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan bagi individu dalam pemenuhan kebutuhannya, yaitu terdiri atas: a) sikap keyakinan individu atas keyakinannya secara positif dalam pekerjaan dan b) penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja tersebut.
- 2) *Difference* (perbedaan) di mana model ini menyatakan kepuasan adalah suatu hasil atas pemenuhan harapan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, maka orang akan merasa tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan. Situasi ini berhubungan dengan: a) kompensasi yang diterima dari perusahaan dan b) kompensasi dalam bentuk lainnya yang diterima dari perusahaan.
- 3) *Value attainment* (pencapaian nilai) adalah kepuasan sebagai hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Hal ini terlihat dengan adanya: a) kepuasan pribadi atas pencapaian dalam mengerjakan tugas-

tugasnya dan b) menerima *reward* dari atasan atas hasil yang telah dicapainya

- 4) *Equity* (keadilan) merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan adalah sebagai hasil persepsi atas perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.
- 5) *Dispositional* atau *genetic components* (komponen genetik) menunjukkan beberapa rekan kerja menunjukkan kepuasannya terhadap lingkungan kerja, sementara lainnya merasa tidak puas.

Berdasarkan pendapat Kreitner & Kinicki tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dimensi kepuasan kerja terdiri dari pemenuhan kebutuhan, perbedaan, pencapaian nilai, keadilan dan komponen genetik, yang mana seluruhnya mendukung psikologis seseorang untuk dapat merasakan adanya suatu pencapaian atas harapan yang diharapkan sebelumnya sesuai dengan kenyataan yang ada.

Ada 6 (enam) dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu (Luthans, 2012):

- 1) Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk maju atau belajar, dan dalam hal ini menunjukkan pula ada atau tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan tanggung jawab selama kerja.
- 2) Gaji atau upah, adalah jumlah yang diterima karyawan yang meliputi besar gajinya, dan kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan.
- 3) Kesempatan promosi, adalah berhubungan dengan hal kesempatan pengembangan karier.
- 4) Pengawasan, yaitu termasuk di dalamnya hubungan antara karyawan dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.

- 5) Rekan kerja, adalah sejauh mana hubungan antara karyawan.
- 6) Kondisi kerja, yaitu yang menyangkut dengan suasana kerja yaitu peralatan kerja, ventilasi, tata ruang dan sebagainya.

Frame (2004:207) kondisi kerja didefinisikan sebagai tempat karyawan bekerja, instrumen kerja, pekerjaan itu sendiri, kebijakan organisasi, dan aturan organisasi. Arnold dan Feldman (1996:166) menambahkan faktor-faktor seperti suhu, pencahayaan, ventilasi, kebersihan, kebisingan, jam kerja, dan sumber daya dipromosikan sebagai bagian dari kondisi kerja. Karyawan mungkin merasa bahwa kondisi kerja yang buruk hanya akan memprovokasi kinerja negatif, karena pekerjaan mereka adalah bersifat menuntut. Baron *and* Greenberg (2003:174) pekerja akan lebih menginginkan kondisi kerja yang akan menghasilkan kenyamanan fisik yang lebih nyaman. Tidak adanya kondisi kerja seperti itu, dapat berdampak buruk pada mental pekerja dan kesejahteraan fisik dalam Parvin & Kabir (2011:23-113).

Berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Luthans tersebut, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi kepuasan kerja di atas yang akan digunakan dalam pengukuran kepuasan kerja pada pegawai meliputi: jenis dan pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah yang sesuai dengan pekerjaan, kesempatan promosi, pengawasan kerja, selanjutnya rekan kerja, yang terakhir adalah kondisi kerja.

BAB 5

BUDAYA ORGANISASI

Dalam lingkungan suatu organisasi, baik organisasi yang bersifat profit ataupun organisasi non profit, tercipta pola pola kerja yang dihasilkan dari rutinitas pekerjaan yang dilakukan sehari-hari, dan menjadi sebuah budaya dari organisasi tersebut. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh (Schein, 1996), yang memandang budaya organisasi adalah merupakan tendensi terhadap pola pemikiran yang mendasar dan dapat dimengerti dengan baik oleh anggota organisasi, guna mentasi permasalahan yang dihadapi. Pola-pola yang ditampilkan itu mampu direalisasikan dengan baik dan menjadi suatu pedoman secara terus-menerus bagi anggota organisasi. Pemahaman dari anggota suatu organisasi terhadap sistem yang ada di organisasi tersebut menjadi sebuah persepsi menjadi sebuah sistem setelah dimaknai oleh anggota organisasi. Hal ini sesuai pendapat dari (Robbins *et al.*, 2016), (Tuma & Pratt, 1982) yang mengemukakan budaya organisasi merupakan cara pandang bagi anggota organisasi dengan persepsi yang sama, sehingga mampu membedakannya dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi membentuk psikologis yang baru bagi anggotanya.

Budaya bersifat abstrak dan tidak terlihat, namun nyata dijalankan atau dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi tidak dapat dilihat dan dirasakan seperti benda, namun ia ada dan nyata tersirat di dalam diri masing-masing anggota organisasi. Ini dapat berpenampilan seperti halnya normal yang berlaku bagi suatu organisasi. Semua anggota organisasi menuruti norma-norma yang berlaku dalam organisasi itu termasuk dalam hal kepemimpinan. Setiap organisasi memiliki keunikan budayanya sehingga menjadi sarana khusus bagi daya tariknya terhadap pengikutnya (Hofstede, 1980).

Budaya organisasi merupakan cara pandang dan penerimaan bersama bagi anggota organisasi. Kondisi ini membuat para anggota organisasi mendapatkan pedoman dalam mengatasi persoalan internal dan eksternal organisasi serta menjadi pedoman bersama yang digunakan sebagai media

untuk mengukur atau menerima sesuatu, pemikiran dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut (Schein, 1996).

Dikemukakan dalam penelitiannya bahwa telah berhasil diidentifikasi 5 model karakteristik untuk mengukur sebuah kultur di masyarakat lintas negara. Melalui pengambilan sampel pada 40 negara, (Hofstede, 2011) menemukan bahwa manajer bawahannya memiliki lima dimensi nilai budaya yang berbeda-beda. Adapun kelima nilai budaya tersebut adalah terdiri dari sebagai berikut:

- 1) Pemisahan tingkatan adalah sifat budaya nasional yang menguraikan kedudukan pada penerimaan masyarakat terhadap kekuatan pada suatu organisasi dan didistribusikan secara berbeda.
- 2) Individualisme/kolektivisme adalah suatu karakteristik budaya nasional yang menguraikan dan menampilkan bahwa individu memiliki kecenderungan memilih aktif untuk bertindak dari pada sebagai anggota kelompok. Kebersamaan adalah menggambarkan sifat budaya nasional yang menguraikan kerangka sosial yang kuat dan dalam hal ini individu mengharapakan perlindungan orang lain.
- 3) Maskulinitas-femininitas adalah sifat dari budaya yang lebih mengarah kepada gender yang memiliki keperkasaan dan kekuatan dalam pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini budaya memandang adanya sifat yang sejajar antara pria dan wanita. Namun dalam suatu penilaian dari sudut pandang maskulinitas memisahkan peran secara tegas antara pria dan wanita serta dominasi dari kaum pria.
- 4) Penghindaran terhadap sesuatu yang belum pasti adalah situasi di mana anggota dalam suatu wilayah tertentu lebih memilih adanya situasi yang terstruktur dari pada yang tidak terstruktur.
- 5) Orientasi jangka panjang menggambarkan pada tingkat ketaatan individu dalam waktu jangka panjang terhadap nilai-nilai tradisional yang dianut. Situasi ini membuat individu mampu memandang terhadap situasi jangka panjang dan menaati kebiasaan yang biasa dijalankan secara turun-temurun.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa jarak kekuasaan adalah merupakan faktor yang menyebabkan bawahan mampu menerima kekuatan dalam organisasi secara tidak sama rata. Pada umumnya manusia menyukai tindakan secara perorangan dari pada berkelompok dan berharap orang lain mampu menjaga dirinya dalam suatu kelompok yang lebih umum. Penilaian tentang peran pria dan wanita menjadi dominan, di mana pada suatu kondisi pekerjaan tertentu peran pria lebih banyak dari pada wanita. Selain itu suatu kegiatan yang terstruktur akan lebih disukai dari pada tidak terstruktur, dan pengikut pada budaya yang berorientasi jangka panjang lebih melihat kepada penghematan dan ketekunan tradisi.

Pada mulanya *organizational culture* telah didiskusikan dalam beberapa literatur sekitar tahun 1920-an. Namun sejak tahun 1980 hanya sedikit organisasi yang menyadari pentingnya *organizational culture* di dalam meningkatkan kinerja organisasi. Para pimpinan organisasi mulai menyadari arti penting memperkuat budaya organisasi dengan *corporate performance competitiveness* dan keberhasilan organisasi.

Setiap organisasi memiliki budaya (*culture*) yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi akan mendorong untuk berperilaku tertentu dalam suatu organisasi. Budaya dapat memengaruhi semua kegiatan dalam organisasi, baik cara memandang pekerjaan, bekerja dengan kolega maupun melihat ke masa depan (Gibson *et al.*, 1996: 49).

Budaya (*culture*) bisa berkembang dari upaya yang tidak disadari, tetapi secara sistematis dalam kurung waktu tertentu. Budaya adalah suatu proses pentransferan nilai-nilai kepada anggota yang baru sebagai suatu pedoman untuk berperilaku Schein (1992:37). Gibson *et al.* (1996: 42) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik, dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi dapat menjadi kekuatan positif dan negative dalam mencapai prestasi organisasi yang efektif.

Hofstede (1994:4) budaya organisasi merupakan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Siagian (2002:20) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting bagi seorang pemimpin, karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang diakui dan menjadi pedoman bagi pelaku anggota organisasi.

Budaya organisasi yang berlaku harus ditaati dan dianut oleh seluruh anggota, sehingga akan meresap, menyatu dan membentuk nilai-nilai individu, sikap, asumsi, dan harapan (Nimran, 2009: 154). Nilai-nilai dipengaruhi oleh budaya organisasi, juga dipengaruhi oleh budaya masyarakat (*society culture*), yaitu budaya bersumber dari lingkungan di mana seseorang berasal, baik berbentuk adat kebiasaan dan bahasa, maupun yang dibentuk oleh faktor lingkungan eksternal seperti ekonomi, politik, hukum, teknologi, latar belakang etnik dan agama.

Sebagaimana pemaparan sebelumnya bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku dan keyakinan yang diikuti oleh para anggota organisasi, yang berada dalam hirarki organisasi.

Budaya yang kuat mempunyai kecenderungan yang besar untuk menghambat terjadinya perubahan dalam melihat kebutuhan untuk berubah, karena kuatnya nilai-nilai yang lama yang dipertahankan karena dianggap sudah baik, walaupun pemimpin menyadari betapa pentingnya perubahan, namun tanggapan yang diberikan masih berkisar pada sistem nilai yang lama sehingga perubahan tersebut tidak benar-benar nyata. Sementara itu, budaya yang lemah akan lebih mudah untuk melakukan suatu perubahan dengan memberikan pengarahan anggota dalam organisasi.

Budaya organisasi yang menjadi budaya kerja merupakan suatu rangkaian dari nilai-nilai, norma dan asumsi-asumsi yang dimiliki karyawan di tempat kerja, sehingga dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain, yang mempunyai tiga karakteristik penting,

yaitu: a) budaya organisasi diberikan pada karyawan baru melalui proses sosialisasi, b) budaya organisasi memengaruhi perilaku di tempat kerja, c) budaya organisasi berlaku pada dua tingkatan yang berbeda, yaitu: pertama, budaya yang kasat mata dan kedua, berupa nilai-nilai dan keyakinan yang dianut bersama yang memberikan bimbingan dan pedoman, serta membentuk sikap dan perilaku anggota di tempat kerja (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan kebiasaan yang di terima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi (Wibowo, 2007: 82). Dengan kata lain budaya organisasi merupakan acuan bersama dalam berinteraksi antar anggota dalam integrasi internal maupun adaptasi eksternal oleh organisasi. Namun budaya organisasi tidak selalu tetap, dan perlu selalu disesuaikan dengan pengembangan lingkungan. Pengembangan organisasi diperlukan agar organisasi dapat tetap survive, yang dilakukan dengan cara mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya dikalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk dan dipelajari. Sebab pada dasarnya budaya organisasi itu adalah sekumpulan nilai-nilai pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, dan diwariskan dari generasi ke generasi baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang. Budaya memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi. Robbins (2006:725) memberikan penjelasan tentang fungsi budaya dalam suatu organisasi yaitu:

- 1) Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota- anggota organisasi
- 3) Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.

- 4) Budaya mendorong stabilitas sistem social. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- 5) Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap anggota dalam organisasi.

Nimran (2009: 156) memberikan penjelasan tentang peranan budaya organisasi yang dimainkan oleh budaya organisasi, yaitu: a) Membantu menciptakan rasa memiliki organisasi, b) Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi, c) Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial, dan d) Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang terbentuk. Berdasarkan penjelasan fungsi budaya tersebut di atas, maka budaya dalam suatu organisasi dapat dikatakan sebagai penggerak dan pengubah, karena budaya terbentuk melalui proses pembelajaran (*learning process*) sehingga budaya itu bersifat dinamis dan tidak kaku, serta sebagai substitusi (pengganti) formalisasi. Dengan kata lain budaya organisasi merupakan suatu budaya yang kuat dapat meningkatkan konsistensi perilaku, sehingga tanpa diperintah orang dapat melakukan tugasnya.

Hasil penelitian Tang (2002) menemukan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat, diukur dari sejauh mana nilai budaya organisasi dipahami dan berkembang di kalangan anggota organisasi, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat secara garis besar organisasi dapat memilih dua cara, yaitu: *pertama*, meleburkan budaya lama dan diganti dengan budaya baru. *Kedua*, menyaring budaya lama, dengan mengambil nilai yang baik dan membuang nilai yang buruk, lalu menambahkan nilai baru yang relevan sehingga dihasilkan budaya baru.

Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai atau kebiasaan yang menjadi filosofi anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya dengan mempunyai karakteristik yang berbeda antara satu organisasi dengan

organisasi lainnya. Pada dasarnya suatu organisasi adalah unik untuk suatu konteks tertentu. Ada beberapa aspek yang menjadi karakteristik dari budaya organisasi atau perusahaan tertentu.

Robbins (2006:721) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang demikian tersebut dapat membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut, dibangun oleh tujuh karakteristik sebagai esensi dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*). Suatu tingkatan di mana para bawahan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko
- 2) Perhatian yang rinci (*attention to detail*). Suatu tingkatan di mana para bawahan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian
- 3) Orientasi pada manusia (*people orientation*). Suatu tingkatan di mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada anggota organisasi itu.
- 4) Orientasi hasil (*outcome orientation*). Suatu tingkatan di mana manajemen memuaskan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
- 5) Orientasi tim (*team orientation*). Suatu tingkatan di mana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim dan bukan individu-individu.
- 6) Keagresifan (*aggressiveness*). Suatu tingkatan di mana anggota organisasi memiliki sifat agresif dan kompetitif.
- 7) Stabilitas (*stability*). Suatu tingkatan di mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Luthans (2002:125) mengemukakan tentang karakteristik budaya organisasi yang perlu diketahui dalam mempelajari perilaku yang ada dalam suatu organisasi, yaitu: 1) Budaya organisasi merupakan suatu proses belajar

(*learned*), 2) Budaya organisasi merupakan milik bersama kelompok (*shared*), 3) Budaya organisasi diwariskan dari suatu organisasi ke organisasi berikutnya (*transorganizational*), 4) Budaya organisasi mengespresikan sesuatu dengan menggunakan symbol (*symbolic*), 5) Budaya organisasi merupakan suatu pola yang terintegrasi, sehingga setiap perubahan akan memengaruhi komponen lainnya (*patterned*), dan 6) Budaya organisasi terbentuk berdasarkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengannya (*adaptif*).

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hostede *et al.*,(1990) membagi budaya organisasi dalam beberapa karakteristik dan dimensi praktis seperti ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Pada dasarnya, untuk memahami suatu budaya organisasi dapat dicermati dari karaktersitik budayanya, yang ditransformasikan ke dalam beberapa dimensi budaya organisasi. Wilderom & Berg (2000) berpendapat bahwa untuk optimalisasi praktek organisasional, budaya organisasi sebaiknya terdiri dari lima dimensi, yaitu: otonomi pekerjaan, orientasi eksternal, orientasi antar departemen, orientasi pada sumber budaya manusia, dan orientasi pada pengembangan. Uraian selengkapnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1

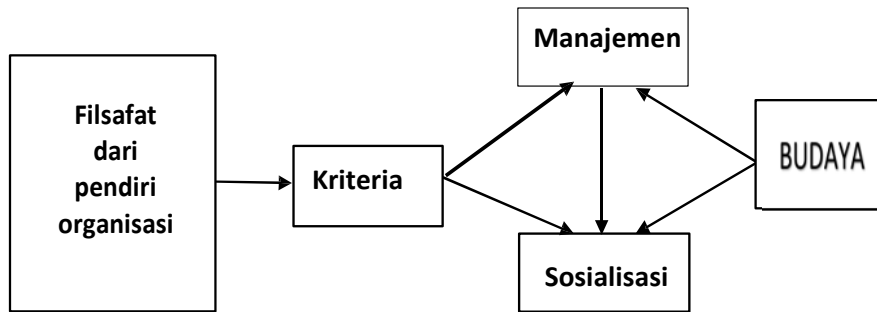
Karakteristik dan Dimensi Budaya Organisasi Menurut Hofstede

Orientasi Proses	Orientasi Orang	Orientasi Hasil	Orientasi Pekerjaan
1. Menghindari risiko 2. Usaha yang terbatas 3. Monoton dari hari ke hari	1. Organisasi tanggap terhadap kesejahteraan anggota 2. Keputusan dibuat kelompok 3. Keputusan-keputusan yang penting lebih dibuat secara kelompok	1. Mengambil risiko 2. Usaha maksimal 3. Dinamis dari hari ke hari	1. Organisasi hanya peduli dengan pekerjaan anggota 2. Keputusan dibuat individu 3. Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan

Sumber: Hostede *et al.*, 1990)

Pada dasarnya, untuk membangun budaya organisasi memerlukan waktu yang cukup lama. Dalam perjalanannya waktu untuk membangun budaya organisasi akan menemui berbagai rintangan, sehingga perlu adanya suatu keyakinan yang kuat untuk mempertahankannya. Oleh karena itu budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya pada kalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk atau dibangun, dipelajari, disosialisasikan, serta dipertahankan.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan, sehingga membentuk budaya organisasi yang harus dipelajari dan harus dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Membangun budaya organisasi merupakan hasil interaksi antara anggota organisasi yang berinteraksi ke dalam struktur organisasi dan sistem yang ada dalam organisasi.



Gambar 5.1
Pembentukan Budaya Organisasi
 Sumber: Robbins (2006:734)

Gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh filosofi dari pendiri organisasi dengan melalui kriteria yang dianut, kemudian ditetapkan oleh manajemen puncak, yang implementasinya dilakukan dengan cara disosialisasikan (*socialization*) ke seluruh elemen organisasi dengan proses transformasi (*transmited process*), setelah diseleksi dengan kriteria tertentu yang telah disepakati bersama berdasarkan nilai, norma, dan asumsi yang bersumber dari filosofi pendiri organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi diciptakan oleh pendiri organisasi yang memberikan falsafah dan strategi dan ditetapkan menjadi petunjuk serta pedoman anggota organisasi dalam melaksanakan seluruh aktifitas atau dalam menjalankan tugas.

Pandangan-pandangan tersebut memberikan suatu keyakinan bahwa budaya organisasi mampu mendorong dan mempercepat proses berbagi pengetahuan di kalangan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam organisasi untuk belajar, dengan terus belajar diharapkan akan mampu meningkatkan kompetensinya

BAB 6

RASA KETERIKATAN (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*)

6.1 Pengertian

Rasa keterikatan (*Employee Engagement*) adalah perasaan yang kuat keterikatan anggota organisasi atau karyawan kepada perusahaan, sehingga mereka bekerja secara efisien dan efektif serta loyal demi kemajuan organisasi atau perusahaan di mana mereka sebagai anggota atau karyawan. Schaufeli *et al* (2003) memberikan pengertian *employee engagement* adalah rasa keterikatan yang dimiliki pegawai dengan organisasi dan cenderung bersemangat serta bersedia melakukan aktivitas kerjanya dengan efektif serta pegawai tersebut memiliki keyakinan yang kuat untuk dapat menyelesaikan atau menangani setiap pekerjaannya dengan baik. Keterikatan juga bisa didefinisikan sebagai bentuk keterlibatan penuh karyawan dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang atau dengan kata lain *Employee Engagement* mengacu pada keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dalam bekerja.

May *et al* (2004) menjelaskan bahwa *Employee Engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja..Menurut *Chartered Institute of Personnel and Development* (2006) *Employee Engagement* juga dijelaskan sebagai interaksi dua arah antara pekerja dan pihak yang memberi pekerjaan, pekerja yang *engaged* dikarakterisasikan dengan melingkupi beberapa faktor yang di antaranya: memiliki fokus terhadap motivasi, kepuasan kerja, komitmen menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan serta memiliki sebuah hubungan dengan visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi.

6.2 Dimensi Employee Engagement

Ada tiga dimensi *Employee Engagement* menurut Schaufeli, *et al.* (2002) yaitu:

1) **Vigor**

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

2) **Dedication**

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.

3) **Absorption**

Dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja, waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Menurut Macey, *et al.* (2009) *Employee Engagement* mencakup dua dimensi penting, yaitu:

- 1) *Employee Engagement* sebagai energi psikis di mana karyawan merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. *Employee Engagement* merupakan dorongan fisik dari perendaman diri dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*).

2) *Employee Engagement* sebagai energi tingkah laku. Bagaimana *Employee Engagement* terlihat oleh orang lain. *Employee Engagement* terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:

- a. Karyawan akan berfikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.
- b. Karyawan yang *engaged* tidak terikat pada *job description*, mereka fokus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi.
- c. Karyawan secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan yang penting bagi visi dan misi perusahaan.
- d. Karyawan pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

Lockwood (2007), berpendapat bahwa *Employee Engagement* mempunyai tiga dimensi yang merupakan perilaku utama, yaitu:

- 1) Membicarakan hal-hal positif mengenai organisasi pada rekannya dan mereferensikan organisasi tersebut pada karyawan dan pelanggan
- 2) potensial. Memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut, meskipun terdapat kesempatan untuk bekerja di tempat lain.
- 3) Memberikan upaya dan menunjukkan perilaku yang keras untuk berkontribusi dalam kesuksesan bisnis perusahaan.

Menurut Development Dimensions International (2005) terdapat tiga komponen dalam Employee Engagement, yaitu:

1) Cognitive

Memiliki keyakinan dan mendukung atas tujuan nilai-nilai organisasi.

2) Affective

Memiliki rasa kepemilikan, kebanggaan dan kelekatan terhadap organisasi di mana ia bekerja.

3) Behavioral

Keinginan untuk melangkah jauh bersama organisasi dan memiliki niat yang kuat untuk bertahan dengan organisasi.

6.3 Ciri-Ciri Employee Engagement

Menurut Federman (2009) karyawan yang memiliki *Employee Engagement* yang tinggi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan berikutnya.
- 2) Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri
- 3) Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
- 4) Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Schaufeli & Bakker (2010), berpendapat bahwa karyawan yang memiliki rasa keterikatan kepada perusahaan (*Employee Engagement*) yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan tiga perilaku umum, yaitu:

- 1) *Say*—secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi di mana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan

- 2) *Stay*—memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi di mana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain
- 3) *Strive*—memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi

6.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Lockwood (2007) *Engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain yaitu:

- 1) Budaya di dalam tempat bekerja

Budaya yang positif dan sesuai dengan karyawan bisa mendorong karyawan untuk lebih terikat terhadap pekerjaannya. Seperti budaya yang sesuai dengan agama karyawan tersebut.

- 2) Komunikasi organisasional

Komunikasi yang terjalin secara terbuka dan cenderung tidak kaku bisa membuat karyawan nyaman dan terikat dengan pekerjaannya. Bayangkan jika komunikasi yang terjalin cenderung tertutup dan kaku yang membuat karyawan tidak nyaman mungkin justru membuat pekerjaan karyawan tidak maksimal dan pada akhirnya karyawan bekerja ala kadarnya

- 3) Gaya manajerial yang memicu kepercayaan

Sikap atasan yang menaruh rasa percaya terhadap bawahan mampu memicu semangat bekerja karyawan yang pada akhirnya membuat karyawan total dalam pekerjaannya

- 4) Penghargaan

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerjanya akan mendorong dan memacu semangat bekerja karyawan

5) Kepemimpinan yang dianut

Gaya kepemimpinan yang dianut bisa memengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya

6) Reputasi perusahaan itu sendiri

Reputasi, prestasi, nama baik dan nama besar perusahaan akan memengaruhi rasa bangga yang akhirnya memacu semangat bekerja karyawan

Faktor pendorong *engagement* karyawan menurut Robinson *et al.* (2010) yaitu:

- 1) Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan
- 2) Karyawan dapat menyalurkan ide atau suara sehingga mereka dapat merasa berharga
- 3) Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan
- 4) Organisasi memerhatikan akan keberadaan dan kesehatan karyawan

Faktor pendorong *Employee Engagement* menurut Perrins (2003) meliputi sepuluh hal yaitu:

- 1) *Senior management* yang memerhatikan keberadaan karyawan Perhatian yang diberikan atasan kepada bawahan sangat berdampak positif terhadap sikap karyawan kepada pekerjaannya
- 2) Pekerjaan yang memberikan tantangan Tantangan atau target dirasa bisa mengikat karyawan
- 3) Wewenang dalam mengambil keputusan. Wewenang atau tanggung jawab yang diberikan dalam pengambilan keputusan membuat karyawan berfikir dan bekerja lebih keras yang pada akhirnya membuat dirinya terikat pada pekerjaannya
- 4) Perusahaan atau organisasi yang fokus pada kepuasan pelanggan

- 5) Memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk berkarier
Kesempatan untuk berkarier lebih jauh membuat karyawan lebih bersemangat untuk bekerja
- 6) Reputasi perusahaan. Reputasi, prestasi, nama baik dan nama besar perusahaan akan memengaruhi rasa bangga yang akhirnya memacu semangat bekerja karyawan
- 7) Tim kerja yang solid dan saling mendukung. Kerja sama tim yang solid membuat karyawan tidak mudah lepas dari pekerjaannya
- 8) Kepemilikan sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima
- 9) Memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan
- 10) Penyampaian visi organisasi yang jelas oleh senior management mengenai target jangka panjang organisasi. Target yang jelas membuat karyawan berusaha keras untuk mencapainya

6.5 Hubungan Keadilan Distributif Kompensasi dengan *Employee Engement*

Keadilan distributif kompensasi dapat didefinisikan sebagai perilaku adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan *reward* lainnya. Menurut Simpson & Kaminski (2007) dalam Margaretha & Santosa (2012) menjelaskan bahwa keadilan distributif menunjuk pada keadilan yang diterima dalam pemberian penghargaan di dalam suatu organisasi seperti pembayaran yang tepat dalam waktu dan jumlah yang diterima dan tingkat manfaat. Menurut Folger & Cropanzano (1998) dalam Chi & Han (2008) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan yang diterima dari pengalokasian sumber penghasilan organisasi, selanjutnya menurut Colquitt (2001)

keadilan distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus.

6.4.1 Dimensi Keadilan Distributif Kompensasi

Cropanzano (2007) keadilan yang dikaitkan dengan kompensasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

- 1) Keadilan, pemberian kompensasi pada karyawan berdasarkan kontribusi karyawan terhadap organisasi
- 2) Persamaan, menyediakan kompensasi bagi karyawan yang secara garis besar sama
- 3) Kebutuhan, menyediakan kompensasi berdasarkan kebutuhan seseorang

Bass (2003) menyatakan bahwa prinsip spesifik dalam keadilan distributif adalah:

- 1) Batasan egalitarian, yaitu setiap orang harus diperlakukan secara adil karena sumbangsuhnya terhadap kehidupan masyarakat sehingga memberikan keuntungan maupun akumulasi-akumulasi tertentu
- 2) Kontribusi, yaitu setiap orang seharusnya mendapatkan keuntungan karena sumbangsuhnya terhadap tujuan yang telah sebelumnya ditetapkan oleh kelompoknya, melalui:
 - a. Upaya kerja keras, orang yang bekerja keras patut untuk mendapatkan penghargaan yang lebih banyak
 - b. Hasil atau produktivitas, yaitu tingginya kuantitas maupun kualitas hasil kerja individual memengaruhi penghargaan yang diperolehnya.

- c. Permintaan kepuasan, yaitu orang yang memperoleh penghargaan adalah orang yang telah mampu memberikan kepuasan bagi kepentingan-kepentingan publik.

Colquitt (2001) indikator untuk mengukur keadilan distributive terdapat empat item, yaitu:

- 1) Persamaan menunjukkan penilaian mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang diterima
- 2) Kelayakan menunjukkan penilaian mengenai kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan
- 3) Kontribusi menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- 4) Kinerja menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima.

Keadilan merupakan salah satu hal yang mungkin dibutuhkan untuk meningkatkan dan menjaga *Employee Engagement*. Biasanya seseorang akan mengevaluasi kontribusi yang ia berikan pada instansi dan apa yang mereka peroleh dari instansi tersebut untuk kemudian dibandingkan dengan karyawan lain yang dinilai dapat dibandingkan. Keadilan distributif kompensasi misalnya, keadilan distributif kompensasi dirasa sangat sensitif karena disitulah karyawan menilai diberlakukan secara adil atau tidak oleh perusahaan. Logikanya, apabila pendistribusian kompensasi dianggap adil oleh karyawan maka karyawan merasa dihargai yang kemudian berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

Simpson & Kaminski (2007) dalam Margaretha & Santosa (2012) menjelaskan bahwa keadilan distributif menunjuk pada keadilan yang diterima dalam pemberian penghargaan di dalam suatu organisasi seperti pembayaran yang tepat dalam waktu dan jumlah yang diterima dan tingkat manfaat. Karyawan juga mempertimbangkan keputusan keadilan distributif ketika menerima penghargaan finansial seperti gaji atau bonus yang diterima dari rencana pembagian keuntungan dalam pertukaran pekerjaan yang mereka lakukan, yang pada gilirannya memengaruhi sikap mereka terhadap organisasi, Amborse dan Arnaud (2005) dalam Chi & Han (2008). Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Tjahjono (2008, 2008, 2011 dan 2014) dalam Atmojo (2016) bahwa alokasi yang diperoleh karyawan dari organisasi bersifat subjektif personal. Karyawan cenderung menilai keadilan berjalan baik apabila hasil yang mereka harapkan sesuai dengan yang diberikan instansi.

6.6 Hubungan Keadilan Prosedural Kompensasi dengan *Employee Engagement*

Keadilan prosedural menunjuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan Folger & Cropanzo (1998), Simpson & Kaminski (2007) keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi-konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan. Tjahjono (2008) menegaskan bahwa keadilan prosedural merupakan mekanisme yang adil untuk memperoleh kesejahteraan yang diharapkan. Greenberg dan Baron (2003) berpendapat bahwa keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Menurut Colquitt (2001) menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut. Sebegitu pentingnya keadilan prosedural kompensasi, orang-

orang dalam organisasi akan sangat memerhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika prganisasi melaksanakan prosedur secara adil.

6.5.1 Faktor-faktor yang memengaruhi Keadilan Prosedural Kompensasi

Menurut Lind & Tyler (1998) terdapat dua model yang mendasari pengaruh keadilan prosedural:

1) The Self Interest Model

Model ini mendasarkan pada konsep egoism yang sering menjadi dasar perilaku manusia agar ia mendapatkan keuntungan maksimum. Kecenderungan ini berlaku terus meskipun atas nama kelompok dan sistem. Oleh karena itu, keadilan prosedural menurut model ini dapat tercapai apabila setiap individu yang terlibat dalam suatu proses atau prosedur memperoleh keuntungan meskipun tidak sepenuhnya sejalan dengan kepentingan yang diharapkan.

2) The Group Value Model

Dalam model ini prosedur yang dilandasi keinginan pribadi akan sulit mencapai keadilan. Kebanyakan orang cenderung ingin dianggap berharga di dalam kelompoknya. Para individu akan menerima kwadilan prosedural yang lebih tinggi ketika mereka merasa dihargai dan dihormati di dalam kelompoknya.

Dreher & Dougherty (2001) menyatakan bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kebijakan dan prosedur keadilan yang digunakan untuk menjelaskan distribusi hasil (*outcomes*). Keadilan prosedural kompensasi dapat diartikan sebagai persepsi keadilan tentang

kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam memberikan kompensasi. Enam aturan keadilan prosedural yang mendefinisikan kriteria di mana prosedur pengalokasian kompensasi dianggap adil yaitu:

- 1) Konsistensi, prosedur dalam pemberian kompensasi yang harus konsisten baik dari orang satu kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu dan setiap orang memiliki hak untuk diperlukan sama dalam satu prosedur yang sama.
- 2) Minimalisasi bias, kepentingan-kepentingan pribadi harus dicegah dalam proses pemberian kompensasi.
- 3) Informasi yang akurat, proses pemberian kompensasi harus didasarkan pada informasi yang akurat. Informasi dan opini harus dikumpulkan dan diproses sedemikian rupa sehingga tidak terjadi kesalahan dalam mengambil keputusan.
- 4) Dapat diperbaiki, kesempatan harus ada untuk memperbaiki proses pemberian kompensasi. Prosedur yang adil mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul.
- 5) Representatif, pemberian kompensasi dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan, meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka
- 6) Etis, pemberian kompensasi yang adil harus sesuai dengan moral dan nilai-nilai etika atau sebuah aturan yang disepakati bersama. Dengan kata lain, bila berbagai hal di atas terpenuhi namun tidak sesuai dengan etika, maka belum bisa dikatakan adil. Keadilan prosedural menjadi

dasar untuk memelihara legitimasi sebuah institusi. Ketika karyawan percaya bahwa pimpinan sudah adil, maka mereka akan lebih terlibat dan terikat pada perusahaan karena keadilan yang mereka harapkan sudah tercapai.

Colquitt (2001), terdapat enam indikator dalam keadilan prosedural, yaitu:

1) *Consistency Rule*

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari seseorang kepada orang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

2) *The Bias Suppression Rule*

Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya meminimalisir bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan

3) *The Accuracy Rule*

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus berdasar pada fakta

4) *The Correctability Rule*

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin muncul

5) *The Representativeness Rule*

Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Dalam perkembangan selanjutnya, aspek representatif ini menjadi bagian penting dari model penilaian keadilan prosedural, yaitu model kepentingan pribadi yang diajukan Thibaut and Walker (1975) dan model nilai-nilai kelompok yang dikemukakan Lind and Tyler (1988)

6) *The Ethicality Rule*

Prosedur yang adil harus didasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal di atas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

Keadilan prosedural menunjuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan (Folger & Cropanzo (1998)). Menurut Simpson & Kaminski (2007) keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk di dalamnya ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi-konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan. Logikanya, ketika prosedur dalam pemberian kompensasi dinilai adil oleh karyawan maka karyawan merasa dihargai dan diberlakukan adil oleh perusahaan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

BAB 7

KEPEMIMPINAN

7.1 Pengertian

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Kepemimpinan melibatkan proses pengaruh yang berkaitan dengan memudahkan kinerja tugas bersama. Jika tidak demikian, definisi kepemimpinan berbeda dalam berbagai aspek, seperti siapa yang memberi pengaruh, hasil dari pengaruh. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manjerial dalam suatu organisasi (Yukl, 2009). Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal, seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Tetapi tidak semua pemimpin itu manajer dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal tertentu tidak merupakan jaminan bahwa mereka akan mampu untuk memimpin dengan efektif. Pada umumnya kerap kali dijumpai bahwa kepemimpinan yang tidak didukung (*nonsantioned*) yaitu kemampuan untuk memengaruhi apa yang timbul di luar struktur formal organisasi itu, sama atau lebih penting dari pada pengaruh formal.

Kepemimpinan adalah sikap dan perilaku untuk memengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis agar tercapai efisiensi dan efektifitas guna mencapai tingkat produktifitas sesuai dengan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan. Kepemimpinan merupakan salah satu dari tiga aktivitas dalam tindakan supervisi (Robbins, Judge and Hasham, 2009). Gaya kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dimaksudkan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut); menjelaskan aktivitas setiap serta kapan, di mana dan bagaimana cara menyelesaikannya; dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas. Sedangkan perilaku hubungan merupakan kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi di antara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi dan menyediakan dukungan sosio emosional psikologis dan kemudahan perilaku (Hersey and Blanchard, 1996).

Seorang pemimpin di dalam kepemimpinan, akan dinilai oleh lingkungan sekitarnya, termasuk rekan atau bawahannya, dan seorang pemimpin hebat akan terlahir apabila rekan kerja dan bawahannya juga bekerja dengan hebat pula. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba memengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Berikutnya pengertian kepemimpinan sebagai perilaku dikemukakan oleh (McFarlin and Sweeney, 1992).

Dikemukakan oleh Bass, (1999) dalam suatu penjelasannya bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan kehormatan terhadap pimpinan tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pada situasi ini, pimpinan tersebut mentransformasikan dan memotivasi para pengikutnya dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada tingkatan yang lebih tinggi.

Dijelaskan pula bahwa teori kepemimpinan transaksional adalah salah satu teori manajemen yang kajiannya berfokus pada peran pengawasan, organisasi dan kinerja kelompok. Teori ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati Bersama antara pimpinan dan pegawai. Pimpinan mengambil inisiatif menawarkan bentuk pemuasan bagi pegawai di bawahnya dalam bentuk upah dan promosi, dan jika kesepakatan telah terjadi, maka pimpinan menindaklanjuti dengan merumuskan dan mendeskripsikan tugas dengan jelas dan operasional menjelaskan target, dan memotivasi pegawai agar mau bekerja dengan keras. Teori ini juga menggunakan prinsip hukuman dan ganjaran (Bass and Steidlmeier, 1999). Dikemukakan pula sifat-sifat yang dapat membentuk kepemimpinan yang efektif dalam tabel sebagai berikut (James *et al.*, 2009) dan (Hoy, W.K. & Miskel, 2013):

Tabel 7.1 Sifat-Sifat Dan Keterampilan Dari Kepemimpinan Yang Efektif

Kepribadian	Motivasi	Keterampilan
<ul style="list-style-type: none"> ● Tingkat semangat (energi) ● Percaya diri ● Tahan stress 	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientasi kekuasaan tersosialisasi ● Kebutuhan berprestasi kuat ● Kurang Memerlukan afiliasi 	<ul style="list-style-type: none"> Hubunganan pribadi Kognitif Teknis

<ul style="list-style-type: none"> ● Kedewasaan emosi ● Integritas ● Ekstroversi 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kebanggaan diri? (<i>self-efficacy</i>) 	Konseptual
---	---	------------

Sumber: (James *et al.*, 2009), (Hoy, W.K. & Miskel, 2013)

Sifat-sifat pemimpin sebagaimana diidentifikasi pada Tabel 2.1 dipandang lebih menonjolkan sifat kelelakian atau maskulinitas, sehingga dikritik sebagai mengandung bias gender. Selain itu ratusan upaya penelitian gagal untuk menemukan sifat-sifat yang dapat menjamin keberhasilan kepemimpinan (Yukl, 1989) (Smith, P. C. , Kendall, L. M., and Hulin, 1969). Menurut teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh (House, 1971) dalam (Kreitner and Kinicki, 2014a) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang memengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan.

Teori tersebut juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Menurut pendapat (House, 1971) ia percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi 5 (lima) gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Gaya Direktif

Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan

bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas

tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan memengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi.

2) Gaya Supportif

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memerhatikan bawahannya. Gaya ini juga menggambarkan situasi di mana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustrasi.

3) Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan di mana mengharapkan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai *locus of control* yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar seperti takdir, gaya kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai dan situasi di mana kebutuhan untuk berkembang rendah dan pegawai mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sikap yang dianggap tepat untuk pegawai yang

secara ego terlibat dengan pekerjaan dan mengalami kepuasan intrinsik dari tugas yang dikerjakan adalah sikap partisipatif dan berorientasi prestasi.

4) Gaya Orientasi Prestasi

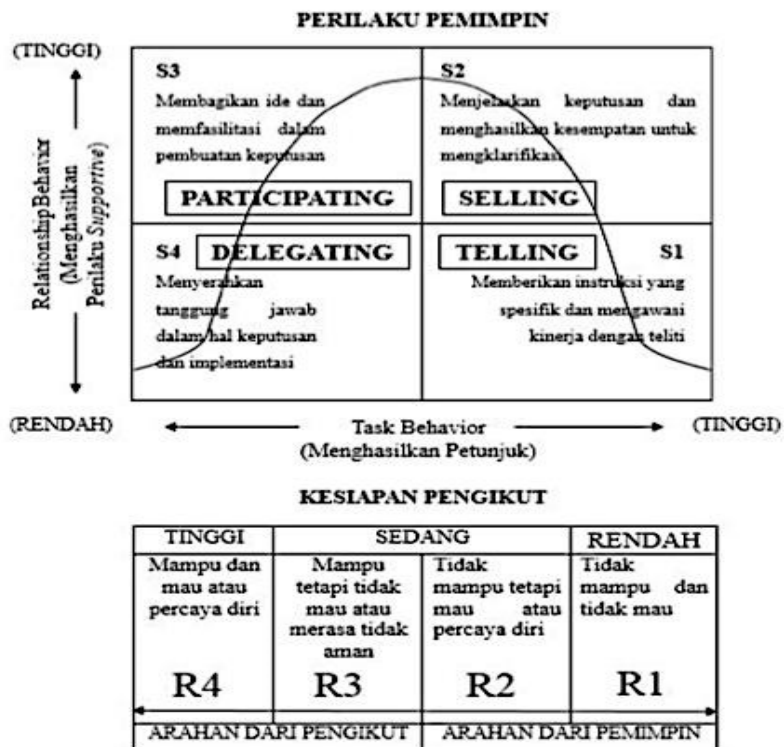
Gaya kepemimpinan di mana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (*achievement*) dihipotesiskan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang. Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik.

5) Gaya Pengasuh

Gaya kepemimpinan dalam gaya pengasuh, sikap yang mungkin tepat adalah campur tangan minim dari pimpinan. Di mana pemimpin hanya memantau kinerja tetapi tidak mengawasi pegawai secara aktif. Tidak dibutuhkan banyak interaksi antara pimpinan dengan pegawai sepanjang kinerja pegawai tidak menurun. Pimpinan merasa lebih tepat untuk tidak campur tangan dengan tugas-tugas pegawai.

Menurut pendapat McFarlin & Sweeney, (1992) bahwa pada lingkungan apa pun, memperhitungkan konteks mencakup bagaimana karakteristik situasi, pemimpin, dan pengikutnya, semuanya berkombinasi mempertajam strategi perilaku pemimpin, sehingga dengan demikian gaya kepemimpinan yang efektif atau optimal merupakan hasil penerapan strategi memengaruhi pegawai dengan mempertimbangkan dan mengkombinasikan karakteristik pemimpin, pegawai (pengikut), dan konteks situasi.

Teori-teori mengenai kepemimpinan telah lama dikembangkan oleh para ahli, seperti yang dilakukan oleh Hersey & Blanchard, (1996) mengembangkan teori kepemimpinan yang pada awalnya disebut *life cycle theory of leadership* dan kemudian dinamakan *situational leadership theory*. Argumen dasar dari teori ini adalah kepemimpinan yang efektif memerlukan kombinasi yang tepat antara perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi hubungan, serta mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Berdasarkan kombinasi tersebut dapat diterapkan beberapa gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* pada gambar berikut:



Sumber: (Hersey, Blanchard and Johnson, 2001)

Gambar 7.1 GAYA KEPEMIMPINAN

Dikemukakan pula oleh Hersey & Blanchard, (1996) bahwa secara lebih jelas dapat diruaikan sebagai berikut:

1) *Telling style* (gaya bercerita)

Berlaku dalam situasi orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan rendah, dan pegawai sangat tidak dewasa, sehingga pemimpin harus memberikan pengarahan dan petunjuk untuk mengerjakan berbagai tugas.

2) *Selling style* (gaya menjual)

Berlaku pada orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan juga tinggi, sementara tingkat kedewasaan pegawai cukup. Dalam situasi tersebut, pemimpin memberikan pengarahan secara seimbang dengan memberikan dukungan, meminta dan menghargai masukan dari pegawai.

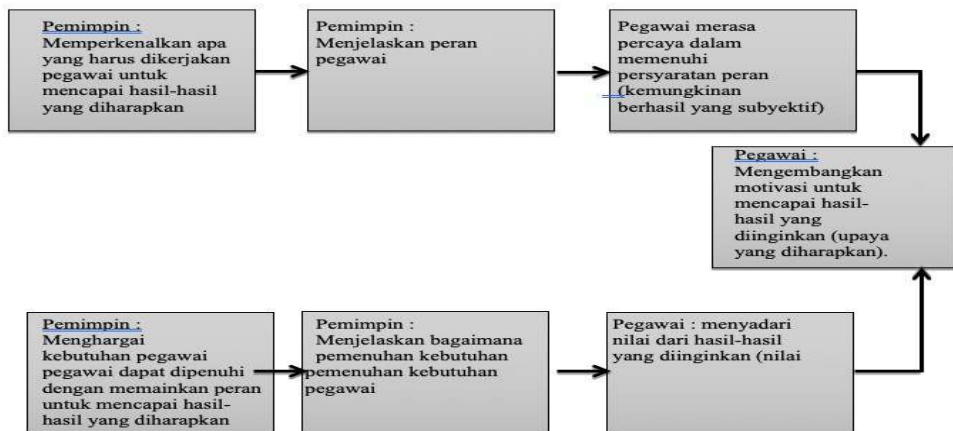
3) *Participating* (gaya partisipatif)

Pada situasi orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan tinggi, serta tingkat kedewasaan pegawai tinggi. Untuk itu pimpinan lebih kolaboratif, ada kedekatan emosional sehingga mengedepankan konsultasi, pembimbingan, dan dukungan; serta sangat sedikit pengarahan tugas.

4) *Delegating* (gaya delegasi)

Cocok untuk situasi orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan juga rendah, serta pegawai sangat dewasa. Pada situasi ini pemimpin memberikan tanggung jawab penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas. Pemimpin cukup mengetahui laporan, dan memberikan dukungan, tanpa memberikan pengarahan.

Dalam hal ini (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1989) menambahkan, bahwa dalam membantu bawahan mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan, pemimpin selalu mempertimbangkan konsep diri dan kebutuhan para bawahan terhadap penghargaan kepemimpinan transaksional ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: (James *et al.*, 2009)

Gambar 7.2 KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional, yakni lebih dari sekedar pertukaran dan kesepakatan. (Hoy, W.K. & Miskel, 2013) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional itu proaktif, meningkatkan

kesadaran bawahan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional, dan membantu bawahan mencapai hasil kinerja yang tinggi luar biasa. Selanjutnya (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1989) memaparkan bahwa kepemimpinan transaksional akan menyesuaikan berbagai tujuan, arah dan misi dengan alasan praktis. Sementara itu kepemimpinan transformasional, di pihak lain, membuat perubahan besar pada: misi unit kerja atau organisasi atau unit kerja, cara-cara menjalankan kegiatan, dan manajemen sumber daya manusia untuk mencapai misi yang telah ditetapkan.

Perilaku yang berorientasi pada perubahan terdiri atas pemindaian dan penginterpretasian berbagai peristiwa eksternal, mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, merancang program-program inovatif, menyerukan perubahan, dan menciptakan koalisi untuk mendukung dan mengimplementasikan berbagai perubahan. Orientasi tindakan ini berkonsentrasi pada adaptasi terhadap

perubahan lingkungan, membuat perubahan pokok pada tujuan, kebijakan, prosedur dan program, serta mengupayakan komitmen untuk berubah. Karakteristik pemimpin perubahan sejati tersebut tampak sejalan dengan karakteristik kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh (Kouzes and Posner, 2009) sejalan dengan pemikiran (Marques *et al.*, 2018) mengemukakan tanda-tanda dari kepemimpinan baru, sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah tentang manusia.
- 2) Kepemimpinan adalah tentang menjadi pemimpinmu.
- 3) Kepemimpinan adalah tentang motivasi internal.
- 4) Kepemimpinan adalah tentang mengupayakan kesempurnaan, sekaligus menerima ketidaksempurnaan kita.
- 5) Kepemimpinan adalah tentang perubahan.
- 6) Kepemimpinan adalah tentang kepemilikan kepercayaan diri.
- 7) Kepemimpinan adalah tentang pertumbuhan.
- 8) Kepemimpinan adalah tentang kepemilikan energi (kekuatan).
- 9) Kepemimpinan adalah tentang menciptakan pengalaman positif.
- 10) Kepemimpinan adalah tentang menciptakan hasil dengan integritas.
- 11) Kepemimpinan adalah tentang mengurangi ketakutan dan meningkatkan harapan. Secara relatif, terdapat 3 (tiga) gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis dan *laissez faire*. Kebanyakan manajer menggunakan ketiganya pada suatu waktu, tetapi gaya yang paling sering digunakan akan dapat dipakai untuk membedakan seorang manajer sebagai pemimpin yang otokratis, demokratis atau *laissez faire*.

Pada gaya kepemimpinan terdapat 3 (tiga) yang utama dalam gaya kepemimpinan (Levinger, 1962), yaitu:

- 1) *Autocratic leader*
- 2) *Laissez faire leader*
- 3) *Democratic leader*

Gaya kepemimpinan otokratis, di mana para pemimpin sangat sadar akan posisinya. Pemimpin ini memiliki sedikit kepercayaan dan kepercayaan pada bawahannya dan ia merasa bahwa gaji adalah imbalan yang adil untuk pekerjaan dan merupakan satu-satunya pahala yang akan memotivasi seorang pekerja. Pemimpin otokratis memberi perintah dan tuntutan agar dilakukan. Tidak ada pertanyaan yang diperbolehkan dan tidak ada penjelasan yang diberikan. Anggota kelompok memastikan tidak bertanggung jawab atas kinerja dan hanya melakukan apa yang diperintahkan.

Pemimpin *laissez faire* memiliki kepercayaan pada kemampuan pemimpinnya. Dia tidak mendapatkan gol untuk kelompok dan pengambilan keputusan dilakukan oleh siapa pun dalam kelompok yang mau menerimanya. Di bawah gaya kepemimpinan *laissez faire*, produktivitas umumnya rendah dan pekerjaannya ceroboh. Kelompok ini kurang tertarik dengan moral kerja dan kerja tim, mereka umumnya rendah.

Gaya kepemimpinan demokratis mencerminkan pemimpin memiliki hubungan yang kuat dengan pengikut. Di mana pengambilan keputusan dibagi oleh para pemimpin dan anggota kelompok yang dipimpinnya. Di bawah gaya kepemimpinan demokratis, kritik dan pujian diberikan secara objektif. Perasaan tanggung jawab dikembangkan di dalam kelompok dan peningkatan produktivitas.

Terdapat 3 (tiga) tipe dalam gaya kepemimpinan (Levinger, 1962), yaitu:

1) Otokratis

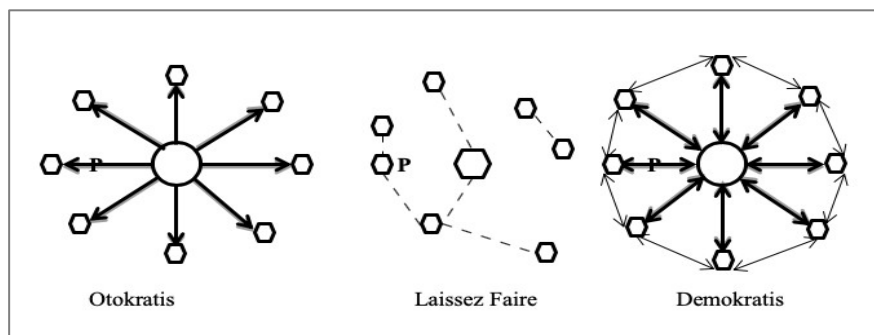
- a. Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pimpinan
- b. Teknik-teknik dan langkah-langkah diatur oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
- c. Pimpinan biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.
- d. Pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

2) Demokratis

- a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari kelompok.
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- d. Pemimpin adalah objektif atau *fack-mammed* dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok bisa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

3) *Laissze-Faire*

- a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila di akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dari diskusi kerja.
- c. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- d. Kadang-kadang memberi komentar sponsor terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian. Gaya kepemimpinan yang dijelaskan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: (Levinger, 1962)

Gambar 7.3

7.2 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Penggunaan tipe atau gaya kepemimpinan akan berubah secara bergantian sesuai dengan perubahan situasi yang dihadapi oleh pimpinan yang bersangkutan. Dalam situasi tenang dan dalam menghadapi masalah-masalah yang memerlukan pemikiran bersama

antara pimpinan dan bawahan, dengan sendirinya akan dipergunakan tipe kepemimpinan demokrasi.

Sebaliknya dalam situasi darurat di mana diperlukan langkah-langkah yang tepat dengan sendirinya akan menuntut dilaksanakannya kepemimpinan otokrasi. Jadi terkadang suatu saat pemimpin memberikan pengarahannya atau perintah yang kokoh. Tetapi pada saat lain ia memberikan saran. Oleh karena itu tidak ada tipe atau gaya kepemimpinan yang lebih baik, semua tergantung pada situasi atau lingkungannya. Terdapat 4 (empat) macam gaya kepemimpinan (Robbins, 2008) sebagai berikut:

1) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Adalah gaya kepemimpinan yang memunculkan para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka

2) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Adalah gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

3) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut

4) Gaya Kepemimpinan Visioner

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas dalam organisasi, pemimpin visioner sangatlah cerdas dalam mengamati suatu kejadian di masa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas. Dia dapat membangkitkan semangat para anggotanya

dengan menggunakan motivasinya serta imajinasinya, untuk membuat suatu organisasi lebih hidup, menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi, agar organisasi dapat berkembang.

Berdasarkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan dan indikator yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang, maka penulis mencoba untuk membuktikan dan menganalisis gaya kepemimpinan yang berlaku di Satuan Lalu lintas Polresta Kota Samarinda dengan menggunakan gaya kepemimpinan otokratis. Hal ini sejalan dengan pendapat (Harrison, 2011) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian (Ejere and Abasilim, 2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan kinerja organisasi. Konsep gaya kepemimpinan otokratis para pemimpin otoriter melakukan pengambilan keputusan sendiri tanpa berkonsultasi dengan para karyawannya. Mereka menghasilkan keputusan, mengkomunikasikannya kepada bawahan dan mengharapkan implementasi atas instruksi mereka dengan segera (Kurtz & Boone, 2010).

7.2.1 Indikator Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang efektif digerakkan oleh tujuan-tujuan jangka panjang dan ia memiliki cita-cita yang tinggi jika dibandingkan dengan orang-orang disekitarnya. Begitu juga dengan kepemimpinan saat ini di perusahaan akan sangat berperan penting baik terhadap lingkungan maupun kinerja karyawannya.

Pendapat yang sama oleh (Stoner, 2015), bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas anggota kelompok. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi tim anggota dalam berbagai kegiatan).

The indicators for determining which leadership style is being used are (Hersey & Blanchard, 1999):

- 1) *Prioritizing the achievement of objectives*
- 2) *Assessing the execution of tasks and establishing deadlines for task execution*
- 3) *Assigning task standards*
- 4) *Giving guidance to subordinates*
- 5) *Exercising strict supervision of duties*
- 6) *Decision-making*
- 7) *Being friendly*
- 8) *Being cooperative giving support to subordinates*
- 9) *Respecting others ideas or*
- 10) *Confiding in subordinates*

Mengacu pada teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku, atau cara seorang pemimpin memengaruhi, menggerakkan, dan memotivasi bawahan untuk melakukan tugas dan mencapai tujuan organisasi. (Hersey & Blanchard,

1999) indikator untuk menentukan gaya kepemimpinan yang digunakan adalah:

- 1) Memprioritaskan pencapaian tujuan
- 2) Menilai pelaksanaan tugas dan menetapkan tenggat waktu untuk pelaksanaan tugas
- 3) Menetapkan standar tugas
- 4) Memberikan bimbingan kepada bawahan

- 5) Melakukan pengawasan tugas yang ketat
- 6) Pengambilan keputusan
- 7) Bersikap ramah
- 8) Bersikap kooperatif memberikan dukungan kepada bawahan
- 9) Menghargai gagasan orang lain atau
- 10) Curhat pada bawahan

BAB 8

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

8.1 Organizational Citizenship Behavior

Koster & Karin (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan gabungan dari perilaku *in-role* dan perilaku *extra-role* karyawan. Perilaku *in-role* adalah tindakan karyawan ditunjukkan melalui tugas-tugas yang telah ditetapkan perusahaan dalam uraian tugas karyawan, wajib dikerjakan serta mendapatkan penghargaan formal perusahaan. Perilaku *extra-role* adalah tindakan karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas lain di luar uraian tugas karyawan yang ditetapkan perusahaan, dikerjakan dengan sukarela, dan tidak diakui dalam penghargaan formal perusahaan. Perilaku *extra-role* ini menurut Locke (2009:86) adalah sebutan lain dari *organizational citizenship behavior* dan merupakan faktor yang penting dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Organ *et al.* (2006:8) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku *extra-role* karyawan dalam suatu kelompok kerja yakni perilaku yang gemar melakukan tugas-tugas lain di luar tugas-tugas utama seperti yang disebutkan dalam uraian tugas karyawan tersebut, secara eksplisit tindakan itu tidak diakui dalam sistem penghargaan formal perusahaan, secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Demikian pula Jacqueline *et al.* (2004) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku *extra-role* yakni tindakan karyawan untuk mengerjakan tugas tambahan dalam suatu kelompok kerja yang secara resmi tidak diminta oleh perusahaan, akan tetapi merupakan keinginan karyawan itu sendiri dan dikerjakan secara sukarela sebagai konsekwensi karyawan untuk membantu organisasi.

Turnipseed & Rassuli (2005) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku baik karyawan untuk membela organisasi ketika dikritik atau mendesak rekan kerja lain untuk berbuat baik kepada organisasi. Kinerja karyawan tersebut tidak tercantum dalam uraian tugas karyawan, sehingga tidak mendapatkan penghargaan formal dari perusahaan. *Organizational citizenship behavior* merupakan sebuah konsep yang lebih luas berkaitan dengan perilaku positif karyawan dalam suatu kelompok kerja dalam perusahaan yakni mencakup seluruh perilaku karyawan baik perilaku *in-role* dan *extra-role* dan dimanifestasikan karyawan dalam bentuk perbuatan baik, positif, konstruktif, dan bermanfaat bagi efektifitas kelompok kerja tersebut (Dyne *et al.*, 1994). Dari beberapa definisi di atas dapat dijelaskan bahwa terdapat dua konsep yang berbeda dalam mendefinisikan *organizational citizenship behavior*. Organ *et al.* (2006:8); Locke (2009:86); Jacqueline *et al.* (2004) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah tindakan *extra-role* karyawan dalam suatu kelompok kerja. Turnipseed & Rassuli (2005); Dyne *et al.* (1994) memiliki pendapat yang berbeda yakni *organizational citizenship behavior* adalah tindakan *extra-role* dan *in-role* karyawan dalam suatu kelompok kerja, dimanifestasikan oleh karyawan dalam bentuk perbuatan baik, positif, konstruktif, membela perusahaan dari kritikan, bahkan mengajak rekan kerja lain untuk melakukan perbuatan baik dalam suatu kelompok kerja.

Castro *et al.* (2004) menyatakan memisahkan *organizational citizenship behavior* sebagai tindakan *extra-role* atau *in-role* karyawan dalam kelompok kerja akan membuat banyak peneliti mengalami kesulitan dalam membedakan apakah kinerja karyawan merupakan tindakan *organizational citizenship behavior* atau tidak. Pemisahan antara kinerja *in-role* dan *extra-role* karyawan dalam suatu kelompok kerja seringkali tidak jelas. Sebuah kinerja yang telah dipersepsikan sebagai *in-role*, mungkin saja kinerja tersebut adalah *extra-role*, dan sebaliknya. Hal ini juga berakibat pada pemberian penghargaan atas pekerjaan tersebut juga seringkali tertukar-tukar. Castro *et al.* (2004) menyatakan bahwa sebaiknya *organizational citizenship behavior*

harus dipahami sebagai sebuah konsep global yakni mencakup tindakan *in-role* dan *extra-role* di dalamnya. *Organizational citizenship behavior* adalah seluruh tindakan positif dan konstruktif karyawan yang relevan dalam suatu kelompok kerja.

Definisi *organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini mengacu pendapat Castro *et al.* (2004), karena penggabungan tindakan *in-role* dan *extra-role* karyawan dalam definisi *organizational citizenship behavior* akan membuat pengukuran *organizational citizenship behavior* dalam penelitian menjadi lebih mudah dilakukan.

Dimensi *organizational citizenship behavior* telah banyak dikembangkan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Organ *et al.* (2006:297) menyatakan konstruk *organizational citizenship behavior* terdiri atas 7 (tujuh) dimensi yakni *helping behavior*, *sportmanship behavior*, *organizational loyalty behavior*, *organizational compliance behavior*, *individual initiative behavior*, *civic virtue behavior*, dan *self-development behavior*. Ke tujuh dimensi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Helping Behavior*, adalah tindakan karyawan yang gemar memberikan bantuan secara sukarela kepada rekan kerja lainnya dalam kelompok kerja. Bersedia menjadi volunteer, membantu rekan kerja yang sedang mengalami beban kerja tinggi, atau bersedia mencegah terciptanya permasalahan dengan rekan kerja lain berkaitan dengan pekerjaan. *Helping behavior* mencakup perilaku *altruism*, *helping others*, *helping coworkers*, *cheerleading*, *OCB-I*, *interpersonal harmony*, *interpersonal helping*, *interpersonal facilitation*, dan *peacekeeping*.
- 2) *Sportmanship Behavior*, adalah toleransi karyawan terhadap keadaan yang tidak menyenangkan. Terjadinya gangguan kerja tidak membuat karyawan mengeluh. Karyawan selalu bersedia menahan diri untuk tidak mengkomplain terhadap lingkungan tidak menyenangkan. Karyawan tidak mengeluhkan hal-hal

kecil yang tidak terlalu penting dalam kelompok kerja. Karyawan bahkan bersedia berkorban demi kepentingan kelompok yang lebih besar.

- 3) *Organizational Loyalty Behavior*, adalah tanggung jawab karyawan namun dilakukan dengan sukarela misalnya mempromosikan organisasi kepihak luar, memproteksi dan mempertahankan organisasi dari ancaman pihak luar, serta berkomitmen tinggi untuk tetap bertahan walaupun organisasi sedang dalam keadaan tidak baik.
- 4) *Organizational Compliance Behavior*, merupakan ketaatan karyawan dalam menerima aturan, regulasi dan prosedur yang ditetapkan organisasi tanpa melihat dan mengikuti perilaku rekan kerja lainnya apakah mengikuti atau tidak sama sekali. Termasuk di dalamnya perilaku *generalized compliance*, *organizational obedience*, OCB-O, dan *following organizational rules & procedure*.
- 5) *Individual Initiative Behavior*, adalah perilaku karyawan bertindak sebagai voluntir dalam berkreaitifitas dan berinovasi untuk meningkatkan tugas-tugas individual atau kinerja organisasi serta bersedia mengajak lebih banyak rekan kerja untuk melakukan hal yang sama yakni bekerja melebihi dari tugas rutin yang ada. Termasuk di dalamnya adalah perilaku *conscientiousness*, *personal industry*, *making constructive*, *persisting with enthusiasm & volunteering to carry out task activities*, *suggestions*, *taking initiative*, dan *job dedication*.
- 6) *Civic-Virtue Behavior*, menunjukkan keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Keterlibatan karyawan ditunjukkan dengan sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Karyawan aktif mengemukakan gagasan, mengamati lingkungan eksternal bisnis seperti ancaman dan peluang, inisiatif

merekomendasikan bagaimana organisasi meningkatkan operasinya, dan bertanggung jawab tinggi menjaga citra dan reputasi perusahaan. Termasuk di dalamnya perilaku *organizational participation* dan *protecting the organization*.

- 7) *Self-Development Behavior*, merupakan perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan bersedia meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuannya sendiri secara sukarela. Termasuk di dalamnya perilaku ini adalah *seeking out & taking advantage of advanced training courses, keeping abreast of the latest developments in ones field and area, dan learning a new set skill so as to exp& the range of ones contributions to an organization*.

Netemeyer et al. (1997) mengklasifikasikan *organizational citizenship behavior* kedalam 4 (empat) dimensi yakni *sportmanship*, *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *altruism* dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) *Sportmanship Behavior*, merupakan niat baik karyawan untuk bertoleransi terhadap suatu kejadian yang tidak menyenangkan dalam kelompok kerja. Karyawan menunjukkan toleransinya dengan tidak berkeluh kesah terhadap sesuatu yang tidak ideal terjadi dalam kelompok kerja.
- 2) *Civic-Virtue Behavior*, adalah perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan adanya kemauan karyawan yang sangat besar untuk berpartisipasi aktif dalam kelompok kerja, misalnya karyawan bersedia sukarela mengerjakan tugas-tugas tambahan yang tidak diwajibkan perusahaan baginya. Dengan pekerjaan itu membuat kelompok kerja sangat terbantu.
- 3) *Conscientiousness Behavior*, merupakan perilaku karyawan yang baik yang ditunjukkan karyawan dengan bersedia bekerja melampaui tugas-tugas utama seperti yang tercantum dalam uraian tugas karyawan dalam kelompok kerja. Karyawan bersedia

secara sukarela mengerjakan tugas tambahan di luar jam kerja, untuk membuat kelompok kerja menjadi lebih efektif.

- 4) *Altruism Behavior*, adalah perilaku karyawan yang gemar membantu rekan kerja dalam kelompok kerja. Karyawan bersedia secara sukarela memberikan bantuannya kepada rekan kerja yang sedang menghadapi situasi pekerjaan yang *overload*.

Peneliti lainnya adalah Podsakoff *et al.* (2000) mengklasifikasikan dimensi *organizational citizenship behavior* dalam penelitiannya menjadi 5 (lima) bagian yakni *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic-virtue*.

- 1) *Altruism Behavior*, adalah perilaku karyawan yang ditunjukkannya dengan tindakan gemar membantu rekan kerja dalam kelompok. Perilaku *altruism* menunjukkan toleransi karyawan untuk membantu rekan kerja lain dalam suatu kelompok kerja yang dilakukannya secara sukarela, seperti membantu rekan kerja yang sedang menghadapi pekerjaan *overload*, membantu rekan kerja yang kebetulan pada saat itu sedang berhalangan hadir, atau membantu rekan kerja baru yang sedang dalam kesulitan menangani pelanggan.
- 2) *Conscientiousness Behavior*, merupakan perilaku yang baik karyawan yang ditunjukkan dengan bersedia pulang lebih lama atau datang lebih awal dari rekan kerja lainnya dalam kelompok kerja. Karyawan tidak suka berlama-lama dalam pembicaraan yang tidak penting ketika berbicara dengan rekan kerja. Karyawan tidak berupaya mengambil waktu istirahat yang lebih lama walaupun ketika dia memilikinya, serta kehadirannya di tempat kerja sangat tinggi. Karyawan ini sangat taat terhadap aturan perusahaan, sehingga dia akan selalu menjalankannya walau rekan kerja lain tidak.
- 3) *Sportmanship Behavior*, merupakan perilaku yang baik karyawan dalam suatu kelompok kerja karena memiliki toleransi

yang tinggi dan bersedia berkorban demi kepentingan kelompok yang lebih besar. Karyawan tidak suka komplain terhadap hal-hal tidak menyenangkan yang terjadi dalam kelompok. Bahkan karyawan selalu bersedia menjaga sikapnya ketika rekan kerja tidak setuju dengan ide-ide yang dilontarkan, dan tidak suka berkomentar tentang ide-ide orang lain yang tidak sesuai dengan keinginannya.

- 4) *Courtesy Behavior*, adalah perilaku positif karyawan dalam kelompok kerja. Karyawan menunjukkan perilaku ini dengan berbuat baik dan hormat kepada orang lain, tidak suka menciptakan masalah atau konflik dengan rekan kerja, bahkan selalu berupaya menjaga agar permasalahan di antara rekan kerja tidak terjadi. Karyawan ini selalu menjaga perasaan rekan kerja, mengabaikan hal-hal yang dapat memancing dia berbuat masalah, menjadi penengah pada permasalahan yang terjadi di antara rekan kerja, menerima rekan kerja apa adanya, serta tidak membedakan latar belakang rekan kerja.
- 5) *Civic-Virtue Behavior*, merupakan perilaku positif karyawan dalam kelompok kerja. Perilaku ini ditunjukkan karyawan dengan berpartisipasi aktif membela perusahaan dalam mengatasi permasalahan yang ada dan peduli terhadap keberlangsungan hidup perusahaan. Karyawan berinisiatif mencari sumber-sumber informasi terbaru untuk kemajuan perusahaan. Karyawan ini akan memiliki banyak informasi positif berkaitan peningkatan kualitas pelayanan dan bersedia membaginya kepada rekan kerja lain sehingga meningkatkan kualitas pelayanan. Dari ketiga pendapat yang mengklasifikasikan *organizational citizenship behavior* kedalam dimensi yang berbeda, maka penelitian ini mengacu kepada Podsakoff *et al.* (2000), dengan lima dimensi *organizational citizenship behavior* yakni *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic-virtue*. Hal ini karena penggunaan kelima dimensi ini sangat sesuai jika diterapkan untuk mengukur *organizational citizenship behavior*

karyawan yang memiliki frekwensi hubungan yang tinggi dengan pelanggan seperti penelitian ini.

Sing & Kailash (2009) menyatakan *organizational citizenship behavior* akan terbentuk pada karyawan dalam kelompok kerja apabila karyawan memiliki kepercayaan interpersonal yakni kepercayaan terhadap atasan langsung dan rekan kerja yang tinggi dalam kelompok kerja. Atasan langsung dan rekan kerja yang memiliki integritas, kompetensi, loyalitas, konsistensi, dan keterbukaan yang tinggi akan lebih dipercaya karyawan. Integritas yang ditunjukkan atasan langsung dan rekan kerja dengan selalu berkata jujur atau mengerjakan apa yang diucapkan akan membuat karyawan percaya. Atasan langsung dan rekan kerja yang memiliki kompetensi akan lebih rasional dalam menghadapi masalah. Atasan langsung akan membuat kebijakan yang adil dan tidak merugikan karyawan, sedangkan rekan kerja akan melakukan hal-hal positif dalam berkomunikasi sehingga karyawan percaya. Loyalitas atasan langsung dan rekan kerja membuat karyawan percaya bahwa mereka suka berbuat baik, melindungi, dan menyelamatkan orang lain sehingga karyawan percaya. Konsistensi atasan langsung dan rekan kerja membuat apa yang dilakukan mereka dimasa datang adalah sesuatu yang bisa diprediksi oleh karyawan, sehingga dipercaya. Sikap terbuka atasan langsung dan rekan kerja menunjukkan kepada karyawan bahwa tidak ada yang disembunyikan sehingga dianggap sebagai eorang sahabat dan dipercaya.

Kepercayaan interpersonal tersebut membuat karyawan bersedia dan tidak ragu untuk menjalankan tindakan-tindakan yang positif, baik, dan konstruktif seperti gemar membantu, taat aturan, rajin, menghormati rekan kerja, tidak suka membuat konflik, tidak suka mengeluh, membuang-buang waktu, serta berperan aktif dalam kelompok. Dengan kata lain karyawan tidak ragu untuk menjalankan praktek *organizational citizenship behavior* dalam kelompok kerja.

8.2 Religiositas

Jalaluddin (2005:14) membedakan pengertian agama berdasarkan asal kata, yaitu *al-din*, *religi* (*relegere*, *religare*) dan *agama*. *Al-din* berarti undang-undang atau hukum. Kemudian dalam bahasa Arab, kata ini mengandung arti menguasai, menundukkan, patuh, dan kebiasaan. Kata *religi* (latin) atau *relegere* berarti mengumpulkan atau membaca. Kemudian *religare* berarti mengikat. Adapun kata agama terdiri dari *a*= tidak ; *gam* = pergi, mengandung arti tidak pergi, tetap di tempat atau diwarisi turun temurun.

Jalaluddin (2005:15) menyatakan bahwa agama mengandung arti ikatan yang harus dipegang dan dipatuhi manusia. Ikatan yang dimaksud berasal dari salah satu kekuatan yang lebih tinggi daripada manusia sebagai kekuatan gaib yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, namun mempunyai pengaruh yang besar sekali terhadap kehidupan manusia sehari-hari.

Agama sangat mendorong pemeluknya untuk berperilaku baik dan bertanggung jawab atas segala perbuatannya serta giat berusaha untuk memperbaiki diri agar menjadi lebih baik. Berdasarkan pada istilah agama dan religi muncul istilah religiositas. Dalam psikologi konsep ini sering disebut sebagai religiositas. Hal ini perlu dibedakan dari agama, karena konotasi agama biasanya mengacu pada kelembagaan yang bergerak dalam aspek-aspek yuridis, aturan dan hukuman, sedangkan religiositas lebih pada aspek 'lubuk hati' dan personalisasi dari kelembagaan tersebut.

Bustanudin (2005:8), membedakan istilah religi atau agama dengan istilah religiositas. Agama menunjuk aspek formal yang berkaitan dengan aturan-aturan dan kewajiban-kewajiban, sedangkan religiositas mengacu pada aspek religi yang dihayati

oleh individu di dalam hati. Pengertian religiositas berdasarkan dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Glock *and* Stark dalam Ancok, dkk (2005:15) adalah seberapa jauh pengetahuan, seberapa kokoh

keyakinan, seberapa tekun pelaksanaan ibadah dan seberapa dalam penghayatan agama yang dianut seseorang.

Religiositas diwujudkan dalam berbagai sisi kehidupan manusia. Religiositas merupakan perilaku yang bersumber langsung atau tidak langsung kepada *nash* (Abdullah, 2005:89). Religiositas diartikan sebagai perilaku yang tahudan mau secara pribadi menerima dan menyetujui gambaran-gambaran yang diwariskan kepadanya oleh masyarakat dan yang dijadikan miliknya sendiri, keyakinannya yang pribadi, iman, kepercayaan batiniah yang diwujudkan dalam perilaku sehari-hari (Dister, 1999: 10).

Thoules (2000:20) mendefinisikan religiositas lebih terpusat pada seperangkat kepercayaan dan keyakinan terhadap adanya tuhan atau dewa-dewa yang disembah sebagai pembeda di mana ciri-ciri personal diingkari sebagai ciri-ciri ketuhanan sebagaimana terdapat dalam bentuk *advita* pada agama Hindu. Religiositas sebagai tanggapan, pengamatan, pemikiran, perasaan dan sikap akan ketaatan yang diwarnai oleh rasa keagamaan. Selanjutnya religiositas juga dapat dikatakan sebagai kesadaran akan hidup yang lebih baik berdasarkan pada nilai-nilai yang terkandung di dalam ajaran agamanya. Skinner dalam Ancok, dkk (2005:73) menjelaskan religiositas sebagai ungkapan bagaimana manusia dengan pengkondisian peran belajar hidup di dunia yang dikuasai oleh hukum ganjaran dan hukuman. Jalaluddin (2005:212), mendefinisikan religiositas sebagai suatu keadaan yang ada dalam diri individu yang mendorongnya untuk bertingkah laku sesuai dengan kadar ketaatannya terhadap agama. Religiositas sebagai keadaan yang ada di dalam diri manusia dalam merasakan dan mengakui adanya kekuasaan tertinggi yang menaungi kehidupan manusia dengan cara melaksanakan semua perintah Tuhan sesuai dengan kemampuannya dan meninggalkan semua larangan-Nya. Religiositas sebagai carapandang dan sikap perasaan yang disertai kecenderungan untuk melakukantingkah laku, berfikir, bersikap dan bertindak terhadap obyek tertentu secara langsung ataupun tidak langsung berdasarkan pada *nash*.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa religiositas dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang ada di dalam diri seseorang yang mendorongnya bertingkah laku, bersikap dan bertindak sesuai dengan ajaran agamanya. Religiositas merupakan suatu keyakinan dan penghayatan akan ajaran agama yang mengarahkan perilaku seseorang sesuai dengan ajaran yang dianutnya.

8.2.1 Fungsi Agama

Jalaluddin (2005:20), agama memiliki beberapa fungsi dalam kehidupan manusia, yaitu sebagai berikut:

- 1) Fungsi edukatif. Ajaran agama memberikan ajaran-ajaran yang harus dipatuhi. Dalam hal ini bersifat menyuruh dan melarang agar pribadi penganutnya menjadi baik dan terbiasa dengan yang baik.
- 2) Fungsi penyelamat yang diberikan oleh agama kepada penganutnya adalah keselamatan yang meliputi dua alam yaitu dunia dan akhirat.
- 3) Fungsi perdamaian. Melalui agama, seseorang yang bersalah atau berdosa dapat mencapai kedamaian batin melalui tuntunan agama.
- 4) Fungsi pengawasan social. Ajaran agama oleh penganutnya dianggap sebagai norma, sehingga dalam hal ini agama dapat berfungsi sebagai pengawasan sosial secara individu maupun kelompok.
- 5) Fungsi pemupuk rasa solidaritas. Para penganut agama yang sama secara psikologis akan merasa memiliki kesamaan dalam kesatuan; iman dan kepercayaan. Rasa kesatuan ini akan membina rasa solidaritas dalam kelompok maupun perorangan, bahkan kadang-kadang dapat membina rasa persaudaraan yang kokoh.

- 6) Fungsi transformative. Ajaran agama dapat mengubah kehidupan kepribadian seseorang atau kelompok menjadi kehidupan baru sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya, kehidupan baru yang diterimanya berdasarkan ajaran agama yang dipeluk kadangkala mampu merubah kesetiannya kepada adat atau norma.
- 7) Fungsi kreatif. Ajaran agama mendorong dan mengajak para penganutnya untuk bekerja produktif bukan saja untuk kepentingan diri sendiri, tetapi juga untuk kepentingan orang lain.
- 8) Fungsi sublimatif. Ajaran agama mengkoduskan segala usaha manusia, bukan saja yang bersifat agama ukhrawi melainkan juga yang bersifat duniawi. Segala usaha manusia selama tidak bertentangan dengan norma-norma agama bila dilakukan atas niat yang tulus, karena dan untuk Allah merupakan ibadah.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa agama mempunyai fungsi terhadap kehidupan manusia, di antaranya: fungsi edukatif, fungsi penyelamat, fungsi perdamaian, fungsi pengawasan sosial, fungsi pemupuk rasa solidaritas, fungsi transformatif, fungsi kreatif dan fungsi sublimatif.

8.2.2 Dimensi-dimensi Religiositas

Secara umum, Glock & Stark (1965) dalam Abdullah (2005:93), mengatakan bahwa terdapat lima aspek dalam religiositas, yaitu:

- 1) *Religious belief (the ideological dimension)*

Religious belief (the ideological dimension) atau disebut juga dimensi keyakinan adalah tingkatan sejauh mana seseorang menerima hal-hal yang dogmatik dalam

agamanya, misalnya kepercayaan kepada Tuhan, malaikat, surga dan neraka.

2) *Religious practice (the ritual dimension)*

Religious practice (the ritual dimension) yaitu tingkatan sejauh mana seseorang mengerjakan kewajiban-kewajiban ibadah dalam agamanya.

3) *Religious feeling (the experiential dimension)*

Religious feeling (the experiential dimension) atau bisa disebut dimensi pengalaman, adalah perasaan-perasaan atau pengalaman yang pernah dialami dan dirasakan, misalnya merasa dekat dengan Tuhan, merasa takut berbuat dosa, merasa doanya dikabulkan, diselamatkan oleh Tuhan, dan sebagainya.

4) *Religious knowledge (the intellectual dimension)*

Religious knowledge (the intellectual dimension) atau dimensi pengetahuan agama adalah dimensi yang menerangkan seberapa jauh seseorang mengetahui tentang ajaran-ajaran agamanya, terutama yang ada di dalam kitab suci manapun yang lainnya.

5) *Religious effect (the consequential dimension)*

Religious effect (the consequential dimension) yaitu dimensi yang mengukur sejauh mana perilaku seseorang dimotivasi oleh ajaran-ajaran agamanya dalam kehidupan sosial.

8.2.3 Fungsi Religiositas dalam Manajemen Organisasi/Perusahaan

Manajemen perusahaan yang tidak dilandasi oleh ketanggahan spiritual/religiositas pada pengelolanya akan menghasilkan tingkat produktivitas yang kurang maksimal. Berbagai kondisi depresi akan melanda setiap individu yang

bekerja di organisasi/perusahaan (Hakim dan Wijayanto, 2007:39). Depresi yang dialami pegawai mempunyai kecenderungan terus meningkat, fenomena depresi ini antara lain disebabkan oleh:

- 1) Dikejar-kejar pekerjaan yang semakin menumpuk hingga menimbulkan stres berat, sementara hasil kerjanya tidak mendapatkan apresiasi atau *benefit* sama sekali (masalah ini diasumsikan sebagai tekanan depresi 1).
- 2) Gaji, *grade* atau jabatan sudah lama tidak naik, sementara teman-teman yang lain sudah banyak yang mendapatkan promosi jabatan atau *grade* (depresi 2).
- 3) Klien marah-marah setiap hari tanpa alasan yang jelas atau tanpa negosiasi atau mencari solusi terlebih dahulu tentang permasalahannya (depresi 3).
- 4) Dan masih banyak lagi masalah-masalah lainnya dalam organisasi.

Salah satu upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah dengan cara memotivasi dan memperkuat religiositas pegawai. Meningkatkan religiositas pegawai bertujuan untuk meningkatkan daya tahan terhadap berbagai guncangan jiwa, khususnya yang disebabkan oleh berbagai permasalahan yang timbul di kantor.

Religiositas yang tangguh mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Kekuatan religiositas dalam manajemen perusahaan benar-benar berfungsi untuk:

- 1) Memperkuat tingkat elastisitas manajemen perusahaan dalam meredam setiap guncangan, baik guncangan eksternal dan permasalahan internal yang terkait dengan pengelola perusahaan, pegawai, sistem dan prosedur dan

kondisi SDM. Kekuatan spiritual dapat berperan meminimalisasi dampak negatif berbagai guncangan itu bagi kinerja perusahaan.

- 2) Sebagai salah satu solusi yang paling efektif, efisien dan paling cepat dalam memulihkan kondisi kinerja perusahaan setelah terjadinya berbagai guncangan permasalahan, khususnya dalam perbaikan kondisi internal
- 3) Sebagai motivator yang paling kuat untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kinerja.
- 4) Menjadi pemicu yang kuat di dalam upaya membangun *Good Corporate Governance* (Hakim & Wijayanto, 2007: 45).

Berdasarkan uraian di depan dapat disimpulkan bahwa aktivitas kerja tidak hanya dilandasi oleh kecerdasan logika dan emosional, namun harus disempurnakan dengan kecerdasan spiritual. Bagi pegawai yang memiliki spiritual/religiositas yang tangguh, berbagai tekanan/depresi hanyalah salah satu ujian dan kesempatan untuk meningkatkan ketangguhan spiritual/religiositasnya.

BAB 9

MANAJEMEN PELATIHAN

9.1 Pendahuluan

Pada era revolusi informasi mengarahkan kita untuk menghadapi era millennium ke-empat dan ke lima yang tidak hanya menawarkan berbagai peluang baru sekaligus memberikan tantangan baru bagi umat manusia di atas bumi ini. Jumlah penduduk dunia pada tahun 2017 sejumlah 7,6 milyar jiwa. Laporan yang disusun oleh Departemen Populasi Divisi Urusan Sosial dan Ekonomi PBB (21 Juni 2017), memperkirakan bahwa populasi dunia akan meningkat menjadi 8,6 miliar pada tahun 2030, 9,8 miliar pada tahun 2050 dan 11,2 miliar pada tahun 2100. Berdasarkan proyeksi Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas, 2013) jumlah penduduk Indonesia pada 2018 mencapai 265 juta jiwa. Jumlah populasi penduduk senantiasa cenderung bertambah, sedangkan perannya sumber daya manusia semakin sempit karena digantikan oleh mesin-mesin otomatis, oleh karena itu kompetensi sumber daya manusia harus ditingkatkan kompetensinya sesuai dengan tuntutan permintaan pasar kerja diwaktu yang akan datang.

Di lingkungan organisasi baik swasta maupun pemerintah menghadapi tantangan perkembangan kompetisi global yang semakin ketat. Untuk mengimbangi tuntutan kemajuan teknologi dan kompetisi global tersebut, maka diperlukan sumber daya manusia yang memadai sesuai dengan tuntutan zaman. Sebagai pemimpin, bahkan hampir setiap orang selalu tertarik untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilannya sendiri maupun dalam kelompok. Demikian juga bagi para manajer, yang mempunyai tanggung jawab sebagai leader dalam kelompoknya dituntut untuk dapat mengembangkan potensi anggotanya dalam menghadapi kompetisi yang dihadapi yang semakin keras. Untuk menyesuaikan kondisi tersebut diperlukan pendidikan,

pelatihan dan inovasi dalam melaksanakan aktifitas organisasi agar dapat bertahan dan bahkan memenangkan kompetisi.

Ada kebutuhan untuk mewujudkan pendidikan, pelatihan dan pengembangan di tempat kerja. Tentu saja dibutuhkan wacana teoritis oleh karena beberapa teori sangat diperlukan dalam pembahasan tentang pendidikan, pelatihan dan pengembangan. Namun penting kiranya memberi penegasan bagaimana memanfaatkan peluang yang ada dan bagaimana membuat peluang baru dengan cara menerjemahkan konsep dan teori dimaksud ke dalam tindakan nyata. Dalam konteks itulah istilah 'pelatihan' dipergunakan guna merangkum ketiga macam aktivitas (pendidikan, pelatihan dan pengembangan) yang saling terkait demi efisiensi dengan asumsi dasar praktik dan tujuan yang sama meskipun secara definitif, filosofis, dan metodik bisa ada pebedaannya.

Dale (2003), setelah organisasi atau perusahaan menginvestasikan dananya untuk program pelatihan, hasilnya tidak diterapkan dalam praktik. Banyak alasan mengapa hal itu bisa terjadi. Dalam banyak kasus hal itu terjadi karena kegagalan para manajer. Hal yang menyedihkan lagi, banyak terjadi investasi untuk pengembangan sumber daya manusia (SDM) dianggap bukan sebagai prioritas utama. Karyawan dibiarkan melakukan pengembangan sendiri-sendiri. Masalah ini muncul lagi-lagi karena banyak alasan. Namun, penyebab umumnya adalah karena kurangnya dana. Salah satu tujuan pembahasan buku ini adalah menunjukkan bahwa sebenarnya dana yang diperlukan untuk melaksanakan program pelatihan sumber daya manusia tidak besar. Tujuan lainnya adalah untuk menunjukkan bagaimana konsep dasar, tujuan, dan manajemen pelatihan, manajer bisa mendapatkan keuntungan besar dari investasi ini. Manajer bisa membantu orang lain untuk mengembangkan dirinya sendiri ke arah yang menguntungkan dirinya, karyawan maupun organisasi. Untuk kepentingan tersebut, bagian ini akan membahas hakikat manajemen pelatihan.

9.2 Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan berada di bawah fungsi MSDM yang telah diperdebatkan menjadi fungsi penting dari MSDM (Weil & Woodall 2005). Laird (1985) mendefinisikan pelatihan sebagai akuisisi teknologi yang memungkinkan pekerja bekerja sesuai standar yang telah ditentukan.

9.2.1 Pelatihan

Dessler (2004:216) memberikan pengertian pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melanjutkan pekerjaannya. Mondy & Noe (2005:273) menjelaskan tentang pelatihan sebagai berikut: *“Training includes those activities that serve to improve an individual’s performance on a currently held job or one related to it”*. Pelatihan (*training*) adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan, hasil pekerjaan secara fisik maupun pekerjaan yang berhubungan dengan orang lain, terutama dalam perkembangan masing-masing individu. Gomes (2003: 197) pelatihan adalah usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Gordon (1992:235) mendefinisikan pelatihan sebagai modifikasi perilaku terencana dan sistematis melalui peristiwa, kegiatan dan program pembelajaran yang menghasilkan peserta mencapai tingkat pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan kemahiran. Pelatihan adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan adalah memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis & Jackson, 2006:301:350).

Mondy & Noe (2005:273b) menjelaskan tentang pengembangan karyawan dalam suatu organisasi sebagai berikut: *“Development involves learning to both personal and organizational growth but is not restricted to a specific present or future job. It prepare employees to keep pace with the organization as it changes and grows”*. Sebagai salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia, pelatihan telah lama diakui dan oleh karena itu menarik perhatian penelitian besar oleh para penulis seperti Beardwell, *et al.* (2004) telah menghasilkan berbagai definisi pelatihan. Gordon (1992:235) mendefinisikan pelatihan sebagai modifikasi perilaku terencana dan sistematis melalui peristiwa, kegiatan dan program pembelajaran yang menghasilkan peserta mencapai tingkat pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Pelatihan itu penting, bukan hanya dari sudut pandang organisasi, tetapi juga untuk karyawan. Itu memberi mereka keamanan kerja yang lebih besar dan kesempatan untuk berkarier kemajuan. Keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan adalah aset untuk organisasi dan karyawan. Manfaat pelatihan tinggal untuk waktu yang sangat lama. Pelatihan bisa menjadi usang saja ketika ada penghapusan lengkap yang diinginkan untuk itu keterampilan dan pengetahuan, yang mungkin terjadi karena adanya perubahan teknologi. Secara umum, kebutuhan akan pelatihan dapat timbul karena alasan berikut: Para peneliti melanjutkan pencarian mereka ke bidang penelitian pelatihan, mereka juga melanjutkan argumen mereka ke dalam pentingnya. Beberapa peneliti berpendapat bahwa pengakuan pentingnya pelatihan dalam beberapa tahun terakhir telah sangat dipengaruhi oleh intensifikasi persaingan dan keberhasilan relatif dari organisasi di mana investasi dalam pengembangan karyawan sangat ditekankan (Beardwell *et al.* 2004).

Terkait hal tersebut, maka perkembangan teknologi dan perubahan organisasi telah secara berangsur-angsur

menyebabkan beberapa pengusaha menyadari bahwa kesuksesan bergantung pada keterampilan dan kemampuan karyawan mereka, oleh karena itu kebutuhan akan investaPelatihan dan pengembangan memainkan peran penting dalam efektivitas organisasi dan pengalaman orang dalam pekerjaan. Pelatihan memiliki implikasi untuk produktivitas, kesehatan dan keselamatan di tempat kerja dan pengembangan pribadi. Semua organisasi yang mempekerjakan orang perlu melatih dan mengembangkan staf mereka. Sebagian besar organisasi menyadari persyaratan ini dan menginvestasikan upaya dan sumber daya lain dalam pelatihan dan pengembangan. Investasi semacam itu dapat mengambil bentuk mempekerjakan staf pelatihan khusus dan pengembangan dan membayar gaji kepada staf yang menjalani pelatihan dan pengembangan. Investasi dalam pelatihan dan pengembangan memerlukan perolehan dan pemeliharaan ruang dan peralatan. Ini juga berarti bahwa personil operasional, yang digunakan dalam fungsi-fungsi bisnis utama organisasi, seperti dukungan produksi, pemeliharaan, penjualan, pemasaran dan manajemen, juga harus mengarahkan perhatian dan upaya mereka dari waktu ke waktu untuk mendukung pengembangan pelatihan dan pengiriman. Ini berarti mereka diminta untuk tidak terlalu memerhatikan kegiatan yang jelas lebih produktif dalam hal bisnis utama organisasi. Namun, investasi dalam pelatihan dan pengembangan umumnya dianggap sebagai praktik manajemen yang baik untuk mempertahankan keahlian yang sesuai sekarang dan di masa depan.si dan pelatihan yang terus-menerus dan berkelanjutan.

Sumber pekerjaan dan pendanaan utama lainnya dalam pelatihan dan pengembangan, di mana psikologi kerja memainkan peran spesialis, adalah perusahaan swasta. Spesialis dapat dipekerjakan langsung dalam pelatihan dan pengembangan fungsi organisasi atau dalam menawarkan layanan konsultasi kepada klien. Organisasi sering mempekerjakan staf pelatihan dan pengembangan spesialis mereka sendiri yang telah direkrut

dari jajaran organisasi itu sendiri. Organisasi sering lebih memilih pendekatan ini karena mereka merasa lebih tepat bagi staf pelatihan mereka untuk memiliki pengalaman operasional dan bisnis daripada bagi mereka untuk menjadi ahli dalam pelatihan atau psikologi kerja. Sering diasumsikan bahwa pelatihan adalah hanya masalah mengikuti prosedur dan prinsip yang mapan. Ini adalah pandangan yang tidak benar karena seringkali pelatihan tidak selalu dapat dilanjutkan hanya dengan penerapan metode standar. Seringkali perlu untuk memahami variasi yang belum responsif terhadap prosedur standar. Ini memerlukan pemahaman bagaimana orang belajar dan bagaimana pelatihan dapat mendukung pembelajaran ini. Staf pelatihan dan pengembangan umumnya bertanggung jawab untuk mempertahankan pelatihan dan sistem pengembangan perusahaan, untuk menilai kebutuhan pelatihan dan untuk mengatur penyampaian pelatihan dan pengembangan. Praktisi dengan latar belakang psikologi kerja dapat dijumpai di departemen yang terkait dengan pengembangan organisasi di mana mereka terlibat dengan proses perubahan organisasi di mana pelatihan dan pengembangan adalah bagiannya. Tidak mungkin lebih spesifik dari ini. Peluang untuk spesialis psikologi kerja untuk terlibat dalam pelatihan muncul dalam konteks dan keadaan yang berbeda. Penting untuk tetap waspada terhadap di mana peluang-peluang ini mungkin terjadi dan bersifat adaptif dan konstruktif dalam menanggapi peluang.

9.2.2 Manfaat Pelatihan

Tujuan utama pelatihan adalah untuk memperoleh dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap terhadap tugas-tugas terkait pekerjaan. Ini adalah salah satu motivator potensial yang paling penting yang dapat membawa manfaat jangka pendek dan jangka panjang bagi individu dan organisasi. Ada begitu banyak manfaat yang terkait dengan pelatihan. Cole (2001) merangkum tentang manfaat pelatihan sebagai berikut:

- 1) Semangat tinggi karyawan yang menerima pelatihan telah meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi;
- 2) Biaya produksi yang lebih rendah-pelatihan menghilangkan risiko karena personel yang terlatih dapat menggunakan bahan dan peralatan dengan lebih baik dan ekonomis sehingga mengurangi dan menghindari pemborosan;
- 3) Turnover yang lebih rendah-pelatihan membawa rasa aman di tempat kerja yang pada gilirannya mengurangi pergantian tenaga kerja dan absensi dihindari;
- 4) Manajemen perubahan-pelatihan membantu mengelola perubahan dengan meningkatkan pemahaman dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan dan juga menyediakan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru;
- 5) Memberikan pengakuan, tanggung jawab yang ditingkatkan dan kemungkinan peningkatan pembayaran dan promosi;
- 6) Bantuan untuk meningkatkan ketersediaan dan kualitas staf.

9.2.3 Kebutuhan Pelatihan

Wognum (2001: 408), kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat terjadi pada tiga tingkat organisasi yaitu

- 1) Tingkat strategis di mana kebutuhan ditentukan oleh manajemen puncak sambil mempertimbangkan tujuan organisasi, misi, strategi dan masalah, yang perlu diselesaikan atau diperbaiki
- 2) Tingkat taktis di mana kebutuhan ditentukan dengan manajemen menengah sambil mempertimbangkan

kebutuhan pembangunan untuk koordinasi dan kerja sama antara unit organisasi dan

- 3) Tingkat operasional di mana kebutuhan ditentukan dengan manajemen eksekutif yang lebih rendah dan karyawan lainnya sambil mempertimbangkan masalah yang terkait dengan operasi seperti masalah kinerja pekerja individu dan departemen dalam subjek.

Untuk memungkinkan suatu organisasi memformulasikan pelatihan sumber daya manusia dan sasaran pengembangan yang akan memungkinkan baik metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia formal maupun informal dan program menciptakan tenaga kerja yang memungkinkan keefektifan dan daya saing, patut dipertimbangkan, memberikan koordinasi yang tepat serta penggabungan kebutuhan yang tepat dalam tiga tingkatan. Masalah pertama adalah mengidentifikasi kebutuhan yang relevan dengan tujuan organisasi.

Torrington *et al.* (2005), ada tiga kategori mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Ini termasuk: menyelesaikan masalah, ini berfokus pada kinerja pekerja, meningkatkan praktik kerja tertentu, ini berfokus pada peningkatan terlepas dari masalah kinerja dan mengubah atau memperbaiki situasi organisasi, yang mungkin timbul karena inovasi atau perubahan dalam strategi. Perlu diingat bahwa selama identifikasi kebutuhan pelatihan, ada kebutuhan untuk menciptakan, mengembangkan, memelihara dan meningkatkan sistem yang relevan dalam berkontribusi terhadap ketersediaan orang dengan keterampilan yang dibutuhkan. Selain itu, program pelatihan harus dirancang untuk karter untuk kebutuhan yang berbeda. Lebih jauh lagi, program pelatihan, konten dan pilihan peserta pelatihan bergantung pada tujuan program pelatihan (Milkovic & Bordereau 2003).

9.3 Konsep Dasar Pelatihan

Praktik manajemen sumber daya manusia seyogyanya selalu menjamin usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme karyawan, pegawai, atau tenaga kerja. Proses tersebut disebut dengan pendidikan, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja. Sebelum memasuki pembahasan lebih jauh, sangat bermanfaat untuk menjelaskan apa sebenarnya yang dimaksud dengan pendidikan, pelatihan dan pengembangan. Dalam kebanyakan program pendidikan dan pelatihan, pembelajaran bersifat pasif, dilatih untuk melakukan pekerjaan atau menjalankan tugas. Pendidikan mempersenjatai pembelajaran dengan pengetahuan dan pemahaman untuk bisa bertahan hidup. Pada dasarnya, ketika dididik, peserta didik diberi pengetahuan mengenai subjek, gagasan dan konsep tertentu dan cara penggunaannya. Tujuan pendidikan amat luas, yaitu mengembangkan individu. Biasanya pendidikan dianggap sebagai pendidikan formal disekolah, akademi atau perguruan tinggi dengan tujuan institusional yang masing-masing mengarah kepada tujuan pendidikan nasional. Bagi kebanyakan sarjana dan periset, pendidikan adalah berbagai kegiatan investasi yang berhubungan dengan pelajar, biasanya dalam konteks sekolah. Namun masalah-masalah yang dipelajari dan metode yang dipakai masih sangat bervariasi dari periset yang satu ke yang lain. Hanya saja, dibandingkan dengan ketika masih berada dalam domain filsafat, kini studi pendidikan lebih banyak dipengaruhi oleh pendekatan perilaku seperti lazimnya ilmu-ilmu sosial, dengan fokus pada cara (*means*). Sebagai studi terapan, masalah yang dibahas dalam pendidikan acapkali bersesuaian dengan persepsi para tokoh bisnis, pemerintah dan media (Feinberg, 1996). Pada akhir 1950-an dan 1960-an, ketika pemimpin AS sangat mementingkan persaingan pengaruh dan kekuatan dengan Uni Soviet, masalah yang menonjol dalam dunia pendidikan AS di masa itu, seperti terungkap dalam rangkaian laporan tokoh pendidikan James B. Conant, adalah kurangnya pemahaman dan penonjolan aspek teknis dan matematika yang sangat diperlukan dalam studi strategis dan persenjataan. (Bruner, 1960) menyarankan ditingkatkannya pengajaran

eksakta mulai di sekolah dasar. Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para tenaga kerja dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi (Amstrong, 2003). Pelatihan pada umumnya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses di mana para tenaga kerja diberi informasi dan pengetahuan tentang ketenagakerjaan, organisasi dan harapan-harapan untuk mencapai *performance* (kinerja) tertentu. Pada sesi pelatihan diciptakan suatu lingkungan tempat para tenaga kerja dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian, serta perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, peran dan jabatannya. Pada pelatihan diberikan intruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung dipakai oleh karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja mereka sesuai dengan jabatan yang didudukinya saat mengikuti pelatihan.

Jadi jelas bahwa pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Pelatihan lebih berorientasi pada kejuruan (*vocationally oriented*) dan berlangsung dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Pendidikan dan pelatihan penting karena keduanya merupakan strategi yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara tenaga kerja dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para tenaga kerja untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya. Keduanya (pendidikan dan pelatihan) berbeda dengan pembelajaran dan pengembangan. Dalam pembelajaran dan pengembangan, pembelajaran lebih memegang kendali. Seseorang bisa dilatih dan dididik, tetapi tidak mungkin untuk terlibat dalam proses pembelajaran dan pengembangan secara pasif. Pengembangan adalah proses pertumbuhan, peningkatan, menjadi lebih besar dan lebih penuh, lebih terelaborasi atau lebih sistematis, atau menjadi matang. Semua itu merujuk pada pengertian

penambahan terhadap sesuatu yang telah ada (Dale, 2003; Armstrong, 2003).

Pengembangan (*development*) mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan suksesi posisi yang ditemui selama kariernya. Dalam pengembangan, orang yang dikembangkan berada dipusat proses. Dialah yang menentukan keberhasilan proses dengan cara menggali riwayat pengembangan dan potensinya dimasa depan. Berbeda dengan pendidikan atau pelatihan, prinsip dan proses pengembangan dapat diterapkan pada individu, kelompok, organisasi atau masyarakat.

Boydell (1992), perbedaan karakteristik pengembangan dengan pendidikan dan pelatihan adalah:

- 1) Orang harus memiliki motivasi yang datang dari diri sendiri dan mandiri;
- 2) Lebih bersifat holistik, mempertimbangkan situasi sebagai suatu keseluruhan;
- 3) Lebih berorientasi jangka panjang;
- 4) Lebih berkaitan dengan situasi “ tidak ada jawaban yang benar atau salah.”

Dale (2003) menyatakan bahwa dalam penerapannya, pengembangan tidak bisa disamakan dengan pendidikan formal dan pelatihan. Dorongan untuk mengembangkan dan mempelajari harus datang dari diri sendiri. Ini menunjukkan bahwa pengembangan dibangun di atas dasar pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang telah ada. Fokusnya juga tidak sama dengan pendidikan atau pelatihan. Oleh karena lebih berkaitan dengan membuka potensi, pengembangan merupakan perjalanan ke “wilayah-wilayah tak

dikenal.” Salah satu kemampuan yang mengagumkan dari manusia adalah kapasitasnya untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan dan kemampuannya sampai usia dewasa. Banyaknya orang dewasa yang belajar di Universitas Terbuka atau program-program lain membuktikan kebenaran pendapat ini. Dengan demikian, tuntutan dan persyaratan pembelajar dewasa berbeda tuntutan dan persyaratan orang yang mengikuti program pendidikan dan pelatihan. Dalam proses pengembangan, orang tidak memulai dari suatu yang sama sekali baru. Pengembangan adalah membangun, memperluas, mentransformasi, dan beradaptasi dengan pengetahuan, pemahaman dan keterampilan yang telah ada. Oleh karena itu, sejak awal perlu dibedakan antara proses pengembangan dengan proses belajar. Saat ini sudah terdapat teori mengenai pengembangan dan pembelajaran anak yang didasarkan pada riset luas. Teori pembelajaran dan pengembangan anak tetap relevan untuk dipahami. Namun, tetap harus disadari bahwa proses pembelajaran orang dewasa sangat berbeda dengan proses pembelajaran anak-anak.

Istilah pelatihan yang merangkum ketiga konsep sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya. Rasionalitasnya dapat ditemui dengan mengapresiasi pandangan Revans (1980), seorang tokoh *action learning*, yang mengatakan bahwa sistem pendidikan yang dimaksudkan untuk mengembangkan anak-anak muda sebenarnya tidak lebih membuat mereka ahli menggunakan teknik-teknik hari kemarin. semua manajer justru harus menghadapi perubahan saat ini dan memasuki wilayah ketidak tahuan yang belum mereka temui sebelumnya. Pada kondisi semacam itu, tidak seorang pun yang bisa menentukan pengetahuan terprogram semacam apa yang sesuai untuk menghadapi keadaan yang tidak menentu.

Mengeksplorasi keadaan yang belum dikenal sebelumnya yang tidak sesuai bisa menjadi kelemahan yang sangat fatal. Perihal konsep manajemen telah dibahas banyak kalangan. Asumsi pembahasan ini adalah kedalam makna, keluasan, dan inti manajemen dengan segala derivasinya telah dipahami secara luas. Satu hal yang dipandang

penting, sebagaimana dikemukakan oleh Gibson, *et al.* (1995) bahwa hampir semua manajer di seluruh dunia menghadapi dan menjalankan tugas manajemen yang sama, yakni mengelola organisasi dan pekerjaan, mengelola orang, dan mengelola produksi dan sistem operasi. Berbasis konsep seperti itu dan mengadopsi makna manajemen fungsional, maka yang dimaksud dengan manajemen kepalatihan tidak lain adalah pengelolaan program pelatihan, yang meliputi skop aspek pengidentifikasian kebutuhan pelatihan, perencanaan, dan desain pelatihan, penetapan metodologi pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, dan penetapan tindak lanjut pelatihan. Cakupan tersebut merupakan aspek-aspek standar manajemen pelatihan yang lazim dilaksanakan dalam kegiatan pelatihan.

Perlu diperhatikan, bahwa tidak ada gunanya melaksanakan program pelatihan apabila hasilnya tidak efektif. Pertanyaannya, kapan suatu program pelatihan dipandang efektif atau tidak apabila program pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terkait dengan sesuatu kompetensi, diukur dengan membandingkan nilai pre-tes dan postes pelatihan. Perlakuan pelatihan dapat mengubah *behaviour* (perilaku) *trainees* (orang yang mengikuti pelatihan) pada masa pascapelatihan ke arah peningkatan kinerja dan produktivitas, diukur melalui *post program evaluation*, atau *tracers study*.

Berbagai upaya untuk mencapai efektivitas program pelatihan perlu dijalankan, dan berbagai kegiatan disisipkan dalam program pelatihan. Misalnya dengan melibatkan partisipan dalam penetapan tujuan pelatihan, dalam kegiatan penilaian dengan *self-evaluation*, dan sebagainya. Cara-cara itu dipandang baik oleh karena bertujuan mengakomodasi kebutuhan partisipan, serta menumbuhkan kesadaran bahwa hasil pembelajaran (perdefinisi) ditentukan oleh usahanya sendiri, bukan oleh orang lain.

Guna mencapai idealisme seperti itu diperlukan upaya konseptual untuk mengidentifikasi strategi yang tepat agar efektivitas pelatihan meningkat, dan mewadahnya dalam suatu sistem manajemen

pelatihan yang utuh. Namun tidak tertutup kemungkinan bahwa strategi yang teridentifikasi nanti adalah strategi yang sudah dijalankan dalam program pelatihan dewasa ini. Apabila hal ini terjadi, maka langkah konseptualisasi manajemen pelatihan merupakan upaya membangun kerangka, dan meletakkan praktik manajemen pelatihan yang bersifat standar, dan strategi peningkatan efektivitas yang sudah berjalan, pada kerangka baru yang diharapkan lebih kokoh. Kerangka yang dimaksud merupakan basis teori konten manajemen pelatihan yang tertumpu pada kerangka konsep *selfmotivated learning-based training management* (manajemen pelatihan berbasis belajar mandiri); *skills-based training management* (manajemen pelatihan berbasis keterampilan); dan *competency-based training management* (manajemen pelatihan berbasis kompetensi).

9.4 Tujuan Pelatihan

Pelatihan merupakan tanggung jawab bersama banyak pihak. Dalam organisasi, yang utama adalah manajemen puncak (pimpinan atau manajer). Pihak lain misalnya penyelia, departemen sumber daya manusia dan lembaga Diklat, tentu saja dengan dukungan penuh para pegawai. Manajer mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program pelatihan. Untuk itu komitmen manajer sangat penting agar berlangsung secara efektif, baik dari segi perencanaan, proses serta tujuan dari pelatihan. Pada umumnya pelatihan bertujuan

- 1) Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan, keterampilan dan teknologi;
- 2) Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru agar menjadi kompeten dalam pekerjaan;
- 3) Membantu memecahkan persoalan operasional;
- 4) Mempersiapkan pegawai untuk kepentingan promosi; dan

5) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Tujuan akhir dari program pelatihan tentu saja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Berbagai manfaat dapat dirasakan antara lain adalah meningkatkan kualitas dan produktivitas; menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan; memenuhi kebutuhan perencanaan SDM, dan lain-lain. Program-program pelatihan memang tidak mungkin menyelesaikan semua permasalahan dalam organisasi, namun paling tidak, mempunyai potensi memperbaiki beberapa situasi jika program tersebut dilaksanakan secara baik dan benar. Sulit memang menjawab pertanyaan, manakah yang lebih dahulu ada, telur atukah induk ayam? Sepadan dengan itu, kurang relevan mempersoalkan apakah seorang pegawai terlebih dahulu menjalankan program pelatihan sebelum promosi ataupun pegawai dipromosikan terlebih dahulu sebelum mengikuti pelatihan. Perencanaan yang transparan dan berkeadilan akan mengeliminasi persoalan tersebut.

Dari sisi kualitas pencapaian tujuan, program pelatihan secara organisasional sangat bergantung pada kemampuan manajer untuk merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan. Oleh karena itu segala elemen yang berhubungan dengan manajemen pelatihan hendaknya mendapat perhatian serius para manajer. Misalnya saja dalam hal penetapan instruktur, pelatih, pendidik, pengajar, mentor, widyaiswara dan lain-lain apa pun sebutannya, hendaknya benar-benar diperhatikan. Baik dari sisi profesionalisme, kompetensi maupun dari sisi kapabilitasnya. Senioritas dan yunioritas, suka dan tidak suka, hendaknya dikesampingkan. Jika memang diperlukan, seorang manajer perlu mendatangkan tenaga kepelatihan dari konsultan swasta atau perguruan tinggi.

Pelatihan diharapkan mampu mengembangkan tenaga kerja dan meningkatkan skill serta pengetahuan dan kemampuan mereka, seringkali-sebagaimana sudah disinggung di muka—mengalami

kegagalan atau tidak dapat diterapkan dalam organisasi. Kegagalan dapat disebabkan oleh *human error*, seperti pelatih atau penatar, metode yang digunakan, keterbatasan fasilitas utama, maupun situasi. Beberapa kegagalan tersebut antara lain disebabkan:

- 1) Kegagalan penatar untuk memotivasi partisipan (pegawai yang ditatar). Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka. Orang tidak akan dapat belajar pada saat mereka tidak memerhatikan dan mereka tidak bakal mengubah perilaku pekerjaa mereka tanpa alasan untuk melakukan hal demikian.
- 2) Kinerja pegawai tidak dievaluasi begitu yang bersangkutan telah kembali ke pekerjaannya. Sebuah program pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan untuk meningkatkan kinerja seharusnya pada akhirnya dievaluasi dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan program. Sehingga tidak terjadi bahwa pelatihan tidak menggantikan kinerja pegawai yang diperbaiki.
- 3) Tidak ada atau kurangnya dukungan manajemen, penatar harusnya endapat komitmen manajemen terhadap program pelatihan. Tanpa hal tersebut partisipan dan atau mungkin yang lainnya tidak akan menjalankan program pelatihan secara serius.
- 4) Kurangnya suasana yang kondusif dilingkungan kerja, bahkan barangkali peran manajer kurang mendukung hasil program (perubahan dalam metode kerja, perilaku dan sikap pegawai, dan lain-lain).
- 5) Pelatihan belaka tidak akan pernah cukup untuk menyebabkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi. Meskipun peran pengeola memberikan suasana yang kondusif untuk memperbaiki dalam organisasi, penolakan untuk merubah (*resistance to change*) mungkin saja ada. Transfer pelatihan barangkali tidak akan terjadi apabila penolakan untuk berubah tidak teratasi.

Pelatih perlu mengakomodasikan tenaga kerja yang baru dilatih dengan mengantisipasi kekuatan penolakan untuk berubah.

9.5 Siklus Manajemen Pelatihan

Manajemen pelatihan, menurut Pont (1991), merupakan siklus aktivitas berkelanjutan yang terdiri atas komponen-komponen sebagai berikut.

- 1) Analisis kebutuhan pelatihan;
- 2) Perencanaan program pelatihan;
- 3) Penyusunan bahan pelatihan;
- 4) Implementasi pelatihan; dan
- 5) Evaluasi pelatihan

Berdasarkan siklus manajemen pelatihan bukanlah aktivitas yang saling terpisahkan. Masing-masing komponen aktivitas bersifat runtut. Sehingga hasil komponen evaluasi sebagai komponen aktivitas pertama, melainkan secara langsung juga dapat berpengaruh terhadap aktivitas yang lain. Artinya, hasil evaluasi, selain dapat mengubah hasil analisis kebutuhan, juga secara langsung dapat mengubah perencanaan program pelatihan, bahan ajar, dan implementasinya.

9.5.1 Jenis Pelatihan

Pada prinsipnya banyak sekali jenis pelatihan sejalan dengan kemajuan dan perkembangan teori-teori pendidikan dan pembelajaran. Berbagai jenis pelatihan tersebut juga seiring dengan makin gencarnya inovasi pelatihan yang dilakukan oleh para pioner- pioner manajemen sumber daya manusia. Jucius (1970) dalam buku yang berjudul *Personnel Management* secara klasik mengemukakan beberapa jenis pelatihan untuk para pegawai, karyawan atau tenaga kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan (Armstrong, 2003).

1) *On-the-job training* (pelatihan di tempat kerja)

Metode ini menyarankan perlunya pelatihan pada tenaga kerja baru. Pelatihan dilakukan di tempat kerja. Sedangkan pelatihan tersebut terselenggara melekat dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Pelatihnannya tidak diselenggarakan secara khusus dan terpisah dari proses bekerja. Pemberi pelatihan adalah para ahli yang sudah cukup lama dan berpengalaman dibidangnya. Kelebihan dari metode ini adalah lebih hemat waktu dan tenaga kerja baru maupun pelatih tidak meninggalkan tugas. Akan tetapi metode ini juga mempunyai kelemahan, yaitu pelatih kurang konsentrasi di dalam memberikan pelatihan karena kesibukan-kesibukannya.

2) *Vestibule Training*

Metode pelatihan ini berupa kursus singkat yang direkayasa sehingga kondisi dan fasilitas kursus mendekati situasi kerja yang sebenarnya (simulasi). Kursus dilakukan secara terpisah dengan tempat kerja, dan memerlukan instruktur khusus. Kelebihan metode ini adalah bahwa kursus dapat diikuti oleh peserta yang berjumlah relatif banyak, tentu saja disesuaikan dengan kemampuan dan fasilitas yang tersedia.

3) *Apprenticeship Training* (magang)

Tenaga kerja baru dimagangkan pada seseorang yang ahli dalam bidang tertentu. Para magang bekerja dan berlatih di bawah pengawasan langsung ahli tersebut. Biasanya metode ini digunakan untuk jenis tenaga kerja yang memerlukan skill tinggi.

4) *Internship Training*

Program pelatihan yang dilakukan sebuah lembaga pendidikan dengan instansi lain seperti perusahaan, instansi pemerintah untuk memberikan latihan kepada para siswa atau mahasiswa. Peserta pelatihan yang lulus dengan preikat baik dapat memperoleh kesempatan bekerja pada instansi atau perusahaan tersebut.

5) *Learner Training*

Kadang-kadang perusahaan dihadapkan dengan permasalahan banyaknya tumpukan tugas yang diperlukan segera diselesaikan, sedangkan jenis tenaga kerja tersebut merupakan tenaga kerja yang memerlukan tenaga kerja setengah terampil, dalam jangka pendek. Oleh karena itu, perusahaan mengirimkan sejumlah tenaga kerja yang ada untuk mengikuti pelatihan pada sekolah-sekolah kejuruan tertentu.

6) *Outside Course*

Merupakan metode pelatihan yang dilakukan oleh suatu lembaga profesional bekerja sama dengan suatu perusahaan tertentu.

7) *Retraining and Upgrading*

Metode pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas keterampilan tenaga kerja untuk mengantisipasi kondisi lingkungan yang senantiasa berubah dan berkembang. Dengan demikian kebutuhan tenaga kerja yang sesuai perkembangan teknologi dan lingkungan dapat terpenuhi.

Metode pelatihan lain yang sering dikembangkan adalah *executive training*. Pelatihan tersebut diberikan secara khusus kepada para eksekutif. Adapun jenis training ini menurut Jucius (1970) meliputi: *on-the-job training, understudy plans,*

role playing, training within industry, supervisory program conference training. Jucius, et al. (2000) mengenalkan *on-the-job training* dan *off-the job training*.

Pelatihan dalam tenaga kerja meliputi *understudy, assignment, coaching, experience, job rotation, special project and committee* dan *assignment*. Sedangkan pelatihan di luar tenaga kerja meliputi; *classroom training, lecturer, case study, role playing, in-basket technique, programmed instruction, business games, university and professional association seminars*.

Pandangan lain yang disampaikan oleh Noe (1994) dalam organisasi swasta seringkali pelatihan menggunakan empat pendekatan yaitu:

- 1) Pendidikan formal (*formal education*)
- 2) Perkiraan ataupun penilaian (*assessment*)
- 3) Pengalaman kerja (*job experiences*)
- 4) Hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*)

Berbagai jenis pelatihan yang dilakukan sebagaimana disebutkan seringkali dilaksanakan oleh organisasi privat. Dunia bisnis relatif lebih menonjol kemampuan inovasinya dalam mendesain pelatihan yang sesuai dengan dunianya. Hal ini sangat dimungkinkan karena kebutuhan karyawan yang begitu jelas dan nyata, baik permintaan keterampilan maupun keahlian yang dibutuhkan. Berbeda dengan organisasi privat, dalam organisasi publik kebutuhan keterampilan dalam rangka penyelenggaraan pelayanan masyarakat tidak begitu jelas.

9.6 Sistematika Pelatihan

Pada Bab sebelumnya telah dijelaskan, bahwa manajemen pelatihan merupakan aktivitas yang berkelanjutan terdiri atas beberapa komponen, di antaranya adalah analisis kebutuhan pelatihan;

perencanaan program pelatihan; penyusunan bahan pelatihan; implementasi pelatihan; dan evaluasi pelatihan. Masing-masing kegiatan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

9.6.1 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Konsep dasar analisis kebutuhan pelatihan merupakan basis dalam memahami analisis kebutuhan pelatihan sebagai suatu proses, prosedur, model, teknik dan tahap. Sebagai konsep dasar tentu saja kajian ini bersifat teoritis yang perlu dijabarkan agar lebih aplikatif. Analisis kebutuhan pelatihan sebagai suatu konsep sudah banyak diketahui, terutama oleh mereka yang bergerak dalam dunia pendidikan. Namun analisis kebutuhan sebagai ilmu terapan dan terlebih lagi sebagai syarat utama penyusunan program, masih sangat jarang dilaksanakan. Secara normatif dikenal adanya tiga level analisis kebutuhan pelatihan, yaitu level organisasi, level jabatan atau pekerjaan dan level individu.

Beberapa penulis menggunakan kebutuhan manusia sebagai norma politik pada kurun 1960-an dan awal 1970-an ternyata mengartikan 'kebutuhan' secara berbeda, sehingga konsep ini memicu polemik terbuka. Mereka menolak pemaknaan politik sebagai siapa mendapatkan apa, kapan, dan bagaimana caranya, serta mengatakan bahwa tugas sesungguhnya dari pemerintah adalah memenuhi kebutuhan rakyat, sejauh hal itu bisa dilakukan (Watt, 1996). Dalam pengertian politik yang demikian, daya tanggap adalah hal yang utama, dan paternalisme adalah bentuk yang akan muncul. Para individu lazimnya mengerti apa yang terbaik bagi mereka sehingga pengetahuan para pakar menjadi pembatas bagi peninjauan cara-cara paling efektif untuk memenuhi tuntutan-tuntutan itu, karena tidak seorang pun cukup layak berbicara dengan mengatas namakan kepentingan umum yang begitu beragam. Semua keinginan harus dipertimbangkan dan

dipandang sederajat, sehingga semua mempunyai peluang pemenuhan kebutuhan yang sama.

Untuk menjawab 'keinginan-keinginan politik' semacam itulah Fromm (1995), Marcuse (1964;1969), Macpherson (1966; 1973), Bay (1965; 1968) dan lain-lain mengusulkan konsepsi 'kebutuhan-kebutuhan politik'. Suatu hal yang harus dijadikan norma adalah kebutuhan, bukan keinginan: politik haruslah mencari keadilan, dan keadilan dipandang sebagai terpenuhinya kebutuhan manusia. Semua penulis ini sepakat bahwa kebutuhan manusia itu bisa diketahui secara objektif, itulah sebabnya kebutuhan manusia mestinya tidak bisa dijadikan norma politik jika hal tersebut diyakini memiliki status sebagai fakta yang bisa dipastikan. Semua penulis ini berpendirian bahwa, kendati pada prinsipnya para individu mungkin bisa mengetahui apa yang mereka butuhkan, namun kondisi dewasa ini membuat hampir semua orang telah terindoktrinasi sehingga tidak mampu melihat apa yang sesungguhnya mereka butuhkan, atau membedakan mana kebutuhan yang sejati dan mana kebutuhan palsu (Fitzgerald, 1977). Akibatnya, untuk sementara ini, pengetahuan mengenai kebutuhan manusia tidak terdistribusi secara merata; ada orang yang mengetahui lebih banyak dari pada orang lain mengenai apa yang mereka butuhkan, dan hampir semua gagasan mengenai kebutuhan mereka akan kacau, tidak utuh, bahkan keliru. Setiap manajer haruslah memahami hal itu.

Kebutuhan-kebutuhan yang penting berkaitan dengan tujuan-tujuan yang penting, dan tidak semua tujuan itu penting. Bahkan ada tujuan yang dilarang seperti memasuki rumah orang lain. Para pendukung konsep kebutuhan-kebutuhan politik tidak mendukung kepuasan yang tanpa batas atas semua kebutuhan, tapi hanya kebutuhan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan manusiawi, atau aktualisasi potensi manusiawi sebagaimana yang mereka pahami. Oleh karena itu, pendekatan mereka seperti halnya Marx (yang gagasannya mengenai

kebutuhan manusia sebagian besar mengacu pada pemenuhan), sifatnya teleologikal. Mereka mengidentifikasi dan mengevaluasi kebutuhan manusia, sebagaimana Marx, dengan mengacu pada model kemanusiaan, atau sebuah konsepsi kesempurnaan manusia yang mereka anggap paling benar (Fitzgerald, 1977).

Bantahan terhadap konsep politik kebutuhan antara lain tertuju pada struktur teleologisnya: model-model kemanusiaan tidaklah tunggal, dan para kritisi berpendapat bahwa tidak mungkin melakukan pilihan yang masuk akal, karena setiap usaha kearah itu akan jatuh pada 'kekeliruan naturalistik'. Karena itu, tidak akan ada apa yang disebut pengetahuan mengenai kebutuhan manusia atau konsep ilmiah kebutuhan manusia. Kritik lain menyatakan bahwa diantara *keinginan-keinginan* manusia tidak ada pilihan yang rasional dan bahwa yang harus dikejar sesungguhnya hanyalah *kebutuhan-kebutuhan*. Hal ini berarti bisa saja ada pengetahuan mengenai kebutuhan atau pakar mengenai kebutuhan, namun para pakar ini (ahli manajemen, arsitek atau ahli hukum, misalnya) hanya bisa menasehati kita mengenai apa yang kita butuhkan setelah kita mengatakan kepada mereka mengenai apa yang kita inginkan. Kritik ini menegaskan pula bahwa konsep politik kebutuhan secara konseptual membingungkan. Mereka juga mengingatkan bahwa secara politis kecenderungan seperti itu bersifat despotik, karena berpotensi menggunakan secara absah koersi atau pemaksaan terhadap mereka yang dianggap kurang mengetahui apa yang mereka butuhkan (Fitzgerald, 1977).

Mereka menunjukkan perintah seperti kuba dan vietnam yang merasa tahu kebutuhan rakyatnya, sehingga tidak ada teka-teki mengenai kaitan antara teori kebutuhan dengan despotisme politik (Fitzgerald, 1977). Tapi kritik mereka tidak berhasil membuktikan bahwa teori kebutuhan berkecenderungan despotis. Mereka juga tidak mampu memperhatikan bahwa teori

kebutuhan memang membingungkan. Pernyataan mengenai kebutuhan tidak tergantung pada pernyataan mengenai keinginan. Padahal mereka pun mengatakan bahwa antara model-model kesempurnaannya tidak ada pilihan yang masuk akal, sehingga setiap pilihan sifatnya arbiter. Memang benar bahwa pertanyaan mengenai kebutuhan suatu organisme berkaitan dengan gagasan mengenai apa yang menentukan keberadaan spesimen itu dan bagaimana spesimen itu bisa dipandang sebagai wakil dari keseluruhan; namun tidak benar bahwa hal ini sifatnya arbiter atau bisa dinyatakan sebagai sekedar selera pribadi pengamat. Bahwa sebuah tanaman bisa tumbuh adalah sebuah kenyataan mengenai tanaman itu, seperti halnya bobot atau warnanya. Lebih jauh lagi, ia relatif tidak terikat dari keinginan. Tanaman tidak mungkin punya keinginan, dan manusia sebagai pihak yang bisa memiliki keinginan tidak mungkin mengungkapkan keinginan untuk memandangi sebuah tanaman sebagai spesimen yang berbeda dari apa yang ada. Para pedagang ganja, para penanamnya, dan siapa saja yang berhubungan dengan dunia itu pasti setuju untuk memandangi ganja sebagai spesimen yang subur, kendati tidak semua dari mereka sepakat dalam hal menginginkannya untuk subur. Kebutuhan tanaman adalah kondisi-kondisi yang memungkinkan ia mewujudkan potensinya dan menjadikan spesimen yang subur. Kebutuhan-kebutuhan itu pun, dalam kenyataannya, tidak kurang subjektifnya, kendati lebih sulit untuk menentukan apa saja yang tergolong kebutuhan ketimbang mengenali bagus tidaknya sebuah spesimen (Anscombe, 1958).

Ada beberapa kebutuhan manusia yang mirip sekali dengan kebutuhan binatang dan tumbuhan. Dalam hal makanan dan latihan kita melihat kebutuhan-kebutuhan yang lazimnya baru terpenuhi jika manusia bisa mewujudkan potensi (fisik) mereka dan menjadi spesimen (fisik) yang baik. Ini merupakan pernyataan yang objektif mengenai fakta; bukan pernyataan mengenai keinginan-keinginan, dan tidak juga bergantung pada

pernyataan mengenai keinginan-keinginan. Seseorang bisa jadi membutuhkan sebuah vitamin yang sama sekali tidak pernah didengar namanya, dan dengan demikian tidak mungkin diinginkan. Orang lain, seperti ahli diet atau instruktur senam, mungkin lebih tahu banyak mengenai apa saja nutrisi dan latihan yang diperlukan. Tentu saja, untuk menyatakan bahwa pernyataan ini benar tidak mesti kita mendukung despotisme para ahli diet dan pelatih senam nutrisi dan latihan orang lain. Kita juga tidak perlu, karena khawatir pada despotisme, sampai jatuh pada absurditas dengan mengabaikan orang lain yang lebih tahu daripada kita mengenai apa yang kita butuhkan.

Kebutuhan non-fisik manusia, jika memang ada, akan tergantung kepada kemungkinan kesamaan yang jelas dan cukup objektif dari pengetahuan mengenai apa yang menentukan spesimen yang subur dalam komunitas manusia. Politik kebutuhan secara lugas mengusulkan gagasan mengenai kesempurnaan, kendati terbatas, dan biasanya dalam bentuk yang tendensius, kecuali misalnya seperti 'kegiatan-kegiatan menonton film amerika yang secara sosial merusak dan mencari keuntungan' (Fromm, 1955). Karena itu hal tersebut tidak ada kaitannya dengan pemupukan keyakinan diri atas kapasitas mereka sendiri untuk mengetahui kebutuhan dan membuat pilihan masuk akal (seperti dinyatakan model-model kesempurnaan manusia dan model kebutuhan-kebutuhan manusia). Tapi ini tidak bisa dikatakan bahwa apa yang gagal diungkapkan oleh model-model sama sekali tidak bisa dilakukan. Rumusan bowlby (1969) ini, melalui kajian tentang proses pengaitan pada masa kanak-kanak, tidaklah lebih subjektif atau arbiter dalam mengatakan bahwa orang-orang yang kebutuhan-kebutuhannya tidak terpenuhi adalah spesimen yang cacat (secara psikologi), dan orang yang kebutuhan-kebutuhan nutrisinya terpenuhi belum tentu merupakan spesimen yang tidak memiliki cacat (secara fisik). Kedua tersebut merupakan reduksi fakta. Apapun kebutuhan fisik, psikologis, atau moral yang

dijadikan alasan untuk mengenali makhluk manusia, kebutuhan-kebutuhan itu masih tetap tidak memiliki signifikansi politik kecuali bisa dibuktikan bahwa pada forum publik ada sesuatu yang bisa dilakukan, dan harus dilakukan, untuk memenuhinya. Jadi, pertanyaannya sekarang ialah, apakah yang disebut dengan kebutuhan?.

Briggs (1979) kebutuhan adalah ketimpangan atau gap antara “apa yang harusnya” dengan “apa yang senyatanya”. Gilley dan Egglan (1989) menyatakan bahwa kebutuhan adalah kesenjangan antara seperangkat kondisi yang ada pada saat sekarang ini dengan seperangkat kondisi yang diharapkan. Istilah kebutuhan (*need*) digunakan dalam berbagai bidang antara lain psikologi, biologi, dan ekonomi. Burton dan Merrill (1979) mengidentifikasi adanya 5 (lima) kebutuhan manusia yakni: kebutuhan normatif, kebutuhan yang dirasakan, kebutuhan yang diekspresikan, kebutuhan komparatif dan kebutuhan masa mendatang. Penjelasan masing-masing kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Normatif (*normative needs*) adalah kebutuhan yang ada karena dibandingkan dengan norma tertentu. Misalnya, dalam jalur kepegawaian PNS, ketentuan normatif menetapkan bahwa untuk menduduki jabatan eselon III, tetapi belum memenuhi ketentuan normatif tersebut, maka kebutuhan untuk mengikuti Kepegawaian Struktural SPAMA merupakan kebutuhan normatif.
- 2) Kebutuhan yang dirasakan (*felt need*) dapat pula disebut sebagai kebutuhan keinginan. Kebutuhan jenis ini biasanya disampaikan seseorang kalau kepadanya kita tanyakan apa yang diperlukan atau diinginkan. Misalnya seseorang yang prestasi kerjanya cenderung menurun karena kurang dorongan atau motivasi dari manajer, maka

motivasi atau dorongan tersebut merupakan kebutuhan yang dirasakan.

- 3) Kebutuhan yang diekspresikan atau dinyatakan (*expressed need*), dapat disamakan dengan pemikiran ekonomi bahwa jika seseorang memerlukan sesuatu maka akan menimbulkan permintaan (*demand*). Misalnya, untuk dapat bertahan hidup manusia harus mengkonsumsi kebutuhan pokok. Tindakan untuk memenuhi kebutuhan pokok itulah merupakan wujud kebutuhan yang diekspresikan.
- 4) Kebutuhan komparatif (*comparative need*) adalah kebutuhan yang muncul kalau kita membandingkan dua kondisi atau lebih yang berbeda. Misal, pada tahun 2019, rasio dosen:mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis adalah 1:25, sedangkan perguruan tinggi sesuai dengan peraturan Dikti rasionya adalah 1:15. Dengan demikian Fakultas perlu untuk menambah tenaga dosen pada tahun akademik 2020/2021 agar rasio ideal tercapai. Kebutuhan demikian ini disebut kebutuhan komparatif.
- 5) Kebutuhan masa yang akan datang (*anticipated/future need*) adalah kebutuhan hasil proyeksi atauantisipasi atas apa yang terjadi di masa yang akan datang. Analisis kebutuhan menurut Briggs (1979) adalah suatu proses untuk menentukan apa yang seharusnya (sasaran-sasaran) dan mengukur jumlah ketimpangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang senyatanya. Lebih spesifik lagi dapat kita lihat pada pengertian analisis kebutuhan yang diberikan oleh Ellington dan Harris (1986), yaitu suatu istilah dalam pelatihan yang digunakan untuk menentukan tipe program pembelajaran yang diperlukan oleh sebagian dari peserta pelatihan agar yang bersangkutan dapat memenuhi kriteria standar dari suatu jenis pekerjaan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Burton dan Merrill (1979) memberikan batasan analisis kebutuhan sebagai suatu proses yang sistematis dalam menentukan sasaran, mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan nyata, serta menetapkan prioritas tindakan. Dalam bidang pelatihan, analisis kebutuhan adalah suatu proses untuk menentukan apa yang seharusnya diajarkan dan dipelajari. Analisis kebutuhan seharusnya merupakan tahapan pertama dari pendekatan yang sistematis dalam mengembangkan materi pembelajaran untuk suatu program pelatihan (Briggs, 1979).

Kebutuhan pelatihan dapat diketahui sekiranya terjadi ketimpangan antara kondisi (pengetahuan, keahlian dan perilaku) yang senyatanya ada dengan tujuan-tujuan atau kinerja yang diharapkan tercipta pada suatu organisasi. Kebutuhan pelatihan adalah kesenjangan yang dapat diukur antara hasil-hasil yang ada sekarang dan hasil-hasil yang diinginkan atau dipersyaratkan. Tidak semua kesenjangan atau kebutuhan mempunyai tingkat kepentingan yang sama untuk segera dipenuhi. Sekali kebutuhan terpilih untuk dipenuhi maka dia akan menjadi masalah. Dengan demikian, masalah adalah “*selected gap*”.

Rosset & Arwady (1987) menyatakan bahwa *Training Needs Assessment* (TNA) adalah suatu istilah yang dipergunakan dalam analisis untuk memahami permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan dengan penerapan teknologi baru. Mereka menyatakan bahwa *Training Needs Assessment* yang selanjutnya disebut analisis kebutuhan kepelatihannya sering kali disebut pula sebagai analisis permasalahan, analisis pra-pelatihan, penampakan yang ada, analisis kebutuhan atau analisis pendahuluan.

Analisis kebutuhan mengambil peran yang penting dalam menyajikan informasi sebagai tahap usaha, mengenai apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja. Terdapat empat tujuan

dari pelaksanaan analisis kebutuhan yaitu untuk mencapai kinerja yang optimal, untuk mengetahui kinerja aktual, untuk mengetahui apa yang dirasakan oleh pembelajar mengenai topik pelatihan, untuk mengetahui penyebab timbulnya permasalahan kinerja, yang mencakup empat hal yaitu:

- 1) Kekurangan keterampilan, keahlian, dan pengetahuan;
- 2) Adanya perubahan lingkungan;
- 3) Tidak ada atau sedikitnya insentif;
- 4) Karyawan tidak termotivasi yang bisa disebabkan karena faktor nilai atau faktor kepercayaan.

Kaufman (1972) menyatakan bahwa suatu analisis kebutuhan harus mencakup sekurang-kurangnya tiga karakteristik sebagai berikut:

- 1) Data harus menyajikan kondisi aktual pembelajaran dan orang-orang terkait, baik itu mencakup kondisi saat ini maupun kondisi mendatang.
- 2) Tidak ada analisis kebutuhan yang bersifat final dan lengkap. Hendaknya disadari bahwa pernyataan tentang kebutuhan bersifat tentatif atau sementara.
- 3) Ketimpangan seharusnya diidentifikasi dari produk dan bukannya mengambil proses.

Analisis kebutuhan pelatihan memiliki kaitan yang erat dengan perencanaan pelatihan. Perencanaan yang paling baik didahului dengan identifikasi kebutuhan. Perencanaan sistem pembelajaran tidak dapat dipisahkan dari masalah karena dengan adanya masalah tersebut diperlukan perencanaan sistem pembelajaran.

Dalam kaitan tersebut, yang dimaksud dengan perencanaan adalah suatu proyeksi dari tindakan untuk mencapai tujuan, dengan elemen-elemen sebagai berikut:

- 1) Identifikasi dan pendokumentasian kebutuhan;
- 2) Memilih masalah yang terdokumentasikan tersebut untuk dijadikan prioritas tindakan;
- 3) Merinci hasil-hasil yang diharapkan dapat dicapai dari pemilihan kebutuhan tersebut;
- 4) Mengidentifikasi hal-hal yang dibutuhkan untuk memecahkan permasalahan;
- 5) Mengurutkan hal-hal yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah;
- 6) Mengidentifikasi alternatif dan peralatan yang memungkinkan untuk memecahkan masalah.

Jadi jelas bahwa perencanaan hanya memusatkan kepada apa yang akan dilakukan. Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan arah yang ingin dicapai dan mengidentifikasi berbagai kebutuhan untuk sampai kepada tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian, analisis kebutuhan pelatihan merupakan tahap pertama dari perencanaan. Perencanaan senantiasa diawali dengan identifikasi masalah atau kebutuhan. Dengan demikian, maka hasil analisis merupakan masukan utama dalam proses perencanaan. Dalam bidang pelatihan, maka hasil analisis kebutuhan pelatihan merupakan masukan dalam merencanakan program pelatihan. Menentukan kebutuhan pelatihan bukan hal sederhana sebab kebutuhan pelatihan terkait dengan siapa yang dilatih; terkait dengan tujuan pelatihan; untuk kebutuhan siapa pelatihan itu dilakukan; siapa penyelenggara pelatihan; bahan pelatihan ditentukan oleh penyelenggara pelatihan, dan merupakan paket yang tak dapat

dipecah-pecah sesuai dengan keinginan pengajar (*teacher-controlled*), ataukah dapat dipilih materinya oleh pembelajar sendiri (*learned-controlled*).

Kebutuhan pelatihan dimasyarakat sering dihubungkan dengan *life stages* atau tahap kehidupan manusia. Dengan demikian, ada kebutuhan bayi dalam kandungan (dan ibu hamil), kebutuhan balita (dan ibunya), kebutuhan anak, orang dewasa, orang tua, kebutuhan orang tua lanjut usia, dan kebutuhan orang meninggal dunia. Tetapi kategorisasi itu pun tidak sederhana karena pada *life stages* yang sama pun pada dua orang yang berbeda mempunyai kebutuhan yang berbeda (McNamara, 2001).

Bukti lain ialah, variasi kebutuhan belajar pada pendidikan jarak jauh (*distance learning*) mengerucut pada 3 jenis kebutuhan: sebagian besar pembelajar (76%) mempelajari hal-hal praktis yang terkait dengan pemeliharaan rumah, hobi, seni, olahraga dan rekreasi; 7% terkait dengan kegiatan belajar yang sifatnya akademis, dan hanya 1% terkait dengan program pendidikan sertifikasi (Hiemstra dan Penland, 1981).

Program-program pelatihan di Indonesia pada dasarnya lebih bersifat spesifik. Dikalangan pegawai negeri sipil, misalnya, pada pelatihan penjurangan karier yang dikenal sebagai pelatihan Adum, Spama, Spamen, dan Spati. Dalam pelatihan ini kebutuhan pelatihan ditetapkan setelah dilakukan analisis terhadap deskripsi tugas tiap jenjang jabatan. Hasil analisis mengarah identifikasi kebutuhan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dianggap diperlukan untuk menjalankan pekerjaan pada jenjang jabatan itu. Kebutuhan itu kemudian dituangkan ke dalam bentuk bahan pelatihan dalam penetapan kebutuhan pelatihan ini diasumsikan bahwa pegawai, calon partisipan pelatihan, semuanya belum memiliki bekal yang diperlukan untuk dapat menjabat pada jenjang di atasnya; padahal, dalam kenyataan, mereka sudah menjabat dalam waktu

yang cukup lama pada jenjangnya, sehingga pengalaman belajarnya dari pengalaman kerja diperkirakan menyebabkan mereka sesungguhnya sudah memiliki sebagian bekal untuk menduduki jenjang di atasnya. bekal itu diperkirakan memang berbeda pada setiap individu, tergantung pada seberapa banyak, dan seberapa baik ia dapat belajar selama menjalankan tugas pada jenjangnya. Asumsi yang lain lagi adalah para partisipan memiliki kemampuan yang sama untuk menyerap bahan pelatihan yang diberikan.

Asumsi-asumsi yang melandasi kebijakan program pelatihan penjenjangan karier itu memerlukan peninjauan dan penilaian kembali, demi peningkatan keberhasilan program (Haris Mujiman, 2006). Di kalangan karyawan perusahaan swasta juga dikenal pelatihan penjenjangan karier. Cara penetapan kebutuhan pelatihan pada penjenjangan karier juga didasarkan pada analisis tugas. Pelatihan ini pada umumnya juga untuk promosi. Di kalangan karyawan perusahaan swasta juga ada pelatihan keterampilan. Pelatihan diperuntukkan bagi mereka yang tidak memiliki cukup pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan tugas pada posisinya. Pelatihan juga diberikan apabila ada peralatan baru, atau teknologi baru yang digunakan dalam perusahaan.

Di kalangan militer, dikenal Kursus Reguler Lemhannas, dan Kursus Singkat Lemhannas, yang dapat diikuti pula oleh peserta dari kalangan sipil. Kalau pada pelatihan penjenjangan karier kebutuhan pelatihan ditetapkan atas dasar analisis tugas, di Lemhnnas kebutuhan pelatihan didasarkan kepada pembentukan cara bersikap, cara berpikir, dan cara bertindak demi tercapainya stabilitas yang dinamis dalam berbagai segi kehidupan bangsa, dan untuk mempertahankan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Asumsi yang melandasi program pelatihan adalah bahwa cara bersikap, cara berpikir, dan cara bertindak dapat diubah dan dibentuk, dan bahwa partisipan memiliki kemampuan

yang sama dalam menyerap bahan pelatihan. Asumsi ini juga memerlukan peninjauan dan penilaian kembali, demi peningkatan keberhasilan program.

Berkaitan dengan program-program pengembangan masyarakat, ada berbagai jenis program pelatihan. Misalnya program-program pelatihan pemberdayaan masyarakat, seperti Pelatihan Pengembangan Kecamatan, Pelatihan Kader Pembangunan Desa, Kepalatihan PeningkatanPartisipasi Politik, Pelatihan untuk Pengawasan Anggaran

Responsif Gender, Pelatihan Kesadaran Hukum, dan lain-lain yang pada umumnya diorganisasikan oleh LSM bersama lembaga-lembaga donor. Untuk program-program pemberdayaan masyarakat yang sifatnya baru, kebutuhan pelatihan ditetapkan oleh para pengembang program atas dasar pengetahuan dan keterampilan yang diperkirakan diperlukan untuk menjalankan tugas. Deskripsi tugas umumnya mengalami perubahan setelah dilakukan evaluasi. Deskripsi tugas menjadi ssemakin mantap sejalan dengan bertambahnya pengalaman pengelolaan program.

Kendati setiap program pelatihan memiliki cara sendiri untuk menetapkan kebutuhan pelatihan, ada prinsip dasar yang sama yakni, bahwa analisis kebutuhan pelatihan adalah diskrepansi antara kinerja yang diharapkan (kinerja standar) dan kinerja yang senyatanya. Di dalam sistem yang sudah berjalan, kinerja dapat diamati dan dievaluasi oleh manajer, sehingga diskrepansi dapat terlihat asal unit kerja itu memiliki standar kineja baku. Tetapi untuk suatu sistem baru, deskripsi tugas dan kinerja standar masih harus diciptakan dan dikembangkan.

Harus diakui bahwa tidak setiap diskrepansi mengarahkan pada kebutuhan pelatihan. Ada diskrepansi yang disebabkan karena keengganan, atau kemalasan pekerja melakukan pekerjaan karena berbagai sebab, dan bukan karena kekurangan

pengetahuan dan keterampilan. Penanganan kekurangan-produktifan pekerja yang bukan karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan tentu saja tidak dengan memberikannya pelatihan. Hal yang penting, penyebab kekurangan-produktifan ditemukan terlebih dahulu, baru kemudian ditetapkan langkah pemecahan yang sesuai. Bagaimanakah caranya agar analisis kebutuhan pelatihan dapat menumbuhkan ketertarikan pegawai atau karyawan? Pada prinsipnya adalah analisis kebutuhan pelatihan mesti berorientasi pada kepentingan pegawai dan organisasi.

9.6.2 Level dan Model

Pada uraian sebelumnya telah dijelaskan bahwa keputusan menyelenggarakan pelatihan harus berdasarkan pada data yang telah direkam dengan melakukan suatu analisis kebutuhan (*needs assessment*). Analisis kebutuhan mendiagnosis masalah-masalah saat ini dan tantangan-tantangan di masa yang akan dihadapi. Organizer yang menerapkan program pelatihan yang tidak melakukan analisis kebutuhan kemungkinan akan banyak melakukan kesalahan dan gagal menyelenggarakan programnya. Misalnya saja gagal dalam menetapkan bahan ajar pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan promosi pegawai. Sekurang-kurangnya, menurut Boydell (1981), ada tiga level analisis yang diperlukan. Pertama, analisis pada level organisasi, yakni menganalisis berbagai jenis problematika yang dihadapi organisasi dan posisi yang tepat problematika itu berada. Dalam hal ini berkaitan dengan kelemahan umum yang terdapat pada organisasi, pelatihan dengan demikian dipandang sebagai satu hal yang sangat diperlukan. Jika organisasi itu adalah organisasi publik, berada di dinas mana dan jabatan apa problematika itu berada. Jika organisasi perusahaan swasta, berada dalam biro, unit, atau bagian dan posisi problematika itu ada. Kedua, analisis pada level operasional atau pekerjaan, yakni proses menentukan perilaku-perilaku yang di tuntut dari pemegang

jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi. Maksudnya, kebutuhan akan keterampilan seperti apa, pengetahuan dan sikap yang bagaimana yang dibutuhkan sebagai prasyarat untuk melaksanakan berbagai tugas yang berkaitan dengan suatu jenis pekerjaan. Ketiga, analisis pada level personalian atau individu, yakni mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan-kebutuhan kerja dengan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik-karakteristik masing-masing karyawan. Jadi sangat berkaitan dengan siapa dan jenis pelatihan apa yang diperlukan.

Untuk memahami lebih lanjut mengenai level analisis, berikut dikemukakan tabel kerangka analisis pola hubungan ketiga level terkait dengan pertanyaan yang harus dijawab, tipe kesimpulan atau rekomendasi, dan acuan proses yang diperlukan (Boydell, 1981) dalam Tabel 8.1 berikut.

Tabel 9.1. Kerangka Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis organisasional	Analisis	Analisis
Tujuan-tujuan & sasaran-sasaran organisasional Persediaan personalia Persediaan keahlian Indeks iklim organisasi Indeks efisien	Deskripsi-deskripsi Pegawai Spesifikasi pegawai Standar kinerja Pelaksanaan pegawai Pengambilan sampel kerja	Data penilaian kinerja Pengambilan sampel kerja Wawancara Kuesioner Tes-tes: keahlian, kemampuan, pengetahuan dan lain-lain
Perubahan dalam sistem atau sub sistem Permintaan-permintaan manajemen	Telah literatur Tentang pegawai Mengajukan pertanyaan tentang pegawai	Survei sikap Karyawan atau pelanggan Kemajuan-kemajuan pelatihan
Wawancara keluar MBO atau sistem perencanaan kerja	Komite-komite pelatihan	Skala penilaian Teknik kejadian kritis

Survei pelanggan/data kepuasan	Analisis masalah-masalah operasi Catatan-catatan kerja	Pusat-pusat penelitian
--------------------------------	---	------------------------

Tabel 9.2 Pola Hubungan Antar level Kebutuhan

Level Kebutuhan Pelatihan	Pertanyaan yang harus dijawab	Tipe Kesimpulan, Rekomendasi	Acuan Proses
Organisasi	Di manakah pelatihan paling diperlukan?. Misalnya pada bidang atau seksi ? Untuk kelompok pekerjaan manakah paling butuh pelatihan?	1. Bidang Paling memerlukan pelatihan..... 2. Dari seluruh organisasi maka kelompok pekerjaan 3. Paling memerlukan pelatihan	Identifikasi kebutuhan pelatihan
Operasional /pekerjaan	Keterampilan, pengetahuan dan sikap apakah yang diperlukan untuk suatu bidang pekerjaan	Keterampilan, pengetahuan dan sikap yang diperlukan adalah (biasanya ditulis sesuai spesifikasi jabatan)	Analisis jabatan

Personalia/Individual	Siapa dan jenis keterampilan, paling pengetahuan, sikap apakah yang memerlukan pelatihan?	Si A pada bagian Memerlukan pelatihan Semua pegawai Baru memerlukan pelatihan ... Si B memerlukan pelatihan sebelum dipromosikan menjadi manajer	Assesment (penilaian)
-----------------------	---	--	-----------------------

Dibandingkan dengan kebutuhan dua level yang lain, maka hanya kebutuhan pada level organisasi saja yang mengacu pada identifikasi kebutuhan pelatihan. Sedangkan analisis kebutuhan pada level operasional atau pekerjaan telah tercakup dalam proses analisis jabatan (*Job Analysis*); sementara identifikasi kebutuhan individual sudah mencakup dalam apa yang biasa disebut sebagai "assessment". Analisis kebutuhan pelatihan pada level-level organisasi akan muncul dengan mengikuti logika berpikir seperti ini: dalam suatu bidang tertentu terdapat suatu kelemahan misalnya yang berkaitan dengan upaya pencapaian tujuan organisasi; kelemahan tersebut dapat dieleminasi melalui pelatihan yang sistematis disamping tindakan perbaikan lainnya.

Adapun model umum analisis kebutuhan pelatihan, sebagaimana dikemukakan Kaufman dalam Burton dan Merrill (1979), ada tiga model, yakni analisis kebutuhan model induktif, deduktif, dan klasik. Model induktif (Tipe I) adalah suatu model yang mengatur perilaku pembelajar dan kemudian mengklasifikasikannya kedalam sasaran yang bersifat implisit. Model ini sama dengan suatu model evaluasi tujuan (*goal free*). Model induktif lebih bermanfaat dalam suatu penelitian atau

usaha tindakan lanjut untuk menentukan efek atau dampak dari suatu latar sasaran.

Model deduktif (Tipe D) adalah suatu model yang dimulai dari beberapa sasaran khusus dan kemudian menjabarkan perilaku pembelajar. Sebagai lawan dari induktif model yang dimulai dari perilaku dan diakhiri dengan sasaran, model deduktif dimulai sasaran dan diakhiri dengan perilaku yang ditunjukkan dengan pencapaian sasaran. Sedangkan Model Klasik (Tipe C) adalah suatu model yang berkaitan dengan orientasi pencapaian sasaran pembelajar.

Model analisis kebutuhan pelatihan lainnya dikenal sebagai model internal dan model eksternal. Kebutuhan pelatihan dalam model internal dilihat dari sisi organisasi. Aktivitas dimulai dengan analisis kesenjangan antar tingkah laku dan keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam hal ini, tujuan, sasaran, kebijakan, hukum, peraturan dan prosedur diasumsikan telah ditentukan dan tidak dapat diubah lagi. Dengan kata lain, tujuan dan sasaran tersebut dianggap telah sah dan sangat berguna. Hal ini jelas akan mengurangi kebebasan untuk mengadakan revisi atau pembaruan. Perbaikan dan perubahan hanya dapat dilakukan mengenai berbagai aspek dalam organisasi, selain tujuan dan sasaran.

Kebutuhan pelatihan model eksternal dilihat dari sisi luar organisasi. Aktivitas dimulai dengan melihat apa yang terdapat di luar organisasi, antara lain apakah hasil atau produk kerja dan jasa dari organisasi berguna bagi masyarakat. Penentuan kebutuhan pelatihan semacam itu ditujukan kepada kehidupan di luar organisasi, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Kriteria kinerja dipakai untuk mendesain tujuan dan sasaran, serta kemudian menentukan metode atau alat yang akan dapat dipakai untuk mencapai tujuan tersebut. Penentuan

kebutuhan pelatihan secara eksternal ini seharusnya merupakan dasar permulaan perencanaan, desain, implementasi dan evaluasi program secara fungsional. Apabila program pelatihan tidak dapat membuat pegawai memiliki tingkat hidup yang lebih baik bagi dirinya dan masyarakat, maka program pelatihan tersebut tidak akan berguna.

9.6.3 Tahapan dan Proses

Buton & Merril (1979) mengidentifikasi empat tahapan analisis kebutuhan (*need analysis*), keempat tahapan analisis kebutuhan tersebut dirinci sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi ruang lingkup sasaran
- 2) Pada tahap ini, tujuan-tujuan yang hendak dicapai didaftar terlepas dari penting tidaknya. Tujuan-tujuan tersebut hendaknya di rumuskan dalam perumusan yang dapat diukur serta disertai kriteria kinerjanya. Cara yang ditempuh bisa berupa survei, *brainstorming* atau mengkaji daftar tujuan-tujuan yang telah ada.
- 3) Mengurutkan sasaran berdasarkan urgensinya
- 4) Pada tahap ini, tujuan-tujuan disusun atas dasar prioritas, yaitu dari yang paling penting sampai dengan yang kurang penting dalam bentuk angka baik berdasarkan kelas maupun daerah geografis.
- 5) Mengidentifikasi ketimpangan antara apa yang diharapkan dengan kinerja sesungguhnya.
- 6) Pada tahap ini ditentukan tingkat kinerja dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kemudian kinerja tersebut dibandingkan dengan kriteria yang dipersyaratkan sebagaimana tercantum dalam tujuan. Tes standar merupakan instrumen yang biasa dipakai untuk mengukur tingkat kinerja tersebut.

- 7) Menyusun prioritas tindakan
- 8) Pada tahap ini, orang-orang di luar perlu dilibatkan oleh karena penentuan prioritas bersifat subjektif. Subjektivitas tersebut dapat dikurangi dengan menggunakan kriteria yang disetujui bersama. Kriteria yang biasa dipakai untuk menentukan prioritas tersebut antara lain meliputi:
 - a. Waktu yang tersedia dan yang diperlukan, yaitu secara sederhana dapat disebut sebagai UGD, yaitu kependekan dari *Urgent, Growth, Development*;
 - b. Proposisi pokok-pokok yang menentukan keberhasilan pilihan kebijakan. Dalam hal ini biasa dipergunakan analisis SWOT, yaitu *Strenght, Weakness, Opportunities, Threath*;
 - c. Volume permasalahan yang dihadapi, yaitu sejauh mana besar kecilnya suatu masalah sehingga memerlukan uraian akar permasalahan. Hal ini dapat dilakukan antara lain melalui analisis pohon, khusus pohon masalah;
 - d. Ketersediaan biaya, yaitu besar kecilnya biaya yang diperlukan untuk melaksanakan pelatihan tertentu.

Rosset (1991), analisis kebutuhan dilaksanakan pada saat pengembangan intruksional mencoba untuk menanggapi suatu kondisi atau keadaan yang membutuhkan bantuan atau asistensi. Analisis kebutuhan mengumpulkan informasi untuk membantu para profesional dalam menyimpan dan menyajikan data serta merekomendasikan bagaimana suatu pemecahan permasalahan atau bagaimana memperkenalkan suatu teknologi baru.

Ketika melaksanakan analisis kebutuhan, ada beberapa hal yang mesti dipertimbangkan. *Pertama*, analisis kebutuhan memusatkan perhatian perencana program pada permasalahan-permasalahan yang menonjol, juga dapat digunakan untuk memudahkan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan modifikasi dan pengembangan program-program pendidikan. Data analisis kebutuhan dengan demikian harus dapat digunakan untuk menjamin penggunaan dan alokasi personalia serta waktu dan sumber-sumber daya secara efisien. *Kedua*, analisis kebutuhan hanyalah menjustifikasi pemusatan perhatian pada beberapa kebutuhan tertentu bukan pada semua kebutuhan atau kebutuhan-kebutuhan lainnya. *Ketiga*, analisis kebutuhan menyajikan informasi yang berharga dalam merubah kinerja pembelajar.

Mengacu pada UNDP (*United Nations Development Programs*) kebutuhan pelatihan

(*Training Needs*) merupakan tahap ke-4 dari proses pengembangan pelatihan (*The Process of training development*). Kebutuhan pelatihan baru dapat diketahui setelah dilaksanakannya tiga tahap sebelumnya, yaitu studi pendahuluan (*preliminary study*), analisis jabatan (*job analysis*) dan analisis populasi/pelaksana tugas (*population analysis*). Maksud dari studi pendahuluan adalah untuk menganalisis permasalahan sehingga dapat diketahui penyebab dari munculnya permasalahan dan dengan demikian dapat pula diketahui apakah permasalahan tersebut dapat dipecahkan melalui pelatihan. Maksud analisis jabatan adalah untuk memberikan dasar dalam pengambilan keputusan mengenai materi yang akan diajarkan beserta metode dan teknik mengajarkannya, perlu tidaknya menggunakan *job aid* dan perlu tidaknya mengubah desain pekerjaan. Sedangkan tujuan dari analisis populasi adalah untuk meneliti kemampuan awal yang dimiliki calon peserta pelatihan, sehingga dapat

diketahui berbagai materi yang tidak perlu diajarkan lagi dan cara belajar yang paling sesuai bagi calon peserta pelatihan.

Analisis kebutuhan disamping untuk kebutuhan pada saat ini juga untuk kebutuhan di masa yang akan datang. Pada umumnya analisis kebutuhan berupa permasalahan-permasalahan khusus yang dialami para pegawai atau karyawan dalam mengoperasikan sesuatu (misalnya teknologi informasi internet) atau yang berkaitan dengan permasalahan pelaksanaan pekerjaan. Keterkaitan diantara karakteristik pribadi yang utama, status kepegawaian dan pengalaman serta skor hasil tes atau yang sejenisnya dapat dipergunakan untuk menentukan apakah suatu program pelatihan memungkinkan untuk terciptanya kinerja standar.

Kebutuhan pelatihan dapat dilihat dengan membandingkan antara tingkat pengetahuan dan kemampuan yang diharapkan (sebagaimana terlihat dalam misi, fungsi dan tugas atau tugas pokok dan fungsi/Tupoksi) dengan pengetahuan dan kemampuan yang senyatanya dimiliki. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Romiszowski (1981), bahwa kebutuhan pelatihan dapat diwujudkan dalam bentuk formulir yang memuat ketimpangan antara kondisi yang ada baik itu menyangkut tingkat pengetahuan ataupun keterampilan dengan tingkat kondisi yang diharapkan.

Secara konseptual, kebutuhan pelatihan dapat diketahui dengan memisahkannya menjadi empat unsur yaitu:

- 1) Pemaparan kondisi faktual dari karakteristik individu yang dapat diamati atau yang telah terjadi.
- 2) Membandingkan pemaparan tersebut dengan karakteristik yang diharapkan melalui kriteria yang telah ditetapkan;
- 3) Kesimpulan bahwa diperlukan suatu perubahan;

- 4) Suatu strategi untuk mencapai kepuasan pemenuhan kebutuhan melalui pelatihan.

Pandangan lain tentang pengukuran kebutuhan dikemukakan oleh Kaufman (1977) yang menyebutkan bahwa terdapat sembilan langkah yang diperlukan ditempuh dalam menganalisis kebutuhan. Kesembilan langkah tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Penyiapan rencana;
- 2) Identifikasi gejala adanya masalah;
- 3) Tentu lingkup permasalahan (tingkat nasional, propinsi, kabupaten, organisasi/unit kerja, sekolah kelas dan seterusnya; tingkat manajer puncak, lini, supervisor, biro, unit dan seterusnya).
- 4) Tentukan dan rumuskan kondisi yang ada sekarang dalam perumusan kinerja yang dapat diukur;
- 5) Tentukan kondisi yang diharapkan dalam perumusan kinerja yang dapat diukur;
- 6) Pertemukan perbedaan-perbedaan pendapat yang ada dalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan sehingga diperoleh kesepakatan;
- 7) Urutkan kebutuhan-kebutuhan tersebut atas dasar prioritas ;
- 8) Teruskan penilaian kebutuhan serupa agar terus *up to date*.

9.6.4 Prosedur

Prosedur yang dimaksud dalam hal ini adalah tahapan yang perlu dilakukan dalam analisis kebutuhan pelatihan. Prosedur ini dimulai dari analisis masalah yang dihadapi organisasi hingga desain pelatihan yang akan dilaksanakan. Pada setiap organisasi,

semua kegiatan yang dilaksanakan bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati sebelum organisasi dibentuk, atau dengan kata lain semua orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kontribusi yang diberikan berupa pelaksanaan tugas tertentu dan spesifik sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap pegawai dalam organisasi. Kondisi dan kemampuan setiap orang dalam melaksanakan tugas bisa berbeda-beda, berdasarkan ukuran tertentu dapat diidentifikasi ada yang berprestasi dan ada yang tidak berprestasi. Faktor-faktor menjadi penyebab berprestasi tidaknya seseorang dianalisis secara utuh dalam analisis sistem organisasi.

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan berbagai permasalahan dalam organisasi menurut Romiszowski (1981) dapat dilakukan pendekatan yang berbasis pada skala prioritas. Pendekatan ini mempunyai 3 (Tiga) tahap kegiatan utama, yaitu. Tahap Pertama, identifikasi masalah dan prioritas, yang meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Bentuk model fungsional dari organisasi. Identifikasi fungsi-fungsi utama dan gambarkan dalam diagram arus untuk menggambarkan bagaimana fungsi-fungsi tersebut saling terkait. Diagram yang dibuat tidak mesti sama dengan struktur organisasi. Objek yang diidentifikasi adalah semua fungsi yang dapat memberikan (merupakan) sumber informasi.
- 2) Identifikasi sumber-sumber informasi yang paling reliabel untuk semua fungsi yang teridentifikasi, yang dapat meliputi pejabat yang melaksanakan fungsi, laporan unit kerja, dokumen, kondisi keuangan, dll.

Dari sumber data yang akan dianalisis, identifikasi masalah dan prioritas dapat menggunakan dua pendekatan, yaitu

- 1) Pendekatan analisis kebutuhan individual, dengan pendekatan ini yang melaksanakan analisis adalah superior, manajer, pejabat atau pegawai yang bersangkutan (*performance appraisal by the supervisor and self-assessment techniques*).
- 2) Pendekatan dengan berbagai sumber data, dengan cara ini ada beberapa teknik yang dapat digunakan, yaitu:

- a. *Content Expert Opinion*

Pendekatan ini terutama diperlukan apabila ada teknologi baru yang akan digunakan atau produk baru yang akan dihasilkan. Penerapan teknologi dan proses produksi. Opini atau pendapat dari ahlinya sangat dibutuhkan untuk menentukan kebutuhan pelatihan bagi pegawai yang telah ada.

- b. *Job-expert Opinion*

Seorang ahli jabatan akan mengalami kesulitan apabila orang baru dalam lingkungan kerja tidak dapat melaksanakan suatu pekerjaan. Reaksinya adalah dengan mengulangi atau mendemonstrasikan pekerjaan tersebut berulang-ulang. Opini mereka tentang pelaksanaan pekerjaan pegawai diperlukan untuk analisis kebutuhan pelatihan.

- c. *Critical Incident Analysis*

Merupakan salah satu teknik yang dipergunakan dalam metode penentuan prioritas kebutuhan pelatihan. Dalam teknik ini difokuskan untuk mengetahui aspek apa yang menyebabkan atau

menjadi penyebab masalah dalam kinerja jabatan masa lalu. Analisis kebutuhan harus menunjang pikirannya dan harus mencoba untuk memverifikasinya melalui wawancara dengan orang-orang yang berkaitan dengan kejadian, sehingga tidak kehilangan realitas yang sebenarnya.

d. Opini Fasilitator

Opini Fasilitator diperlukan terutama berkaitan dengan teknik belajar yang sesuai dengan tujuan pelatihan yang akan diadakan.

e. *Integreted analyses*

Pendekatan analisis kebutuhan pelatihan yang akan terintegrasi.

Dari semua sumber harus dapat dijelaskan dengan mengadakan wawancara antara tenaga ahli pelatihan dengan pejabat yang berkepentingan, juga antar pengajar dan atasannya. Dengan pendekatan ini dapat dikontribusikan dengan tujuan analisis data juga dan dari analisis kinerja dan jabatan.

1) Pelajari setiap sumber, untuk mendapatkan:

- a. Masalah apa (sekarang dan akan datang) yang dapat dirasakan dalam pelaksanaan fungsi secara internal?.
- b. Masalah apa (sekarang dan akan datang) dari fungsi-fungsi lain yang menyebabkan interaksi dengan fungsi anda?

Dalam terminologi sistem pertanyaan tersebut menjadi: (1) Apa yang salah dalam proses operasi sub sistem? Dan (2) apa yang salah dari input yang berasal dari sub sistem lain? Kedua faktor itu akan berpengaruh terhadap output sub sistem.

2) Adakah masalah sumber daya manusia yang meliputi:

Keadaan sesungguhnya	:	Jumlah pegawai yang ada
		Kualitas kinerja sekarang
Keadaan seharusnya	:	Jumlah seharusnya
	:	Kualitas kinerja yang diharapkan

3) Membuat daftar dalam matriks berikut:

		Masalah sekarang	Masalah yang diperkirakan
Masalah dalam organisasi	Kinerja kurang biaya bagi organisasi jumlah pegawai tingkat kepentingan		
Masalah pada interaksi	Kinerja kurang biaya bagi organisasi jumlah pegawai tingkat kepentingan		

4) Menentukan satu prioritas di antara permasalahan yang ada, dasar yang digunakan adalah:

- a. Keuntungan: manfaat apa yang akan diperoleh organisasi dari pemecahan masalah yang dipilih.
- b. Tingkat kepentingan: masalah sekarang atau akan datang, untuk pengembangan atau memperbaiki keadaan.

Hasil dari analisis tahap pertama adalah berupa penentuan:

- 1) Kebutuhan untuk mempersiapkan pegawai guna menghadapi perubahan dalam organisasi.
- 2) Kebutuhan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang dipersiapkan untuk ekspansi organisasi.
- 3) Kekurangan jumlah pegawai.
- 4) Kinerja sumber daya yang ada.

Tahap *kedua* adalah menganalisis kebutuhan-kebutuhan yang timbul dari analisis tahap pertama, analisis yang dibutuhkan adalah (1) analisis permintaan dan penawaran, (2) analisis kebutuhan pengembangan pegawai, dan (3) analisis masalah kinerja. Hasil dari analisis ini adalah disetujuinya solusi yang perlu dilakukan baik yang berbentuk program pendidikan dan pelatihan maupun yang buka pendidikan dan pelatihan.

Tahap *ketiga* adalah pengembangan desain pelatihan yang dipilih untuk pemecahan masalah dari hasil analisis permintaan dan penawaran, analisis pengembangan pegawai dan analisis masalah kinerja. Apabila pada analisis tahap pertama, permasalahan utama yang dihadapi adalah masalah jumlah pegawai, maka analisis diarahkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu mengapa organisasi mengalami kesulitan dalam mengadakan pegawai dalam jumlah yang cukup ?.

Salah satu dari hasil analisis ini adalah perlunya sistem pelatihan bagi organisasi untuk mengatasi masalah;

- 1) Tidak pernah ada pelatihan yang dilaksanakan.
- 2) Pelatihan yang telah ada tidak efektif atau tidak relevan.
- 3) Pelatihan yang telah ada tidak efisien atau terlalu lambat mengatasi permasalahan dan
- 4) Kriteria persyaratan pegawai yang masuk terlalu rendah.

Perubahan atau perkembangan organisasi mengakibatkan terjadinya perubahan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan oleh pegawai yang telah ada. Bagi pegawai yang baru tidak perlu dibahas pada analisis ini, sebab dibahas dalam analisis permintaan dan penawaran, pada aspek ini perlu dipertimbangkan untuk mengadakan pelatihan kepada pegawai yang telah ada.

Beberapa pertimbangan untuk pengembangan pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Promosi dalam lingkungan departemen.
- 2) Perubahan dalam organisasi yang menyangkut perubahan tugas.
- 3) Perubahan dalam teknologi atau metode dan teknik perubahan terhadap dua hal itu selalu mengikuti perubahan organisasi.

Hasil analisis ini adalah pelatihan yang spesifik yang bertujuan untuk memberikan bekal pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan sehubungan dengan arah pengembang pengembang dalam organisasi. Pelatihan dibutuhkan apabila:

- 1) Diperlukan perubahan keterampilan dan sikap pegawai.
- 2) Kebutuhan untuk keterampilan dan pengetahuan yang spesifik.
- 3) Jumlah pegawai yang banyak.
- 4) Penggunaan alat perlengkapan dan teknik yang baik.

Semua faktor yang menyebabkan adanya kebutuhan pelatihan untuk tujuan pengembangan pegawai ini berasal dari masalah utama, yaitu promosi atau alih jabatan, pengembangan organisasi, produk atau teknik baru dan jabatan atau prosedur

baru dalam organisasi. Ukuran berhasil atau tidaknya organisasi berikut orang-orang yang ada dalam organisasi disebut “kinerja”. Akar permasalahan kinerja ada pada orang dalam organisasi dan lingkungannya. Dengan demikian, apabila kinerja orang kurang baik, maka yang akan dianalisis adalah orang yang bersangkutan dan lingkungannya. Analisis kinerja secara lengkap menjadi pengkajian tersendiri dalam Manajemen Kinerja.

9.6.5 Perencanaan Program Pelatihan

Merencanakan program pelatihan memerlukan kecermatan. Oleh karena itu untuk perencanaan program pelatihan perlu dialokasikan waktu yang cukup. Semua kegiatan perencanaan adalah penting, tetapi perhatian secara khusus harus diberikan kepada kegiatan analisis kebutuhan pelatihan dan perencanaan program pelatihan. Ketepatan penetapan kebutuhan pelatihan dan ketepatan langkah perencanaan pelatihan sangat menentukan keberhasilan program, khususnya dalam hal tumbuhnya ketertarikan partisipan terhadap mata pelajaran dan kuatnya dorongan untuk belajar sesuai dengan basis teori atau perspektif pelatihan.

Perencanaan program pelatihan merupakan kegiatan merencanakan program pelatihan secara menyeluruh. Kegiatan perencanaan pelatihan pada umumnya adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan pengelola dan staf pembantu program pelatihan.
- 2) Menetapkan tujuan pelatihan.
- 3) Menetapkan bahan ajar pelatihan.
- 4) Menetapkan metode-metode yang digunakan.
- 5) Menetapkan alat bantu pelatihan.
- 6) Menetapkan cara evaluasi pelatihan.

- 7) Menetapkan tempat dan waktu pelatihan.
- 8) Menetapkan instruktur pelatihan.
- 9) Menyusun rencana kegiatan dan jadwal pelatihan.
- 10) Menghitung anggaran yang dibutuhkan.

Rencana pelatihan harus di review berulang kali dengan melibatkan berbagai narasumber, baik pada tataran substantif maupun teknis penyelenggara pelatihan. Pengembangan rencana program pelatihan tidak bisa dilepaskan dari upaya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pelatihan dan pengembangan metode-metode pelatihan. Bernardin & Russell (1993) mengklasifikasikan metode pelatihan atas dua kategori. kategori *pertama* adalah *informational methods* (metode-metode informasional), metode yang menggunakan pendekatan satu arah, di mana informasi disampaikan kepada peserta pelatihan oleh para pelatih. Metode tersebut cocok untuk mengajarkan materi faktual, keterampilan dan sikap. Kategori *kedua* adalah *experimental methods* (metode-metode eksperimental), metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, lebih dinamis baik dengan instruktur maupun sesama peserta dan langsung menggunakan alat- alat yang tersedia. Metode tersebut cocok digunakan untuk mengajarkan kemampuan kognitif dan fisik serta kecakapan tertentu.

8.6.6 Penyusunan Bahan Pelatihan

Materi yang perlu dipersiapkan untuk penyusunan pelatihan antara lain adalah:

- 1) Tujuan belajar dan silabus.
- 2) Bahan ajar dan *hand out*.
- 3) Pustaka pendukung.
- 4) Komputer dengan fasilitas internet.

5) Alat-alat bantu belajar.

Dalam konteks penyusunan bahan pelatihan, para instruktur berperan penting dalam seluruh kegiatan persiapan ini. Khususnya dalam penyiapan bahan ajar dan segala hal yang diperlukan dalam proses pembelajaran. Para pengelola dengan staf pembantu menyiapkan segala hal yang bersangkutan dengan proses penyelenggaraan pelatihan dalam aspek teknis, seperti penyiapan tempat pelatihan, penginapan, kertas dan alat tulis, dan sebagainya.

9.6.7 Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan mengikuti rencana yang telah ditetapkan. Akan tetapi di dalam pelaksanaannya selalu banyak masalah yang memerlukan pemecahan. Pemecahan masalah sering berakibat adanya keharusan mengubah beberapa hal dalam rencana tetapi perubahan dan penyesuaian apa pun yang dilakukan harus selalu berorientasi pada upaya mempertahankan kualitas pelatihan, menjaga kelancaran proses pelatihan, dan tidak merugikan kepentingan partisipan.

Pada awal pelaksanaan pelatihan, partisipan perlu memperkenalkan diri, agar dikenal baik oleh instruktur maupun koleganya sesama partisipan. Instruktur pun perlu memperkenalkan diri. Kesempatan ini dapat digunakan untuk menyampaikan harapan instruktur tentang apa yang perlu dilakukan oleh partisipan agar proses pembelajaran berjalan lancar, dan partisipan dapat mengambil manfaat optimal dari pelatihan, khususnya dari mata pelajaran yang diampunya.

Pada awal pelatihan juga perlu diadakan secara khusus review pengalaman partisipan. Dalam acara ini partisipan menyampaikan pengalamannya dalam melaksanakan tugas dilembaga atau unit kerjanya. Perlu disampaikan apa tugasnya, masalah apa yang dihadapi, bagaimana ia mengatasi dan

sebagainya. Pada kesempatan ini instruktur mencatat pengetahuan yang telah dimiliki oleh partisipan pada umumnya, dan catatan-catatan khusus tentang partisipan yang memiliki pengalaman banyak di bidangnya. Mereka adalah partisipan potensial yang kemungkinan dapat memberikan banyak sumbangan dalam proses pembelajaran di kelas, khususnya dalam diskusi-diskusi.

Pengalaman partisipan adalah modal untuk pembelajaran selanjutnya. Maka dari itu, instruktur harus dapat merangsang partisipan agar memanfaatkan pengalaman yang telah dimilikinya. Cara sederhana adalah dengan meminta secara langsung kepada partisipan untuk mengomentari apa yang baru saja disampaikan instruktur. Kesempatan memberikan komentar harus diberikan kepada sebanyak mungkin partisipan di kelas. Komentar yang diberikan oleh partisipan selalu terkait dengan pengalaman yang telah dimilikinya. Dengan memberikan komentar, dan dengan mendengarkan komentar partisipan yang lain serta ulasan instruktur, partisipan akan dapat mengembangkan pengetahuan baru dan memperkaya pengetahuan yang telah dimilikinya.

BAB 10

PENELITIAN MSDM

10.1 Pendahuluan

10.1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atas pengadaan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat, dengan kata lain Manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian (Dessler, 2010:36).

Perusahaan mempunyai tujuan dalam pelaksanaan operasionalnya yaitu bekerja untuk menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari, membuat pelanggan merasa nyaman, berpenampilan baik dan lebih menikmati kehidupan melalui produk dan jasa yang memberikan manfaat untuk mereka, maupun orang lain; menginspirasi masyarakat untuk melakukan tindakan kecil setiap harinya yang bila digabungkan akan membuat perubahan besar bagi dunia; dan senantiasa mengembangkan cara baru dalam berbisnis yang memungkinkan untuk tumbuh sekaligus mengurangi dampak lingkungan. Agar supaya dampak positif dari tujuan perusahaan yang tercapai akan membuat keberlanjutan perusahaan jangka panjang.

Fenomena persaingan bisnis yang marak terjadi saat ini, memunculkan tantangan baru dan kesempatan bagi setiap perusahaan untuk dapat memahami dan membuat konsep pengelolaan organisasi perusahaan yang efektif melalui

pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing pada era globalisasi, tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan perusahaan yang muncul berasal dari manusia dan hanya dapat diselesaikan dan dikelola oleh manusia oleh karena itu, muncul konsep penting yang diakui sebagai kunci keunggulan di bidang sumber daya manusia yaitu melalui *the right people in the right place at the right*.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan, sehingga keberlanjutan perusahaan akan tercipta. Manajemen sumber daya manusia merupakan instrumen utama organisasi dalam menggunakan asset terpenting yakni manusia secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai yang telah ditetapkan. Proses utama yang dilakukan dalam mekanisme manajemen sumber daya manusia mencakup spectrum manajerial yang luas mulai dari perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*).

Perusahaan memberikan prioritas pada mereka dalam pengembangan profesionalisme, keseimbangan kehidupan, dan kemampuan mereka untuk berkontribusi pada perusahaan oleh karena itu, perencanaan mempunyai dampak yang besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya, ini menunjukkan bahwa keberlanjutan perusahaan tidaklah mudah untuk diraih oleh setiap perusahaan, namun bukan hal yang mustahil untuk dilakukan, beberapa langkah dalam mewujudkan keberlanjutan sebuah perusahaan yaitu dengan memaksimalkan sumber daya dan paling penting adalah memaksimalkan sumber daya manusia dalam hal ini karyawan perusahaan. Pengukuran keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugasnya dapat dilihat dari tingkat kuantitas dan

kualitas penyelesaian pekerjaan berdasarkan periode waktu yang telah ditetapkan. Keberhasilan itu ditentukan pula oleh keberadaan sumber daya manusia yang handal sebagai daya dukung dalam melaksanakan agenda kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemampuan sumber daya karyawan dalam mendorong hasil kerja yang efektif tidak hanya ditentukan oleh sikap profesional, tetapi harus pula disertai dengan kepuasan kerja yang tinggi untuk mendorong hasil kerja yang memuaskan semua pihak.

Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan tinggi dan mempunyai komitmen yang tinggi pula terhadap organisasi, karyawan akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika karyawan saja tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen, dalam hal ini mahasiswa dan dosen bisa tidak memuaskan. Kepuasan kerja diartikan sebagai tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek di dalam atau pada keseluruhan pekerjaannya. Keadaan emosional atau sikap seseorang tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggung jawab, perhatian, serta perkembangan kinerjanya.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional dari sebuah pekerjaan. Salah seorang bisa merasakan kepuasan di satu aspek dan di aspek yang lain. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Perasaan positif maupun negatif yang dialami karyawan menyebabkan seorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya terhadap pekerjaan mereka sendiri, gaji atau upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun secara keseluruhan, ketika karyawan ditanya tentang respon dari pekerjaan yang telah mereka lakukan, hasilnya bervariasi untuk

berbagai elemen kerja, secara umum karyawan merasakan kepuasan secara keseluruhan (Robbins and Judge, 2007:123).

Elemen dalam pekerjaan banyak sekali yang berpengaruh terhadap kepuasan dan ketidakpuasan, seseorang dapat mengalami kepuasan untuk satu elemen pekerjaan, tetapi tidak untuk elemen pekerjaan yang lain. Elemen-elemen pekerjaan itu adalah pekerjaan mereka sendiri, gaji atau upah, promosi, supervisi, rekan kerja, dan pekerjaan secara keseluruhan. (Krietner and Kinicki, 2004:93) menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan adalah pemenuhan kebutuhan, pencapaian tujuan, deviasi dari yang seharusnya diterima dengan yang didapatkan, dan keadilan.

Menurut Teori Herzberg, terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan. Pertama, faktor motivator merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan kepuasan pekerjaan, yaitu sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi akan menimbulkan kepuasan tetapi jika tidak dipenuhi akan mengurangi kepuasan. Kedua, faktor *hygiene* merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan ketidakpuasan pekerjaan, yaitu sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi tidak akan meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak dipenuhi akan menimbulkan kepuasan.

Faktor yang termasuk dalam faktor motivator adalah prestasi kerja, promosi, tanggung jawab, pengakuan, dan kerja itu sendiri. Sedangkan faktor yang termasuk *hygiene* faktor adalah hubungan antar pribadi, keamanan kerja, kehidupan pribadi, keamanan kerja, kebijakan administrasi, gaji, status, supervisi, dan kondisi kerja. Baik faktor motivator dan *hygiene* sangat penting bagi pemeliharaan tingkat kepuasan karyawan. Kedua faktor ini selalu berjalan seiring dengan aktivitas kerja seseorang dalam organisasinya.

Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas adalah lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja meliputi uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai. Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan produktifitas kerja karyawan.

Lingkungan kerja dapat diimplementasi melalui segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban, ketika karyawan secara fisik dan emosional memiliki keinginan untuk bekerja, maka hasil kinerja yang dihasilkan pun akan meningkat. Selain itu, karyawan juga menyatakan bahwa dengan memiliki lingkungan kerja yang tepat, hal ini membantu dalam mengurangi jumlah ketidakhadiran dan dengan demikian dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akan mengarah ke meningkatnya jumlah produktivitas di tempat kerja.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional adalah suatu keadaan seseorang karyawan yang memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. (Robbins and Judge, 2007:133) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu. Komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam Pertamina Pelaut merupakan

tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan kebutuhan perusahaan, maka pelaut dalam menjalankan tugasnya mampu menjalankan berbagai kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap tempat dia bekerja.

Komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi (Griffin, 2004:201). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2012:76) dengan kata lain, ini 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.

Komitmen organisasional mempunyai tiga dimensi yang terdiri dari pertama, komitmen afektif (*affective commitment*) mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena karyawan memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan itu. Kedua, komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*). Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.

Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang berisiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Ketiga, komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan (Allen and Meyer, 2013:231).

Keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Kinerja sumber daya manusia yang tinggi akan mendorong *organizational citizenship behavior*, yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan (Krietner & Kinicki, 2004:89)

Organizational citizenship behavior menjadi hal yang positif bagi perusahaan membawa konsekuensi pada pemeliharaan maupun peningkatan kinerja berupa baiknya kualitas pelayanan karyawan kepada para *stakeholder* perusahaan. *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi gambaran adanya kinerja yang tinggi dalam organisasi. *organizational citizenship behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar 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 (Robbins & Judge, 2007:102).

Organizational citizenship behavior adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya, tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, dan merupakan perilaku karyawan yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya (Organ, & MacKenzie, 2006:83). *Good organizational citizens* adalah karyawan yang melakukan tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta (secara sukarela), serta tidak secara formal diberi penghargaan (dengan insentif) dengan kata lain, *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan pribadi, melainkan untuk mewujudkan kesejahteraan orang lain.

Organizational citizenship behavior merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang formal (*formal job description*). *Organizational citizenship behavior* menunjuk pada tindakan yang dilakukan oleh karyawan melampaui peran yang telah disyaratkan oleh organisasi dan tindakan-tindakan tersebut memajukan kesejahteraan dari rekan kerja, kelompok kerja atau bahkan organisasi. Organisasi tergantung pada perilaku *organizational citizenship behavior* dari karyawan untuk membantu koleganya yang sedang mempunyai masalah, menciptakan suatu iklim kerja yang positif, dengan sabar menghadapi gangguan tanpa mengeluh dan menjaga asset yang dimiliki organisasi (Lovell, 1999).

Lima dimensi dari *organizational citizenship behavior* (Organ, & MacKenzie, 2006:101) yaitu altruism (*helping, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*). *Altruism (Helping)*, merupakan suatu hal yang terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugasnya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya, misalnya ketika seorang karyawan habis sembuh dari sakitnya. *Conscientiousness*, mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan (dalam hal berperilaku) dilakukan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan oleh organisasi/perusahaan. *Sportsmanship* (sikap sportif), merupakan suatu sikap yang lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus mengemukakan keluhan atau komplain.

Courtesy (kebaikan), Merupakan perilaku-perilaku baik, misalnya perilaku membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum dia melakukan tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. *Civic Virtue*, merupakan tindakan yang dilakukan untuk ikut serta mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi. Perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab surat-surat dan selalu mengikuti isu-isu terbaru yang menyangkut organisasi.

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi baik

barang maupun jasa. Cascio menegaskan bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan menjadi hal yang sangat penting. Sebagai aset yang penting bagi perusahaan hendaknya karyawan mendapat perhatian yang penuh dari perusahaan terutama bagi karyawan yang memiliki potensi yang unggul. Komunikasi yang baik dan umpan balik dari pihak manajemen dapat mengurangi munculnya berbagai masalah yang dapat mendorong ketidakpuasan karyawan sehingga menyebabkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Kebijakan yang dibuat oleh perusahaan hendaknya memperhatikan juga kepada kepentingan karyawan. Perilaku penarikan diri dari organisasi pada umumnya berhubungan dengan ketidakcocokan antara apa yang diharapkan pekerja dan apa yang diberikan organisasi. Kebijaksanaan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan pekerja akan membawa dampak buruk pada sikap kerja pekerjanya. Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Adapun dampak yang ditimbulkan dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja akan berpengaruh terhadap produktivitas, ketidakhadiran, dan keluarnya pekerja (*quitting intention*), serta dampak terhadap unjuk kerja. Efek negatif dari tingginya tingkat *quitting intention* karyawan dapat menimbulkan pemborosan biaya yang cukup besar karena perusahaan harus menginvestasikan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, pelatihan, lembur dan pengawasan. Jika *quitting intention* tersebut terjadi dalam manajemen lini menengah maka kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akan semakin besar. Keluarnya karyawan dapat menyebabkan kerugian baik biaya langsung maupun tidak langsung.

Quitting intention dalam organisasi biasanya disebabkan oleh keinginan individu sendiri dikarenakan berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut diantaranya dapat berupa 1) Faktor organisasi, seperti kondisi kerja 2) Faktor personal, seperti kondisi psikologis yang meliputi kepribadian, motivasi, kepuasan, tekanan kerja, dan lainnya. Hal tersebut dapat berpengaruh pada perilaku seseorang kepribadian dapat menjelaskan perilaku seseorang perilaku karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Robbins, 2013:145).

Perilaku karyawan dapat digambarkan melalui keinginan untuk keluar (*quitting intention*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan organisasi. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan sejumlah faktor yang mempengaruhi *quitting intention* tersebut, terdapat teori kontingensi bahwa efektifitas praktik sumber daya berkaitan dengan lingkungan, individual, dan faktor organisasi. Faktor lingkungan, seperti kesempatan kerja (*job opportunity*) dan tanggung jawab keluarga (*kinship responsibility*), faktor individual, seperti; training umum (*general training*), keterlibatan kerja (*job investment*), faktor positif dan negatif yang mempengaruhi (*positive and negative affectivity*), serta faktor organisasi, seperti; otonomi (*autonomy*), keadilan (*justice*), stress kerja (*job stress*), remunerasi (*remuneration*), kesempatan promosi (*promotion chances*), pekerjaan yang berulang-ulang (*repetitiveness of work*), dan dukungan social (*social support*).

Berdasarkan penjelasan mengenai fenomena serta pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasional serta perilaku individu ekstra kepada organisasi serta pengaruhnya terhadap kepuasan dan kinerja serta kecenderungan berhenti pada Pelaut di Balikpapan Kalimantan Timur, maka dapat diketahui ringkasan *research gap* yang disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1:
Research gap inkonsistensi hasil penelitian

No	Research Gap	Empiris Signifikan	Empiris Tidak Signifikan
1	Lingkungan kerja terhadap kepuasan	Hayes, Bonner and Douglas, 2015; AbuAlRub <i>et al.</i> , 2016; Al-Hamdan, Manojlovich and Tanima, 2017; Kafui Agbozo, 2017; Pawirosumarto, Sarjana and Gunawan, 2017; Suliman and Aljezawi, 2018; Wargo-Sugleris <i>et al.</i> , 2018; Sembiring and Purba, 2019; Budie <i>et al.</i> , 2019; Hartanti, 2019; Kurniawaty, Ramly and Ramlawati, 2019; Lin <i>et al.</i> , 2019; Ramli, 2019)	(Goh and Lopez, 2016; Al Sabei <i>et al.</i> , 2020)
	Lingkungan kerja terhadap kinerja	(Harini and Kartiwi, 2018; Narasuci, Setiawan and Noermijati, 2018; Candrianto and Gusti, 2019; Carlisle, Bhanugopan and D'Netto, 2019; Hartanti, 2019; Hidayati, Perizade and Widiyanti, 2019; Ramli, 2019; Hartinah <i>et al.</i> , 2020)	(Al-Omari and Okasheh, 2017; Pawirosumarto, Sarjana and Gunawan, 2017; Putri <i>et al.</i> , 2019)
	OCB terhadap kepuasan	(Yurcu and Akinci, 2017; Chan and Lai, 2017; Hakim and Fernandes, 2017; Indarti <i>et al.</i> , 2017; Pio and Tampi, 2018; Dong and Phuong, 2018; Hidayah and Harnoto, 2018; Lestari, Kholifatul and Ghaby, 2018; A Charmiati and Surya, 2019; Aldrin and Yunanto, 2019; Singh and Singh, 2019; Asgari, Mezginejad	(Indahyati and Sintaasih, 2019; Romi <i>et al.</i> , 2020)

No	<i>Research Gap</i>	Empiris Signifikan	Empiris Tidak Signifikan
		and Taherpour, 2019; Fitrio <i>et al.</i> , 2019; Meynhardt, Brieger and Hermann, 2020; Wörtler, Van Yperen and Barelds, 2020)	
	OCB terhadap kinerja	(Zheng, Zhang and Li, 2012; Hakim and Fernandes, 2017; Indarti <i>et al.</i> , 2017; Jiang, Zhao and Ni, 2017; Hidayah and Harnoto, 2018; Ismail, Iqbal and Adeel, 2018; Lestari, Kholifatul and Ghaby, 2018; Vipraprastha, Sudja and Yuesti, 2018; Chang <i>et al.</i> , 2019; Suhardi, 2019; Wörtler, Van Yperen and Barelds, 2020)	(Chiang and Hsieh, 2012; Rita <i>et al.</i> , 2018; Sukarman <i>et al.</i> , 2018)
	Komitmen organisasional terhadap kepuasan	(Ahmad, Ahmad and Ali Shah, 2010; Fu and Deshpande, 2014; Dinc, 2017; Renyut <i>et al.</i> , 2017; Hidayah and Tobing, 2018; Sugiarto, 2018; Taba, 2018; Jawaad <i>et al.</i> , 2019; Maswani, Syah and Anindita, 2019; Qodariah, Akbar and Mauluddin, 2019)	(Yiing and Ahmad, 2009; Nath Gangai and Agrawal, 2015; Wening and Choerudin, 2015)
	Komitmen organisasional terhadap kinerja	(Rose, Kumar and Pak, 2009; Yiing and Ahmad, 2009; Ahmad, Ahmad and Ali Shah, 2010; Ahmad <i>et al.</i> , 2014; Fu and Deshpande, 2014; Nath Gangai and Agrawal, 2015; Renyut <i>et al.</i> , 2017; Dinc, 2017; Sugiarto, 2018; Taba, 2018; Hidayah and	(Wening and Choerudin, 2015; Eliyana, Ma'arif and Muzakki, 2019)

No	<i>Research Gap</i>	Empiris Signifikan	Empiris Tidak Signifikan
		Tobing, 2018; Qodariah, Akbar and Mauluddin, 2019; Soomro and Shah, 2019; Hendri, 2019; Karem <i>et al.</i> , 2019; Maswani, Syah and Anindita, 2019; Princy and Rebeka, 2019)	
	Kepuasan terhadap kinerja	(Rose, Kumar and Pak, 2009; Yiing and Ahmad, 2009; Ahmad <i>et al.</i> , 2014; Fu and Deshpande, 2014; Nath Gangai and Agrawal, 2015; Wening and Choerudin, 2015; Dinc, 2017; Renyut <i>et al.</i> , 2017; Hakim and Fernandes, 2017; Indarti <i>et al.</i> , 2017; Sugiarto, 2018; Hidayah and Harnoto, 2018; Lestari, Kholifatul and Ghaby, 2018; Qodariah, Akbar and Mauluddin, 2019; Ramli, 2019; Soomro and Shah, 2019; Hartanti, 2019; Hendri, 2019; Karem <i>et al.</i> , 2019)	(Ahmad, Ahmad and Ali Shah, 2010; Pawirosumarto, Sarjana and Gunawan, 2017; Hidayah and Tobing, 2018; Narasuci, Setiawan and Noermijati, 2018; Maswani, Syah and Anindita, 2019)
	Kepuasan terhadap quitting intention	(Duffy, 1998; Kim and Jung, 2007; Markey <i>et al.</i> , 2012; Zhou and Hu, 2019)	(Zimmerman, 2006; Seston <i>et al.</i> , 2009; Walsh, 2011; Rouleau <i>et al.</i> , 2012; Malangwasira <i>et al.</i> , 2014; Dechawatana paisal, 2018; Smokrović <i>et al.</i> , 2019)
	Kinerja terhadap	(Duffy, 1998; Kim and Jung, 2007; Ro and Lee, 2017)	(Zimmerman, 2006; Halbesleben

No	Research Gap	Empiris Signifikan	Empiris Tidak Signifikan
	quitting intention		and Wheeler, 2008; Atteya, 2012; Ballard, 2012; Malangwasira <i>et al.</i> , 2014; Schoemmel and Jønsson, 2014; Rubel and Kee, 2015; Charles Olabode, Abayomi and Khavwandiza, 2019)

Sumber: Kajian Empiris, 2020

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada pelaut yang bekerja pada perusahaan pelayaran dan kesenjangan penelitian yang telah dikemukakan, maka perlu kajian yang lebih mendalam dalam penelitian lanjutan dalam disertasi ini. Adapun judul yang diajukan dalam disertasi ini adalah: “Lingkungan kerja dan Komitmen Organisasional serta *Organizational Citizenship Behavior* Pengaruhnya terhadap Kepuasan dan Kinerja serta *Quiting Intention* Pelaut pada perusahaan pelayaran di kota Balikpapan Kalimantan Timur”.

10.1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?

- 2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 3) Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 4) Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 5) Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 6) Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 7) Apakah kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 8) Apakah kepuasan berpengaruh signifikan terhadap *quitting intention* pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 9) Apakah kinerja berpengaruh signifikan terhadap *quitting intention* pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?

10.1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan-tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Membuktikan dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan pelaut pada perusahaan pelayaran di kota Balikpapan Kalimantan Timur.
- 2) Membuktikan dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur
- 3) Membuktikan dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur
- 4) Membuktikan dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur
- 5) Membuktikan dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur
- 6) Membuktikan dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur
- 7) Membuktikan dan menganalisis pengaruh kepuasan terhadap kinerja pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur
- 8) Membuktikan dan menganalisis pengaruh kepuasan terhadap *quitting intention* pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur
- 9) Membuktikan dan menganalisis pengaruh kinerja *quitting intention* pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur

10.1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang di harapkan dari penelitian ini meliputi beberapa manfaat antara lain:

- 1) Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu kontribusi akademis dalam mengembangkan konsep dan teori yang menyangkut lingkungan kerja, komitmen organisasional, *organizational citizenship behaviour*, kepuasan, kinerja dan *quitting intention*.
- 2) Bagi PT Pertamina (Persero) penelitian ini bermanfaat sebagai masukan bagi pimpinan dalam mengambil kebijakan.
- 3) Sebagai referensi atau bahan informasi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan lingkungan kerja, komitmen organisasional, *organizational citizenship behaviour*, kepuasan, kinerja dan *quitting intention*.

10.2 Tinjauan Pustaka

10.2.1 Landasan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan, dengan semikian, fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya

organisasi (Daft, 2007:6). Stoner & Freeman (2010:122) mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning* dan *decision making*, *organizing*, *leading* dan *controlling*. Manajemen juga dikatakan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat (Flippo, 2004:104) dan bila dikaji dengan teliti, maka berdasarkan definisi tersebut terdapat dua fungsi yaitu:

- 1) fungsi manajemen, yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*);
- 2) fungsi operasional, yang meliputi perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi balas jasa dan jaminan social, pengembangan karier, integritas, pemeliharaan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja.

Mondy, *et al.* (2002:213) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai suatu alat atau cara bagi individu untuk mencapai tujuan organisasi, dimana didalamnya terdapat lima fungsi utama, antara lain:

- 1) *Staffing*, merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk memastikan apakah organisasi tersebut selalu memiliki jumlah tenaga kerja dengan kemampuan

yang tepat, yang menempati posisi kerja yang tepat dan pada waktu yang tepat (*right man in the right place at the right time*), dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Dan dalam staffing melibatkan beberapa proses seperti:

- a. *job analysis*, yaitu suatu proses sistematis dalam menganalisa berbagai macam keahlian, tugas dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan berbagai pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi;
- b. *human resource planning*, yaitu proses sistematis yang menggambarkan permintaan sumber daya manusia dalam rangka memastikan ketersediaan jumlah tenaga kerja dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;
- c. *recruitment*, yaitu suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menarik perhatian para individu yang memiliki kualifikasi dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan di organisasi tersebut; serta
- d. *selection*, yaitu suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memilih para pelamar yang sesuai bagi posisi yang dibutuhkan dalam organisasi tersebut.

- 2) *Human resource development* merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang meliputi tidak hanya pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) namun juga meliputi perencanaan dan aktivitas pengembangan karir (*career planning and development*) serta penilaian kinerja (*performance appraisal*). *Training* didesain untuk membekali para karyawan dengan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan sedangkan

development melibatkan proses pembelajaran yang dilakukan melebihi proses kerja yang sedang terjadi. Selanjutnya, *career planning* merupakan suatu proses yang berkelanjutan, dimana individu menyusun tujuan karirnya masing-masing dan mengidentifikasi usaha-usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir merekatersebut. Dan *career development* merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa individu (karyawan) yang memiliki kualifikasi dan pengalaman tertentu selalu tersedia apabila dibutuhkan yang terakhir adalah *performance appraisal*, dimana para karyawan beserta seluruh tim kerja dievaluasi dengan tujuan menganalisa kemampuan kinerja mereka dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh organisasi.

- 3) *Compensation and benefits*. *Compensation* meliputi seluruh imbalan (*rewards*) yang diterima individu sebagai hasil dari usaha mereka dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, dimana imbalan tersebut dapat berupa salah satu atau kombinasi tiga unsur berikut :
 - a. *pay*, yaitu imbalan finansial (gaji/upah) yang diterima karyawan setelah melaksanakan pekerjaannya;
 - b. *benefits* merupakan imbalan finansial karyawan diluar gaji/upah pokok, termasuk didalamnya asuransi kesehatan, memberikan hari libur, maupun izin istirahat bagi karyawan yang sakit;
 - c. *nonfinancial rewards* seperti perasaan nyaman dan tenang dalam melaksanakan pekerjaan atau lingkungan kerja yang fleksibel.
- 4) *Safety and health*. *Safety* meliputi perlindungan terhadap seluruh karyawan dari kemungkinan mengalami luka yang

disebabkan kecelakaan saat melakukan pekerjaan. Sedangkan *health* mengarah pada perasaan nyaman atau tenang baik secara fisik maupun mental termasuk bebas dari rasa sakit maupun penyakit.

- 5) *Employee and labor relations* Selanjutnya, Ivancevich (2001: 5) juga mengemukakan beberapa kegiatan inti dalam manajemen sumber daya manusia, antara lain *equal employment opportunity (EEO) compliance*; analisis pekerjaan (*job analysis*); perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*); rekrutmen, seleksi, pemberian motivasi dan orientasi karyawan (*employee recruitment, selection, motivation and orientation*); evaluasi kinerja dan kompensasi (*performance evaluation and compensation*); pelatihan dan pengembangan (*training and development*); hubungan industrial (*labor relations*); serta keselamatan, kesehatan dan kesejahteraan pekerja (*safety, health and wellness*).

Pendapat lain mengenai definisi manajemen sumber daya manusia yaitu proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Pengertian tersebut mengandung beberapa pemikiran, yaitu (Bernardin & Russel, 2000:42) :

- 1) Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi juga memerlukan manusia untuk mewujudkan eksistensinya. Dalam menghadapi perubahan lingkungan global, posisi sumber daya manusia menduduki peran sentral dalam mencapai tujuan
- 2) Potensi psikologis yang dimiliki oleh manusia dapat digali, dibina, dikembangkan oleh manajer atau pimpinan untuk meningkatkan produktivitas suatu organisasi

- 3) Perlakuan secara manusiawi terhadap para karyawan memiliki makna bahwa para manajer berkewajiban mewujudkan, membina dan mengembangkan hubungan social dalam bekerja dan pergaulan sehari-hari yang diwarnai saling menghormati, bertenggang rasa atau toleransi dan mampu menempatkan setiap orang sesuai predikat, posisi dan jabatannya masing-masing
- 4) Hubungan social yang positif baik secara formal maupun informal akan menumbuhkan perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) dan kemauan ikut berpartisipasi (*sense of participation*).

Dessler, (2015:109), memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari:

- 1) Rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia. Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang dibutuhkan dan apa yang didapat.
- 2) Seleksi sumber daya manusia. Seleksi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan dan memilih pelamar yang memenuhi kriteria.
- 3) Pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar bekerja dengan baik.
- 4) Pemeliharaan sumber daya manusia. Pemeliharaan karyawan dari pemimpin dalam memberikan semangat

bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal sangat membantu menunjang tercapainya tujuan organisasi.

- 5) Penggunaan sumber daya manusia. Penggunaan sumber daya manusia menekankan pada pelaksanaan tugas dan pekerjaan oleh aparatur agar lebih efektif dan efisien serta jenjang peningkatan posisi aparatur.

Jackson *et al.* (2011:68) manajemen kinerja dalam sebuah sistem terpadu agar dapat efektif, aktivitas manajemen kinerja harus disesuaikan dengan lingkungan internal perusahaan, terutama strategi bisnis dan budaya perusahaan. Aktivitas manajemen kinerja juga harus disesuaikan dengan lingkungan eksternal dengan mempertimbangkan lingkungan yang legal, pasar buruh dan kultur nasional.

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya, salah satunya adalah sumber daya manusia yang merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dessler, (2015:112) Istilah sumber daya manusia mencakup semua yang terdapat dalam diri manusia, yang terdiri dari:

- 1) Fisik manusia. Keadaan fisik manusia meliputi tinggi-rendah atau berat-ringannya manusia, sehat-sakitnya fisik manusia, cantik-tampan atau tidaknya, serta kuat-lemahnya fisik manusia. Kemampuan fisik digunakan untuk menggerakkan atau menyelesaikan sesuatu.
- 2) Psikis manusia. Keadaan psikis/kejiwaan manusia, antara lain meliputi sehat atau sakitnya jiwa manusia, motivasi, semangat dan etos kerja, kreativitas, inovasi dan profesionalisme dan kemampuan untuk berkembang.

- 3) Sifat atau karakteristik manusia. Karakteristik manusia terdiri atas kecerdasan, energi atau daya untuk melakukan sesuatu, bakat dan kemampuan untuk berkembang.
- 4) Pengetahuan dan ketrampilan manusia. Pengetahuan manusia meliputi tinggi-rendahnya pendidikan, pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi yang dimiliki manusia.
- 5) Pengalaman manusia. Pengalaman manusia meliputi pengalaman yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia (bukan mesin) dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Upaya untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas agar mampu memiliki kemampuan kompetitif di era perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat, kepedulian yang penuh terhadap pengelolaan sumber daya manusia akan menjadi pendorong utama bagi pencapaian kinerja perusahaan. Upaya-upaya ini memberikan fokus perhatian terhadap manajemen sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Secara

fundamental manajemen sumber daya manusia strategik yang dikembangkan akan meliputi perencanaan dan pengimplementasian dari praktek-praktek maupun kebijakan sumber daya manusia secara proaktif.

Sumber daya manusia yang dimiliki organisasi akan mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Konsep manajemen yang meletakkan keberhasilan organisasi terpusat pada orang (*people-centered management*), berlandaskan pada prinsip, bagaimana orang-orang yang ada dalam organisasi diperlakukan, terutama dalam hal yang berkaitan dengan keahlian, kompetensi-kompetensi dan aspek-aspek yang lain. Dalam hal ini praktek manajemen sumber daya manusia menjadi sangat menentukan, bagaimana menjadikan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi menjadi tulang punggung meraih kesuksesan yang ingin dicapai organisasi.

Kesuksesan dalam bersaing didorong oleh peningkatan sumber daya manusia secara signifikan sebagai suatu bagian dari sumber daya yang *intangible (intangible resource)* yang ada dalam organisasi. Berhubungan dengan kondisi tersebut, maka organisasi-organisasi harus memperhatikan praktek sumber daya manusia strategik (*strategic human resource management practice*) sebagai acuan yang logis untuk meraih tujuan organisasi yaitu dimulai dari perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, pemberdayaan, penempatan dan aktivitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuannya. Organisasi di buat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya di kelola oleh manusia, jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi baik organisasi pemerintahan maupun swasta dalam mencapai tujuan organisasi.

Praktek manajemen sumber daya manusia membantu memperbaiki produktivitas secara langsung dan secara tidak

langsung dapat memperbaiki kualitas kerja karyawan. Aktivitas sumber daya manusia adalah tindakan yang diambil untuk memperoleh dan memelihara karyawan yang sesuai dengan organisasi. Aktivitas manajemen sumber daya manusia sebagai manajemen strategis merupakan aplikasi dari fungsi-fungsi sumber daya manusia yang mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang berkembang dan berinteraksi dengan lingkungan organisasi. Sehingga fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia tadi akan meliputi beberapa hal, yaitu: Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*), perekrutan, seleksi, penilaian kinerja (*performance appraisal*), pelatihan (*training*), pemberian kompensasi, pemberdayaan (*empowerment*) dan hubungan karyawan (Bernardin & Russel, 2000).

Kebijakan organisasi dengan menerapkan praktek manajemen sumber daya manusia dengan baik merupakan langkah yang paling penting guna menciptakan proses pengelolaan yang efektif dan efisien dari organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Praktek manajemen sumber daya manusia tersebut meliputi rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, dan kompensasi. Kebijakan yang tepat sasaran akan mengurangi terjadinya konflik antara organisasi dengan sumber daya manusia. Tugas yang paling penting dari manajemen adalah mengelola kebijakan organisasi dengan baik.

Rekrutmen merupakan proses menarik pelamar untuk posisi yang diperlukan. Rekrutmen merupakan hal yang penting dalam pengadaan tenaga kerja. Apabila rekrutmen ini berhasil, maka akan banyak pelamar yang memasukkan lamarannya ke perusahaan. Dengan demikian, peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik semakin besar. Informasi yang jelas dan berkesinambungan mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu

sangat dibutuhkan dalam melakukan kegiatan rekrutmen agar menjadi lebih efektif.

Mathis & Jackson (2006) mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Rekrutmen sebagai usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan. Rekrutmen sebagai proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas, maka perusahaan harus dapat melakukan proses rekrutmen yang baik. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan karyawannya. Selain itu, perusahaan juga harus mampu menentukan dasar rekrutmen, sumber-sumber rekrutmen, metode rekrutmen yang digunakan, dan mengidentifikasi kendala-kendala rekrutmen.

Penarikan (*recruitment*) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui empat tahapan yaitu:

- 1) Identifikasi dan evaluasi. Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan dari unsur-unsur yang diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang dapat dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Dalam kaitannya dengan pihak penilai, identifikasi berarti bahwa bagaimanapun pihak penilai harus dapat menentukan unsur-unsur yang dinilai dari yang dinilai. Tentu saja, apa yang akan dinilai adalah yang

berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Selanjutnya, diadakan evaluasi. Dengan diadakannya evaluasi, berarti ada pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat.

- 2) Proses seleksi. Seleksi merupakan proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Seleksi lebih dari sekedar pemilihan orang yang tersedia. Menyeleksi sekumpulan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang sesuai merupakan suatu paket yang terdapat pada manusia untuk memperoleh "kecocokan" antara apa yang sesungguhnya dapat dilakukan dan apa yang ingin dilakukan pelamar.
- 3) Penempatan. Penempatan bukanlah merupakan sebuah keputusan final. Hal ini merupakan sebuah langkah awal yang terdiri dari apa yang menurut perkiraan supervisor yang bersangkutan dapat dilakukan oleh si pekerja baru dengan apa yang "diminta" oleh pekerja (dalam bentuk minat intrinsik, kesempatan untuk bekerja sama, kemungkinan-kemungkinan promosi, pembayaran atau imbalan). Faktor-faktor di atas memang harus diakui, tidak mudah untuk diselesaikan terlebih bagi seorang pekerja baru yang belum "dikenal". Karena alasan itu maka penempatan pertama biasanya berstatus "percobaan". Baik si pekerja baru maupun perusahaan sedang melakukan "ujicoba"
- 4) Orientasi tenaga kerja. Orientasi dapat diartikan sebagai proses yang ditujukan untuk memperkenalkan dengan rekan-rekan kerja atau proses pengenalan dengan karyawan lama, dan dapat didefinisikan sebagai kegiatan untuk memperkenalkan karyawan baru dengan rekan

kerjanya dan dengan organisasi, yaitu informasi mengenai tujuan, sejarah, philosophy, prosedur, dan aturan-aturan, mengkomunikasikan kebijaksanaan SDM yang penting. Misalnya, jam kerja, prosedur penggajian, persyaratan kerja lembur, fasilitas dan tunjangan perusahaan, meninjau ulang tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan menyediakan tour kunjungan fisik didalam organisasi, dan memperkenalkan karyawan itu kepada pimpinan dan rekan kerjanya. Tahap ini adalah langkah terakhir dari proses rekrutmen, dimana penolakan dapat dilakukan bila calon pegawai gagal selama masa orientasi atau induksi. Orientasi tenaga kerja ini menyangkut masalah atau pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan perusahaan. Pada tahap orientasi ini pertama karyawan diterima dengan diberikan pengarahan dan informasi tentang keadaan perusahaan, sifat dan sejarah berdirinya perusahaan beserta produk yang ditawarkan, kondisi kerja, kompensasi, dan kesejahteraan atau jaminan sosial yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Langkah selanjutnya adalah calon karyawan tersebut diserahkan pada masing-masing supervisornya, untuk menerima pengenalan lebih lanjut. Berhasil tidaknya orientasi ini bisa diukur dari puas tidaknya supervisor dan karyawan-karyawan lama terhadap masuknya calon karyawan tersebut dalam kelompok kerja.

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari: perencanaan, perekrutan, penyeleksian, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima di perusahaan. Proses tersebut dimulai dari ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Mathis & Jackson (2006) mendefinisikan seleksi sebagai proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah perusahaan atau organisasi. Seleksi sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Seleksi sebagai rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima.

Seleksi dalam sebuah perusahaan akan menentukan baik tidaknya karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang lowong. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan proses seleksi yang dilakukan. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam proses seleksi, yaitu: dasar seleksi, metode seleksi, prosedur seleksi, tes kerja, wawancara, dan kendala-kendala seleksi. Dengan memperhatikan hal-hal tersebut, maka perusahaan akan mendapatkan hasil yang lebih baik. Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan (*recruitment*). Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Jadi seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau tidak dalam suatu instansi (Sulistiyani *et al.* 2003). Karena seleksi harus dilaksanakan untuk mendapatkan karyawan yang qualified agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan maka dalam seleksi harus melalui beberapa tahap seleksi, yaitu :

- 1) Seleksi persyaratan administrasi. Pemeriksaan persyaratan administratif merupakan tahap pertama yang harus ditempuh oleh bagian seleksi tenaga kerja untuk mengetahui lengkap tidaknya persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar. Seleksi administrasi meliputi pengisian formulir yang disediakan instansi, persyaratan

sebagai lampiran surat lamaran, dan persyaratan finansial jika perlu.

- 2) Tes atau penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan di jabat. Jenis tes dalam seleksi antara lain adalah: Tes tertulis dan Wawancara.

Li & Long (1999), Khan *et al.* (2011) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai derajat saat seseorang memperlihatkan keterlibatan emosional atau mental dengan pekerjaannya yang mempunyai hubungan erat dengan kinerja. Robbins (2007) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai sejauh mana seorang karyawan memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi secara aktif didalamnya, dan menganggap kinerja sebagai hal yang penting atau bentuk penghargaan diri. Karyawan yang mempunyai tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Keterlibatan kerja sebagai keterlibatan kerja adalah tingkat saat karyawan di perusahaan bersedia bekerja. Berdasarkan definisi keterlibatan kerja tersebut dapat disimpulkan keterlibatan kerja merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan ikut berpartisipasi dengan seluruh kemampuannya dan pentingnya pekerjaan tersebut sesuai dengan individu.

Keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Terdapat 2 manfaat pelibatan karyawan yaitu: 1) Meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. 2) Keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakan.

Saks (2006) menyatakan bahwa yang membedakan antara komitmen organisasional atau *organizational citizenship behavior* dengan keterlibatan karyawan adalah mengacu pada sikap. Keterlibatan bukan merupakan sikap, melainkan sejauh mana seorang individu memusatkan perhatian dan emosi dalam kinerja mereka. Fokus keterlibatan bersifat peran formal daripada ekstra peran atau kesukarelaan. Saks juga mengklasifikasikan keterlibatan karyawan menjadi 2 (dua) yaitu: keterlibatan kerja (*job engagement*) dan keterlibatan organisasi (*organization engagement*).

Khan *et al.* (2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja secara psikologis terjadi ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk bekerja dan ketika mereka merasakan arti dari pekerjaan mereka. Khan *et al.* (2011) menyatakan bahwa keterlibatan kerja pegawai dapat meningkat ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki kewenangan lebih untuk mengambil keputusan di tempat kerja, memberikan kontribusi penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan mereka dan kewenangan memutuskan sendiri langkah kerja mereka. Khan *et al.* (2011) menyatakan bahwa pemahaman paling praktis dari keterlibatan kerja sebagai hubungan peran individu dalam pekerjaannya dengan kinerja. Tingkat keterlibatan kerja ini dapat dipengaruhi oleh kepribadian individu dan variabel situasi seperti komitmen pegawai terhadap organisasi.

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas kepegawaian. Para atasan menyokong pelatihan karena melalui pelatihan para karyawan akan menjadi lebih trampil, dan karenanya lebih produktif, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang akan dikeluarkan ketika para karyawan sedang dilatih. Oleh karena itu, dengan adanya

pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat menimbulkan kemampuan kepada karyawannya.

Mathis & Jackson (2006) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

Dessler (2010) mendefinisikan pelatihan sebagai proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Berdasarkan beberapa definisi pelatihan di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang dengan mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif, serta mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.

Metode pelatihan mempunyai beberapa macam dan penggunaannya seringkali disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Metode pelatihan Sumber Daya Manusia yang sering digunakan antara lain adalah: 1) metode *On The Job Training* yaitu

pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya, dan 2) metode *Off The Job Training* yaitu mempelajari suatu pekerjaan diluar jam kerjanya.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya yang mengindikasikan adanya pergerakan menuju situasi yang lebih baik atau meningkat bagi seorang individu dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia memiliki peran yang vital dalam upaya mengarahkan, mendorong, memotivasi peningkatan/ pengembangan kemampuan dan keterampilan para karyawan yang diimplementasikan pada pekerjaannya untuk mencapai keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi (Lee & Bruvold, 2003). Pengembangan sumber daya manusia mempunyai konsep untuk pengembangan diri, program pelatihan serta kemajuan karir untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan keahlian di masa yang akan datang.

Dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu yang asing, maka perlu mempelajari dahulu cara mengerjakan pekerjaan itu. Tidak ada seseorang yang mampu melaksanakan suatu tugas dengan baik apabila tidak mempelajari terlebih dahulu, bahkan apabila pekerjaan itu nampak mudah, misalnya mengetik surat. Orang yang belum memiliki pengalaman akan mengalami kesukaran dalam melaksanakannya. Jadi, pendidikan diperlukan untuk dapat mendukung keberhasilan karyawan dalam bekerja.

Pendidikan menurut Dessler (2010) adalah sebuah proses belajar dan studi-studi memperlihatkan beberapa hal yang biasa anda lakukan untuk meningkatkan proses belajar. Rulianto & Nurtjahjani (2006) mengartikan serupa mengenai pendidikan yaitu suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat menambah, memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan, dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan, yang dimaksud dengan pendidikan adalah suatu pembinaan dalam proses

pengembangan manusia, dimana manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan-kemampuan dasar yang ada padanya. Pendidikan yang dilaksanakan perusahaan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dilaksanakan perusahaan. Tujuan pendidikan dan pelatihan merupakan pedoman dalam penyusunan program pendidikan dan pelatihan dalam pelaksanaan dan pengawasan.

Stewart (2009) mendefinisikan lingkungan kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi, namun lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap karyawan yang melaksanakan proses produksi. Ketidaksiuaian lingkungan kerja dapat menciptakan ketidaknyamanan bagi karyawan dalam mengerjakan tugastugasnya sehingga para karyawan tidak berkerja secara efektif dan efisien.

Jenis lingkungan kerja di bagi menjadi dua yakni kondisi fisik dari lingkungan kerja dan kondisi psikologis dari lingkungan kerja terdiri : (Stewart, 2009). Kondisi fisik dari lingkungan kerja di sekitar karyawan sangat perlu diperhatikan oleh pihak badan usaha, sebab hal tersebut merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk menjamin agar karyawan dapat melaksanakan tugas tanpa mengalami gangguan. Memperhatikan kondisi fisik dari lingkungan kerja karyawan dalam hal ini berarti berusaha menciptakan kondisi lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para karyawan sebagai pelaksanaan kerja pada tempat kerja tersebut. Faktor-faktor lingkungan kerja meliputi :

- 1) *Illumination*. Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi para karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Dengan penerangan

yang baik para karyawan akan dapat bekerja dengan cermat dan teliti sehingga hasil kerjanya mempunyai kualitas yang memuaskan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan kurang jelas, sehingga pekerjaan menjadi lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan dari badan usaha sulit dicapai.

- 2) *Temperature*. Bekerja pada suhu yang panas atau dingin dapat menimbulkan penurunan kinerja. Secara umum, kondisi yang panas dan lembab cenderung meningkatkan penggunaan tenaga fisik yang lebih berat, sehingga pekerja akan merasa sangat letih dan kinerjanya akan menurun.
- 3) *Noise*. Bising dapat didefinisikan sebagai bunyi yang tidak disukai, Suara bising adalah suatu hal yang dihindari oleh siapapun, lebihlembah dalam melaksanakan suatu pekerjaan, karena konsentrasi karyawan akan dapat terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak timbul kesalahan ataupun kerusakan sehingga akan menimbulkan kerugian.
- 4) *Motion*. Kondisi gerakan secara umum adalah getaran. Getarangetaran dapat menyebabkan pengaruh yang buruk bagi kinerja, terutama untuk aktivitas yang melibatkan penggunaan mata dan gerakan tangan secara terus-menerus.
- 5) *Pollution*. Pencemaran ini dapat disebabkan karena tingkat pemakaian bahan-bahan kimia di tempat kerja dan keanekaragaman zat yang dipakai pada berbagai bagian yang ada di tempat kerja dan pekerjaan yang menghasilkan perabot atau perkakas. Bahan baku-bahan baku bangunan yang digunakan di beberapa kantor dapat dipastikan mengandung bahan kimia yang beracun. Situasi tersebut

akan sangat berbahaya jika di tempat tersebut tidak terdapat ventilasi yang memadai.

- 6) *Aesthetic factors*. Faktor keindahan ini meliputi: musik, warna dan bau-bauan. Musik, warna dan bau-bauan yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. 2) Kondisi psikologis dari lingkungan kerja. Rancangan fisik dan desain dari pekerjaan, sejumlah ruangan kerja yang tersedia dan jenis-jenis dari perlengkapan dapat mempengaruhi perilaku pekerja dalam menciptakan macam-macam kondisi psikologi. Faktor-faktor dari kondisi psikologis meliputi:
- a) *Feeling of privacy*. Privasi dari pekerja dapat dirasakan dari desain ruang kerja. Ada ruang kerja yang didesain untuk seorang pekerja, adapula yang didesain untuk beberapa orang.
 - b) *Sense of status and impotence*. Para karyawan tingkat bawah senang dengan desain ruang yang terbuka karena memberi kesempatan kepada karyawan untuk berkomunikasi secara informal dengan pihak lain. Menurut Robbins (2007), model karakteristik pekerjaan menunjukkan bahwa pekerjaan apapun bisa dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yaitu: keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas otonomi, dan umpan balik.

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya (Pramudyo, 2010). Sagala (2009), kompetensi merupakan keinginan untuk memberikan dampak pada orang lain dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui strategi membujuk dan memengaruhi. Menurut Grote (2010), kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja

baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Palan (2007) Kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Palan (2007) mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Pengetahuan dan keterampilan biasanya dikelompokkan sebagai kompetensi yang nampak dipermukaan sehingga mudah dilihat dan dinilai. Kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya. Peran sosial, konsep diri dan karakteristik pribadi sifatnya tersembunyi tapi masih dapat diamati melalui sikap dan perilaku yang terlihat sehari-hari.

Motivasi sifatnya tersembunyi di dalam hati seseorang, motivasi juga lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai. Motivasi pada penelitian ini dibahas terpisah dengan kompetensi. Aspek-aspek kompetensi penelitian ini merujuk aspek-aspek kompetensi menurut Gaol (2014) yaitu: 1) ketrampilan, 2) pengetahuan, 3) peran sosial, 4) konsep diri, dan 5) karakteristik pribadi.

Suatu cara departemen personalia dalam usahanya meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Maksud dari tujuan pemberian kompensasi ini yaitu untuk membantu pegawai dalam memenuhi kebutuhan diluar kebutuhan rasa yang adil, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

Griffin (2004) mendefinisikan kompensasi sebagai remunerasi finansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas kerja mereka. Wether & Davis (2003) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan, baik upah perjam atau gaji periodik yang didesain dan dikelola oleh bagian personalia perusahaan. Kompensasi sebagai setiap bentuk suatu penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

- 1) Kompensasi Finansial. Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan). Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
- 2) Kompensasi Non Finansial. Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung, sedangkan kompensasi non-finansial

dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut Mondy & Noe (2004) mengemukakan bahwa kompensasi keuangan langsung terdiri atas: Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan, gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gaji dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya juga tidak menguntungkan bagi perusahaan, Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

Gaji, upah, dan bagi hasil merupakan kompensasi yang langsung dikaitkan dengan nilai relatif jabatan seseorang dalam organisasi dan tingkat kinerja seorang pegawai atau kelompok pegawai. Jenis kompensasi lain dimana hampir semua organisasi memberikannya dan sangat luas serta penting adalah tunjangan-tunjangan dan peningkatan kesejahteraan yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja pegawai tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi serta pegawai sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan dapat bekerja lebih baik, seperti rasa aman dari kemungkinan terjadinya

risiko dilakukannya pemutusan hubungan kerja, mengalami gangguan kesehatan, kebutuhan yang beristirahat dari pekerjaan, kebutuhan untuk berinteraksi secara akrab dengan orang lain, dan lainnya.

Sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi. Mulyadi & Johny (1999) *reward* menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana pegawai melakukan aktifitas kerja setiap hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk bekerja secara optimal. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lebih jauh lagi lingkunganlingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rencangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. 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 dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi.

Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Mitchell, (2016:98) menemukan bahwa orang-orang di dalam organisasi menghabiskan sebagian besar waktunya untuk interaksi interpersonal karena hubungan social antar manusia selalu terjadi di lingkungan kerja. Hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan.

Robbins & Judge, (2007:98) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non fisik.

- 1) Lingkungan kerja Fisik, Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:
 - a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
 - b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya,

kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

- 2) Lingkungan Kerja Non Fisik. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Newstrom, (2016:469) mengelompokkan lingkungan menjadi 2 kelompok yaitu:

- 1) Kondisi Fisik dari Lingkungan Kerja Kondisi Fisik menurut Newstorm adalah faktor yang lebih nyata dari faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi perilaku para pekerja seperti kondisi fisik, dimana yang termasuk didalamnya adalah tingkat pencahayaan, suhu udara, tingkat kebisingan, jumlah dan macam-macam radiasi udara yang berasal dari zat kimia dan polusi-polusi, ciri-ciri estetis seperti warna dinding dan lantai dan tingkat ada (atau tidaknya) seni didalam bekerja, musik, tumbuh-tumbuhan atau hal-hal yang menghiasi tempat kerja.
- 2) Kondisi psikologis dari Lingkungan Kerja, kondisi psikologis dari lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja yang meliputi perasaan yang bersifat pribadi atau kelompok, status dihubungkan dengan sejumlah lokasi ruang kerja dan sejumlah pengawasan atau lingkungan kerja.

Selanjutnya Newstrom, (2016:469) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yaitu :

- 1) *Illumination* (pencahayaan)
- 2) *Temperature* (suhu)
- 3) *Noise* (bising)

- 4) *Pollution* (pencemaran)
- 5) *Aesthetic Factors* (faktor keindahan)
- 6) *Feeling of Privacy* (privasi dari pegawai)
- 7) *Sense of Status and Importance* (berinteraksi dan diakui keberadaannya)

Perilaku Individu Ekstra kepada Organisasi

Organizational Citizenship Behavior merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di organisasi dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. *Organizational Citizenship Behavior* 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-perilaku ini menggambarkan nilai tambah subyek organisasi” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu.

Organ (2012:147), mengatakan bahwa “*Individual behavior that is not explicitly or indirectly recognized by the formal reward system and that behaviorplay a vital role in the effective functioning of the organization*”. Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ juga mencatat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis “kepuasan berdasarkan *performance* (kinerja).”

Dyne & Soon (1998:694), mengatakan bahwa “*emphasized the discretionary nature of organizational citizenship when he defined it as constructive behavior not included in an employee's formal job description, such as assisting co-workers with their*

work, helping peers learn a new task, volunteering to do things that benefit their work groups, and orienting new workers". *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang konstruktif tidak termasuk dalam deskripsi kerja formal karyawan, seperti membantu rekan kerja dengan pekerjaan mereka, membantu rekan-rekan mempelajari tugas baru, relawan untuk melakukan hal-hal yang menguntungkan kelompok kerja mereka dan berorientasi pekerja baru.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah:

- 1) Perilaku yang bebas, bersifat sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri, bukan tindakan yang terpaksa dan mengedepankan pihak lain.
- 2) Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, (kinerja) dan tidak diperintahkan secara formal.
- 3) Tidak berkaitan secara langsung dengan kompensasi atau sistem *reward* yang formal.

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Allison, *et al.* (2001:3), memiliki lima dimensi primer dari OCB, yaitu:

- 1) *Altruism refers to non-compulsory behavior directed toward helping a fellow employee with tasks that are germane to organizational operations.*
- 2) *Civic virtue represents voluntary participation in and support of organizational functions- of both a professional and social nature.*
- 3) *Conscientiousness consists of the performance of role requirements beyond their minimum standard.*

- 4) *Courtesy is the discretionary enactment of behaviors that mitigate work-related problems with others.*
- 5) *Sportsmanship involves abstaining from making an issue out of matters that, while bothersome or irritating, are of little consequence in the broader scheme of things*

Komitmen Organisasional

Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi kepada organisasi kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi daripada karyawan yang relatif tidak berkomitmen, menurut Joiner dalam Chiu, *et al.* (2005). Greenberg & Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya lebih menguntungkan bagi organisasi.

Komitmen organisasional merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan saran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih sekedar keanggotaan formal karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers, 2002). Mowday, *et al.* (1982) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Randall *et al.* dalam Greenberg & Baron, (1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Di sisi lain, komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan tingkat *quitting intention* (Cldwell, *et al.* 1990; Mowday, 1982; dan Greenberg & Baron, 1993), juga dengan tingkat kelambanan dalam bekerja (Angle & Perry, 1981).

Bakshi *et al.* (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasional telah diidentifikasi sebagai faktor kritical dalam memahami dan menjelaskan perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Porter *et al.* (1974) menunjukkan tiga faktor yang saling berhubungan terkait komitmen organisasional, yaitu: Kepercayaan yang besar terhadap tujuan dan nilai organisasi, Keinginan untuk mengeluarkan usaha yang besar bagi organisasi, Hasrat yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi.

Meyer & Allen (1997) menjelaskan bahwa terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu: Komitmen afektif: perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Komitmen kontinuans / berkelanjutan: nilai ekonomi yang dirasakan apabila bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen normatif: kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Terdapat aspek psikologi yang berbeda-beda berdasarkan ketiga jenis komitmen tersebut. Karyawan dengan komitmen afektif kuat setia dengan perusahaan karena mereka ingin, mereka yang kuat komitmen berkelanjutannya setia karena mereka memerlukan, dan mereka yang kuat komitmen normatifnya setia karena mereka merasa harus melakukan sesuatu. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Bateman & Strasser dalam Vandenberg *et al.* 1992). Alasannya adalah didasarkan pada suatu perspektif tentang perilaku komitmen organisasional di mana suatu tindakan karyawan senantiasa dihubungkan dengan suatu organisasi dan kondisi sekitar di mana tindakan tersebut akan menentukan sikap dan perilaku komitmen pada organisasinya (Pfeffer & Salancik; Staw dalam Vandenberg *et al.* 1992).

Staw & Salancik, mengajukan dua bentuk komitmen, yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen tingkah laku (*behavioral commitment*). Komitmen sikap adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pendekatan sikap ini memandang komitmen organisasi sebagai komitmen afektif (Allen & Meyer, 1990) serta berfokus pada proses bagaimana seseorang berfikir tentang hubungannya dengan organisasi (Mowday, 1982). Komitmen tingkah laku ini didasarkan pada sejauhmana karyawan menerapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini. Berbeda dengan pendekatan sikap, pendekatan tingkah laku ini lebih menekankan pada proses dimana individu menembangkan komitmen tidak pada organisasi tetapi pada tingkah lakunya terhadap organisasi (Miner, 1992).

Mowday, *et al.* (1982:185) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional sebagai daya relatif dan keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday *et al.* bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi (2) kesiapan untuk bekerja keras serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauh mana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Suatu komitmen yang kuat pada organisasi timbul dari interaksi individu dengan organisasi ketika terdapat alternatif penawaran yang menarik dari suatu pekerjaan atau jabatan bagi seseorang. Menurut McShane & Glinow (2008), komitmen organisasional menunjuk pada perasaan terikat karyawan terkait dengan keterlibatan mereka pada organisasi. Definisi ini secara khusus mengacu pada komitmen afektif karena perasaan emosional yang melekat, perasaan loyal, kepada organisasi.

Debora & Nina (2004) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen afektif mempengaruhi hampir semua dimensi OCB kecuali dimensi sportsmanship. Komitmen normatif hanya mempengaruhi dimensi *civic virtue*, sedangkan komitmen kontinuas berpengaruh negative terhadap dimensi *civic virtue* dan *conscientiousness*. Permasalahan utama dari penelitian ini adalah sejauh mana variabel komitmen organisasional dan variabel trait kepribadian secara bersama-sama berpengaruh terhadap OCB. Kim & Brymer (2011) meneliti pengaruh kepemimpinan yang beretika pada manajer tingkat menengah di industri perhotelan terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif, yang selanjutnya berdampak pada perilaku (misalnya, usaha ekstra dan intensi keluar).

Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2015:170), five factors which make a person satisfied with his or her job. These factors are mentally challenging work, equitable rewards, supportive working conditions, supportive colleagues, and personality-job fit. Bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah upah, pekerjaan, promosi, penyelia dan rekan kerja.

Mathis & Jackson (2006:121) mengemukakan "Job satisfaction is a positive emotional state resulting one's job experience" atau kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja

seseorang. Mathis & Jackson (2013), dimensi kepuasan kerja antara lain adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, supervisi, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang.

Kepuasan kerja menjelaskan suatu kondisi yang menyenangkan atau perasaan emosional positif seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja timbul sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa besar pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting atau menarik. Bila pekerjaan tersebut dapat memberikan sesuatu hal yang menarik, maka seseorang akan puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya apabila pekerjaan tersebut tidak dapat memberikan sesuatu yang menarik, maka seseorang akan tidak puas dengan pekerjaannya. Davis (2011:117) mengemukakan bahwa *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*. Atau kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja.

Wexley & Yukl (2011:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah *“is the way an employee feels about his or her job”* (adalah cara karyawan merasakan dirinya atau pekerjaannya). Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *quitting intention*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Davis (2011:117) mengemukakan bahwa *“job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as quitting intention, absences,*

age, occupation, and size of the organization in which an employee works.

Kepuasan kerja berhubungan dengan quitting intention mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan quitting intention karyawan yang rendah, dan sebaliknya jika karyawan banyak yang merasa tidak puas maka quitting intention karyawan tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa karyawan yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada karyawan yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan karyawan dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas. Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada karyawan yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi karyawan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Pengukuran kepuasan kerja dapat digunakan dengan tiga cara :

- 1) Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan (*job description index*) Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall *and* Hulin pada tahun 1969. Dalam penggunaannya, karyawan ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi dan *co-worker*.
- 2) Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah. Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah ini dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955. Skala ini terdiri dari segi gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Karyawan diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.
- 3) Pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner kepuasan kerja Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*). Pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner Minnesota ini dikembangkan oleh Weiss, Dawis, *and* England pada tahun 1967. Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Karyawan diminta memilih satu alternative jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

Kinerja Karyawan

Istilah kinerja sumber daya manusia berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Dan kinerja pegawai (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikannya. Hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Robbins (2009:55) mendefinisikan kinerja adalah sebagai berikut : “Kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada seluruh jajaran personil di dalam organisasi”.

Robbins & Judge (2007:327), kinerja adalah merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran (*output*) yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya. Porter & Lawler (2000:47) mengemukakan bahwa: “*Performance is successful role achievement*”.

Stoner (2004:309) mengemukakan bahwa: “Kinerja adalah merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Amstrong & Baron, 2010: 7, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan individu, dimana sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan individu tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjkannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya

dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Bernardin & Russel (2000: 135), kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Miner (2010: 187) definisi kinerja adalah sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standarisasi yang jelas.

Aguinis (2009: 78), definisi dari kinerja (*performance*) lebih mengarah pada perilaku atau apa yang individu kerjakan, bukan pada apa yang karyawan produksi atau hasil kerja mereka. Terdapat dua karakteristik perilaku di dalam definisi kinerja itu sendiri, yaitu *evaluative* dan *multidimensional*. *Evaluative* memiliki arti berbagai perilaku yang dapat menghasilkan suatu penilaian (baik negatif, netral maupun positif) yang mengarah pada efektivitas individu maupun organisasi. Dengan kata lain, hasil penilaian terhadap perilaku tersebut dapat berbeda-beda, tergantung kontribusi yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan individu, unit kerja maupun organisasi itu sendiri. Sedangkan *multidimensional*, mengarah pada beragam jenis perilaku yang memiliki kapasitas untuk mendukung atau bahkan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Ratundo & Sackett (2010: 188) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Adapun tiga komponen dasar dari kinerja, yaitu kinerja tugas (*task performance*), kinerja keanggotaan (*citizenship performance*), dan kinerja kontra produktif (*counter productive performance*). Pertama, kinerja tugas (*task performance*) merupakan penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan, meliputi perilaku yang menghasilkan barang, jasa, dan

pelayanan. Tugas-tugas tersebut adalah tugas yang diakui formal dan berbeda antara satu organisasi dan organisasi lain. Kedua, kinerja keanggotaan (*citizenship performance*), menjadikan seseorang terlibat dalam kehidupan organisasi dan mempromosikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan. Kinerja keanggotaan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan organisasi dalam bentuk mengusahakan lingkungan social dan lingkungan psikologis yang menyenangkan. Kinerja kontra produktif (*counter productive performance*), yang mengacu pada perilaku sukarela yang merugikan kesejahteraan organisasi serta merugikan keanggotaan seseorang dalam organisasi tersebut.

<i>Task Performance</i>	<i>Contextual Performance</i>
<i>Varies Across Jobs</i> <i>Likely to be Role Prescribed</i> <i>Antecedents: Abilities and Skill</i>	<i>Fairly Similiar Across Jobs</i> <i>Not Likely to be Role Prescribed</i> <i>Antesedents: Personality</i>

Sumber: Aguinis (2009:82)

Sejalan dengan pendapat tersebut mengenai komponen kinerja, Aguinis (2009:81) menjabarkan dimensi dalam pengukuran kinerja, antara lain: berdasarkan *task performance* serta *contextual performance*. *Task performance* adalah perilaku karyawan yang secara langsung berkontribusi menghasilkan barang atau jasa, sedangkan *contextual performance* adalah perilaku karyawan yang memiliki kontribusi dalam mewujudkan efektivitas organisasi sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif. *Contextual performance* meliputi perilaku-perilaku seperti: selalu mempertahankan antusiasme dan mencurahkan segala kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, secara sukarela (*volunteering*) melakukan tugas yang bukan menjadi bagian dari pekerjaannya, membantu dan bekerja sama dengan rekan kerja, mengikuti atau patuh terhadap peraturan dan

prosedur dari organisasi, serta selalu menjunjung tinggi, mendukung dan mempertahankan sasaran organisasi.

Dengan mengacu pada uraian sebelumnya maka dapatlah dimengerti, bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif berkaitan langsung dengan keberhasilan upaya meningkatkan kinerja, memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan satu diantara tuntutan dalam keseluruhan upaya meningkatkan kinerja. Davis (2011:67),

Tiffin & McCormick (2004:242), ada dua variabel yang mempengaruhi kinerja atau produktivitas kerja seseorang, yaitu :

- 1) Variabel individual, meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya.
- 2) Variabel situasional, terdiri dari faktor fisik pekerjaan (metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik), faktor sosial dan organisasi (peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial).

Robbins (2009:231) mengemukakan bahwa Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Tujuan penilaian kinerja menurut Robbins (2009:233) adalah sebagai berikut :

- 1) Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
- 2) Nasihat yang perlu disampaikan kepada para pegawai dalam perusahaan.
- 3) Alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi pegawai.
- 4) Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
- 5) Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan baik promosi, mutasi maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Pada umumnya unsur-unsur yang perlu dinilai dalam proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Mathis & Jackson (2006:355) pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Penilaian kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2009:317). Penilaian kinerja sebaiknya dikaitkan dengan sumber daya (input) yang berada di bawah wewenangnya seperti SDM, dana / keuangan, sarana/prasarana, metode kerja dan hal lainnya yang berkaitan. Tujuannya adalah agar dapat diketahui dengan pasti apakah penilaian kinerja yang tidak sesuai (kegagalan) disebabkan oleh faktor *input* yang kurang mendukung atau kegagalan pihak manajemen.

Ada beberapa metode penilaian kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Kreitner & Kinicki (2008:234) menyatakan metode penilaian kinerja yang dewasa ini dikenal dan banyak digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Metode Skala peringkat (*Rating Scale*), metode ini merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam penilaian kinerja pegawai.
- 2) Metode *Checklist*, metode ini merupakan metode penilaian kinerja pegawai dengan cara memberikan bobot tertentu yang sesuai dengan tugas pegawai.
- 3) Metode pilihan terarah, metode ini merupakan metode penilaian kinerja pegawai yang mengandung serangkaian pernyataan, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pegawai yang dinilai.
- 4) Metode insiden kritis, metode ini adalah peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai yang bersangkutan, baik yang bersifat positif maupun negatif
- 5) Metode skala peringkat yang berperilaku, metode ini merupakan suatu cara penilaian kinerja pegawai untuk satu

kurun waktu tertentu dimasa yang lalu dengan mengaitkan skala peringkat kinerja dengan perilaku tertentu.

- 6) Metode evaluasi lapangan, metode ini merupakan metode penilaian kinerja pegawai, dimana penilai terjun langsung ke lapangan. Hasil penilaian kemudian disampaikan kepada atasan langsung pegawai yang dinilai dan kepada pegawai yang bersangkutan.
- 7) Metode tes dan observasi, metode ini adalah metode penilaian kinerja pegawai dengan melakukan tes secara tertulis yang menyangkut pengetahuan prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan, dan melalui ujian praktek langsung diamati oleh penilai.
- 8) Metode pendekatan-pendekatan yang bersifat komparatif. Metode ini merupakan metode penilaian kinerja pegawai yang satu dengan pegawai lain.

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah proses perencanaan, evaluasi, *coaching dan counseling*, dan penilaian kinerja karyawan untuk mewujudkan objektif organisasi sekaligus mengoptimalkan potensi diri karyawan. PM tidak hanya terkait dengan manajemen kinerja individu karyawan, tetapi juga manajemen kinerja organisasi. Dengan demikian, PM merupakan sebuah siklus, yang pada dasarnya terdiri dari perencanaan kinerja (penetapan target dan penyusunan *Key Performance Indicator /KPI*), pemantauan / peninjauan kinerja (*coaching, counseling, mentoring, feedback*), penilaian kinerja (*performance appraisal*), dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman (*reward dan punishment*). Siklus tersebut harus dijalankan sebagai sebuah kesadaran yang tidak terputus, dan berjalan secara berkelanjutan.

Ivansevich (2008:243) mengemukakan pendapatnya bahwa manajemen performansi adalah sebuah proses dimana para

atasan, manajer serta supervisi bekerja secara bersama yang bertujuan meluruskan performansi karyawan dengan tujuan perusahaan. Sedangkan penilaian performansi adalah sebuah kegiatan yang menentukan dimana karyawan dapat bekerja secara efektif dalam jangka waktu yang lama.

Tujuan penilaian kinerja Bateman & Snell (2008:324) terbagi menjadi dua. Yang pertama, penilaian ini bertujuan untuk tujuan administrasi. Hal ini menyajikan informasi untuk menentukan besarnya gaji, peningkatan promosi dan juga dalam mengambil keputusan-keputusan yang lain yang berkaitan dengan profesi. Sedangkan yang kedua adalah yang tidak kalah pentingnya, penilaian ini untuk tujuan pengembangan. Dan informasi jenis ini untuk mendiagnosa dalam menentukan pelatihan dan pendidikan bagi karyawan, serta dapat merencanakan karir seorang karyawan dan sebagainya.

Mathis & Jackson (2006: 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan karyawan
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- 5) Hubungan karyawan dengan organisasi/ perusahaan

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Dilihat dari titik acuan penilaiannya, terdapat tiga tipe kriteria penilaian performansi, yaitu sebagai berikut :

Penilaian Performansi berdasarkan Hasil (*Result-based Performance Appraisal/Evaluation*) Tipe kriteria performansi ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Tipe performansi ini memiliki beberapa keuntungan yaitu antara lain (Robbins, 2009:124):

- 1) Tersedianya target-target performansi
- 2) Ukuran-ukurannya spesifik dan dapat diukur
- 3) Cenderung mengurangi kesalahan-kesalahan yang sifatnya *judgment* (memvonis)
- 4) Secara langsung berkaitan dengan pencapaian tujuan/sasaran organisasi
- 5) Di samping kelebihan, tipe ini juga mempunyai kelemahan-kelemahan, antara lain (Robbins, 2009:137):
- 6) Banyak pekerjaan yang tidak bisa diukur
- 7) Karyawan cenderung mengabaikan dimensi-dimensi performansi yang sifatnya non-kuantitatif
- 8) Bilamana ukuran-ukuran dipakai atas individu, maka akan ada kecenderungan berkurangnya kerjasama diantara para anggota organisasi

Penilaian performansi berdasarkan perilaku (*Behavior-based Performance Appraisal/Evaluation*) adalah tipe performansi yang mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir (*end results*). Keuntungan-keuntungan tipe kriteria ini adalah :

- 1) Perilaku-perilaku bisa diamati dan diukur secara obyektif

- 2) Dapat mengukur perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang relevan dan spesifik.

Adapun beberapa kelemahannya adalah :

- 1) Tidak mengukur secara langsung *end results* ataupun pencapaian tujuan
- 2) Pengembangan *rating scales* untuk berbagai pekerjaan dalam organisasi akan banyak menyita waktu
- 3) Hanya bisa untuk perilaku-perilaku yang dapat diamati dan sulit untuk diterapkan bagi perilaku-perilaku yang sulit diamati

Penilaian Performansi berdasarkan *Judgment (Judgment-based Performance Appraisal /Evaluation)* Ini merupakan tipe kriteria performansi yang menilai dan atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu *quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, initiative, creativeness, cooperation, dependability, reliability, interpersonal competence, loyalty, personal qualities*. Gomes (2003:139)

Walaupun diakui bahwa penilaian prestasi kerja banyak manfaatnya, namun masih banyak pimpinan yang tidak bersedia melakukannya. Seperti yang dikemukakan oleh Mayer (2004:67) faktor-faktor penyebabnya adalah :

- 1) Pihak penilai (pimpinan) tidak merasa memiliki. Perasaan ini muncul karena mereka tidak dilibatkan dalam menentukan sistem penilaian, tidak dilatih untuk dapat menggunakan sistem yang ada, dan usulan mereka terhadap sistem yang ada tidak diperhitungkan.
- 2) Pimpinan enggan untuk memberikan nilai yang buruk kepada karyawan mereka, khususnya kepada orang yang mereka sukai secara pribadi.

- 3) Jika hasil penilaiannya buruk, pihak karyawan tidak mau menerimanya. Penilaian yang buruk cenderung menimbulkan reaksi untuk bertahan atau bermusuhan daripada untuk mendorong meningkatkan kinerja karyawan.
- 4) Pimpinan maupun bawahan menyadari bahwa penilaian yang buruk mempengaruhi karier seseorang.
- 5) Dalam kenyataannya proses penilaian prestasi tidak dimanfaatkan untuk menentukan kebijaksanaan dalam pemberian penghargaan (*reward*).
- 6) Pimpinan ragu-ragu untuk memberikan penilaian yang buruk karena takut dinilai tidak mampu untuk memilih dan mengembangkan karyawan.

Brown & Gaylor (2002: 96), terdapat garis-garis besar bagi penentuan ukuran kinerja, yaitu :

- 1) ukuran kinerja harus berhubungan dengan hasil yang dicapai, bukan usaha untuk mendapatkannya;
- 2) hasil kinerja harus berada di bawah kendali pemegang pekerjaan; 3) ukuran yang dipakai harus bersifat objektif dan dapat diamati; 4) data harus tersedia untuk pengukuran;
- 3) ukuran yang sudah ada harus dipakai atau dimanfaatkan bilamana mungkin.

Penilaian kinerja menurut Gobson (2008: 87) mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dalam prakteknya istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance*

evaluation) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya memiliki maksud yang sama.

Aguinis (2009: 78) menambahkan bahwa terdapat tiga faktor penting yang berhubungan dengan penilaian kinerja, antara lain :

- 1) *declarative knowledge* adalah pemahaman karyawan (berupa fakta, prinsip dan tujuan) terhadap tugas-tugas yang harus dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan;
- 2) *procedural knowledge* adalah informasi dan kepakaran yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan tindakan-tindakan spesifik berupa ketrampilan kognitif, psikomotorik, fisik dan antar pribadi; serta
- 3) *motivation* adalah kemauan untuk memilih (pilihan untuk bertindak), tingkat upaya dan ketangguhan upaya.

Ivancevich (2005: 14), penilaian kerja atau *performance appraisal* merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan organisasi. Tujuan dari evaluasi kinerja, antara lain:

- 1) Pengembangan, dimana dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu dilatih (*training*) dan membantu evaluasi hasil pelatihan, dan juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan yang dihadapi pegawai
- 2) Pemberian imbalan (*reward*), yang dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai

- 3) Motivasi, yang dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga para pegawai terdorong untuk meningkatkan kinerjanya
- 4) Perencanaan SDM, dimana dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM
- 5) Kompensasi, dimana dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang mempunyai kinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil
- 6) Komunikasi, dimana evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai

Robbins & Judge (2008: 312), evaluasi kinerja memiliki beberapa tujuan, antara lain :

- 1) membuat keputusan sumber daya manusia secara umum, dimana evaluasi menyediakan masukan untuk berbagai keputusan penting seperti promosi, perpindahan bagian, dan pemutusan hubungan kerja;
- 2) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dimana evaluasi kinerja menunjukkan kecakapan dan kompetensi karyawan yang saat ini mungkin dirasa kurang memadai tetapi bisa dikembangkan melalui program pelatihan;
- 3) menjadi kriteria yang dengannya manajemen memvalidasi seleksi dan program pengembangan, dimana manajemen bisa mengidentifikasi karyawan baru yang kinerjanya buruk, dan di sisi lain organisasi dapat menentukan efektivitas program pengembangan dan pelatihan dengan menilai

seberapa baik partisipan melakukan evaluasi kinerja mereka;

- 4) evaluasi kinerja merupakan dasar bagi alokasi imbalan, seperti dalam pembuatan keputusan mengenai siapa yang sebaiknya mendapatkan kenaikan gaji dan imbalan lain.

Adapun sasaran dari evaluasi kinerja antara lain (Moorhead & Griffin, 2013: 111)

- 1) Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodic, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi
- 2) Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
- 3) Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang akan diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang akan dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan
- 4) Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya untuk menyusun suatu proposal mengenai system bijak (*merit system*) dan system promosi lainnya, seperti imbalan (*reward system recommendation*)

Menurut Robbins (2011: 200), pada intinya dalam penilaian kinerja terdapat 5 (lima) jenis penilaian, antara lain :

- 1) Penilaian atas diri sendiri, yaitu proses penilaian dimana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur sebagai dasar

bagi pembicaraan dengan para manajer mereka dalam pertemuan evaluasi

- 2) Penilaian oleh bawahan, yaitu penilaian yang menyediakan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang aspek tertentu dari kinerja manajernya. Tujuannya adalah untuk membuat manajer lebih menyadari bagaimana pandangan bawahan terhadap kinerja manajernya
- 3) Penilaian oleh rekan sejawat, yaitu penilaian yang dibuat oleh sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaringan kerja yang sama. Hasil penilaian ini lebih efektif karena lebih independen
- 4) Penilaian oleh multi assessment, yaitu penilaian dengan berbagai sumber penilai yang dapat menambahkan nilai kepada evaluasi manajer/bawahan, namun penilai multirater ini prakteknya rentan terhadap kelemahan
- 5) Umpan balik dan konseling dalam penilaian kinerja, dimana dalam perekayasa sistem, umpan balik menyampaikan informasi mengenai kinerja dari satu bagian sistem kepada bagian yang lebih awal dalam system tersebut guna menghasilkan tindakan korektif ataupun memulai sistem baru

Mondy & Noe (2003: 142) menyebutkan 8 (delapan) dimensi penilaian performansi pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, antara lain :

- 1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
- 2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;

- 3) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya;
- 4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang timbul;
- 5) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi;
- 6) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
- 7) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab; serta
- 8) *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Mitchell (2007: 259) memberikan sejumlah aspek-aspek yang perlu dinilai dalam menilai kinerja seseorang, yaitu kualitas pekerjaan (*quality of work*), ketepatan (*promptness*) inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*) dan komunikasi (*communication*). Neal (2005: 29) menyatakan pengukuran kinerja meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, motivasi, profesionalisme, prestasi, tanggung jawab, kualitas, kreativitas, kerjasama dan dapat diandalkan.

Aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup kesetiaan, kejujuran, kreativitas, kepemimpinan, prakarsa, tanggung jawab, hasil kerja, kedisiplinan, kerjasama, kepribadian, dan kecakapan. Robbins & Judge (2008: 316) mengungkapkan beberapa metode dalam melakukan evaluasi kinerja, antara lain :

- 1) Esai tertulis, yaitu dengan menulis naskah yang menggambarkan kekuatan, kekurangan, kinerja pada masa lampau, potensi, dan saran untuk perbaikan bagi karyawan. Dalam metode ini, penilaian yang baik atau buruk sebagian

ditentukan oleh kemampuan menulis individu yang mengevaluasi daripada tingkat kinerja karyawan yang sebenarnya

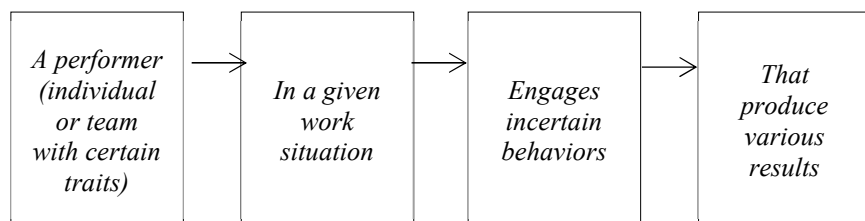
- 2) Insiden kritis (*critical incidents*), adalah mengevaluasi perilaku-perilaku kunci yang membedakan antara melakukan pekerjaan secara efektif dan tidak efektif. Kuncinya adalah dengan menyebut perilaku spesifik saja dan tidak secara jelas menunjuk suatu sifat kepribadian. Suatu daftar insiden kritis menyediakan sejumlah contoh yang dengannya karyawan ditunjukkan perilaku yang diinginkan dan perilaku yang membutuhkan perbaikan
- 3) Skala penilaian grafis (*graphic rating scales*), adalah metode evaluasi di mana penilai akan menilai faktor-faktor kinerja (seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, kedalaman pengetahuan, kerja sama, tingkat kehadiran dan inisiatif) pada skala inkremental. Walaupun tidak memberikan kedalaman informasi yang disediakan esai atau insiden kritis, skala penilaian grafis lebih menghemat waktu untuk dikembangkan dan dilaksanakan. Skala ini juga bisa digunakan untuk perbandingan dan analisis kuantitatif.
- 4) Skala penilaian perilaku berjangkar (*behaviorally anchored rating scales-BARS*), yaitu skala yang mengkombinasikan elemen utama dari pendekatan insiden kritis dan skala penilaian grafis. Penilai mengevaluasi karyawan berdasarkan hal-hal dalam satu kesatuan, tetapi poin-poinnya adalah contoh dan perilaku aktual pada pekerjaan bukan deskripsi atau sifat yang umum.
- 5) Perbandingan yang dipaksakan, mengevaluasi kinerja seseorang terhadap kinerja seorang yang lain atau orang banyak. Dua perbandingan yang paling populer adalah 1) pemeringkatan kelompok (*group order ranking*), yaitu sebuah metode evaluasi yang menempatkan karyawan

dalam klasifikasi khusus, seperti kuartil; serta 2) pemeringkatan individual (*individual ranking*), yaitu sebuah metode evaluasi yang meranking penilaian karyawan dari yang terbaik hingga terburuk.

- 6) Umpan balik 360 derajat adalah metode penilaian kinerja yang menggunakan umpan balik dari penyelia, karyawan, dan rekan kerja. Dengan kata lain, jenis kajian tersebut menggunakan informasi dari lingkaran penuh orang-orang yang dengan orang tersebut manajer berinteraksi. (Robbins & Coulter, 2007: 360)

Pendekatan lain untuk mengukur kinerja, yaitu *trait approach*, *behavior approach* dan *result approach*. *Traits Approach* menekankan karakteristik individu seperti kemampuan kognitif dan kepribadian yang relative stabil, seperti kecerdasan dan kestabilan emosi. *Behaviors Approach* menekankan pada perilaku individu, yaitu apa yang dilakukan individu dalam pekerjaannya dan bagaimana individu melakukan pekerjaannya. Pendekatan perilaku akan sesuai bila digunakan pada kondisi dimana hubungan antara perilaku dan hasil pekerjaan tidak jelas, hasil (*outcome*) terealisasi jauh di masa depan, serta adanya hasil yang buruk disebabkan oleh faktor-faktor di luar kendali individu. Sedangkan *Results Approach* menekankan pada *outcome* atau hasil yang dibuat oleh individu yang bersangkutan, misalnya jumlah kesalahan yang dibuat atau jumlah transaksi.

Pendekatan pada hasil akan sesuai jika digunakan saat pekerja memiliki keterampilan dalam perilaku yang dibutuhkan, perilaku dan hasil berkaitan secara jelas, hasil yang diperoleh menunjukkan perbaikan yang konsisten sepanjang waktu, serta berbagai cara dapat dilakukan untuk melakukan pekerjaan secara benar.



Gambar 2.1. Job Performance in Context

Sumber: Aguinis (2009:84)

Aguinis (2009: 313), penilaian kinerja yang efektif memiliki kriteria sebagai berikut :

- 1) Ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan ditentukan dengan tepat dan lengkap dan diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur secara cermat dan tepat. Yang sering digunakan sebagai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan ialah ciri-ciri kepribadian dalam bentuk sifat (inovatif, kemampuan bekerja sama, kepemimpinan, dan sebagainya), perilaku kerja yang efektif, serta karya atau hasil kerja dalam bentuk sasaran perorangan
- 2) Penentuan standar kerja dapat diterima oleh pegawai sebagai standar kerja yang masuk akal (penentuan sasaran harus spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu)
- 3) Atasan langsung pegawai yang dinilai serta pegawai itu sendiri ikut menjadi penilai
- 4) Hasil penilaian kinerja didiskusikan bersama antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan dan setelah tercapai kesepakatan, hasil diskusinya disampaikan ke bagian SDM untuk disahkan dan dilaksanakan
- 5) Pegawai dimotivasi dengan memberikan imbalan dan sanksi yang sesuai
- 6) Tujuan keseluruhan perusahaan, tujuan satuan kerja, serta harapan atasan terhadap pegawai harus jelas dan diterima oleh pegawai yang bersangkutan

- 7) Pegawai memiliki kontrak psikologis, yaitu bahwa dirinya sadar akan harapan perusahaan terhadapnya dan sebaliknya percaya bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya.

***Quitting Intention* (kecenderungan untuk berhenti)**

Takase (2010) mendeskripsikan *quitting intention* sebagai proses yang multistage yang terdiri dari psikologis, kognitif, dan komponen perilaku. *Quitting intention* diklaim sebagai respon psikologis yang negati dari organisasi atau pekerjaan. Inti dari proses yang dimaksud yaitu keterlibatan komponen kognitif terhadap keputusan untuk meninggalkan pekerjaan, dan perilaku penarikan dari pekerjaan. Definisi lain dari *quitting intention* yaitu keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi saat ini (Cho, *et al.* 2009), keinginan untuk meninggalkan organisasi dapat dikategorikan menjadi:

- 1) Perpindahan yang tidak dapat dicegah berhubungan dengan permasalahan keluarga, penyakit personal, atau pensiun.
- 2) Perpindahan yang diinginkan berhubungan dengan ketidakmampuan dari karyawan itu sendiri
- 3) Perpindahan yang tidak diinginkan berhubungan dengan karyawan yang terampil dan terlatih yang meninggalkan organisasi karena masalah organisasi seperti dukungan yang buruk, konflik peran, dan kurangnya supervisi (Gyensare, *et al.* 2016).

Tingginya tingkat *quitting intention* karyawan telah menjadi masalah penting bagi organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka perusahaan berusaha menekan semaksimal mungkin agar *quitting intention* karyawan dapat ditekan sehingga tidak menimbulkan dampak kerugian bagi organisasi. Timbulnya *quitting intention* dapat membawa dampak negatif dan juga

dampak positif bagi organisasi. Dampak negatif dari tingginya *quitting intention* karyawan suatu perusahaan atau organisasi dapat menimbulkan pemborosan biaya. Satu dasar yang pemikiran yang penting mengenai *quitting intention* karyawan adalah bahwa karyawan yang potensial dapat lebih dikembangkan dikemudian hari, dapat ditingkatkan ke level atau produktivitas yang lebih tinggi dan juga dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada perusahaan. Tidak jarang karyawan yang keluar organisasi tidak terkendali dan tidak diharapkan sangat merugikan perusahaan. Apabila cukup banyak karyawan keluar akan menimbulkan kerugian yang cukup besar bahkan dapat melumpuhkan aktivitas organisasi (Tugal, 1999).

Caplan & Teese, (1997); Ambrose, (1996); Abbasi & Hollman, (2000). Dampak negatif dan positif dari keluarnya karyawan dapat mempengaruhi kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan serta konsekuensi keuntungan bagi perusahaan. Kreisman, (2002) Kesulitan menarik orang baru dengan kemampuan yang setara, tenggang waktu selama jabatan kosong atau belum mendapat karyawan pengganti, dapat membuat pemulihan kinerja organisasi menjadi sulit.

Dalam kondisi lingkungan kerja yang tidak stabil akibat adanya karyawan keluar tidak dikelola dengan baik, berakibat perusahaan terpaksa menginvestasikan ribuan dolar untuk melakukan rekrutmen, orientasi, pelatihan, lembur dan pengawasan. Lokasi biaya yang tinggi akan menjadi *bottom line* (Reichheld, 2001; Tugal, 1999; Herman, 1999, Kreisman, 2002).

Quitting intention karyawan dapat berdampak positif apabila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki kinerja rendah sehingga perusahaan memiliki kesempatan untuk mengganti individu yang tidak optimal dengan individu yang memiliki keterampilan, motivasi dan loyalitas yang tinggi. Adanya pergantian karyawan baru mungkin dapat memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan, karena karyawan baru dengan

kemampuan dan keahlian yang dimilikinya dapat memberikan ide-ide segar, pemecahan masalah yang kreatif serta membawa pengetahuan dan pengalaman mereka bagi organisasi (Riley, 2006).

Selain itu adanya *quitting intention* dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, seperti masuknya ide-ide baru, meningkatnya inovasi serta mengurangi konflik di tempat kerja seperti dikemukakan oleh Grobler *et al.*,(2005) "*excessive quitting intention creates an unstable workforce and increases HR costs and organizational ineffectiveness*". *Quitting intention* didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan. Sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary quitting intention*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary quitting intention*). *Avoidable voluntary quitting intention* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary quitting intention* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

Hayes *et al.* (2012), terdapat beberapa faktor yang menyebabkan *quitting intention* pada karyawan antara lain:

- 1) Faktor organisasi; Faktor organisasi yang mempengaruhi *quitting intention* meliputi:
 - a. Kondisi psikososial lingkungan kerja, Kondisi psikososial lingkungan kerja yaitu beban kerja, stres, dan *burnout* (Takase, 2010).
 - b. Beban kerja yang tinggi akan meningkatkan *quitting intention* karyawan (Mosadeghrad, 2013).

- c. Tipe kepemimpinan; Berdasarkan hasil penelitian, menyatakan bahwa *quitting intention* lebih dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan (Mosadeghrad, 2013).
- d. Dukungan dari manajemen dan rekan kerja juga mempunyai hubungan dengan *quitting intention* (Mosadeghrad, 2013).
- e. Pemberdayaan; Menurut menyatakan bahwa pemberdayaan mempunyai hubungan yang tidak langsung dengan *quitting intention* (Lee, Kim and Kim, 2016).
- e. Persepsi peran; Peran yang ambigu dan peran yang bertolak belakang dengan pekerjaan sebenarnya mempunyai hubungan dengan *quitting intention* (Mosadeghrad, 2013).

2) Faktor individu

- a. Usia; Karyawan yang lebih tua akan memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan karyawan muda (Filipova, 2011)
- b. Pensiun; Pensiun dini juga merupakan faktor *quitting intention* yang dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor pekerjaan (Hayes *et al.* 2012)
- c. Pengalaman kerja karyawan; Pengalaman kerja karyawan memiliki hubungan negatif dengan keinginan berpindah (Hayes *et al.* 2012). Karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama memiliki *quitting intention* yang rendah (Filipova, 2011).
- d. Tingkat pendidikan; Tingkat pendidikan memiliki hubungan yang positif dengan *quitting intention*. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi

mempunyai dan keinginan untuk berpindah yang tinggi (Emiroğlu, *et al.* 2015). Hal ini dikarenakan karyawan dengan pendidikan yang tinggi memiliki harapan yang tinggi terhadap gaji, keuntungan, dan lain-lain.

- 3) Peningkatan karir dan gaji Karyawan yang kurang dipromosikan pekerjaannya mempunyai hubungan positif dengan *quitting intention* (Mosadeghrad, 2013; Rubel & Kee, 2015). Gaji yang kurang sesuai juga akan meningkatkan *quitting intention* (Mosadeghrad, 2013) Adapun beberapa dampak yang terjadi akibat *quitting intention* karyawan antara lain:
 - a. Dampak ekonomi; Biaya *quitting intention* karyawan dikeluarkan untuk membentuk produktifitas yang hilang, dan organisasi yang tidak efisien dikarenakan ketidaksabilan staf (Jones, 2008). North, & Hughes (2006) menjelaskan bahwa hilangnya produktifitas dikarenakan seorang karyawan yang ditunjuk sebagai preceptor karyawan baru sampai karyawan baru mencapai tingkat produktifitas yang diinginkan.
 - b. Tingkat *quitting intention* karyawan yang tinggi akan meningkatkan kejadian *medication error*, kejadian jatuh, beberapa kejadian yang merugikan yang dapat mempengaruhi kualitas asuhan kekaryawanan (Hayes *et al.* 2012).. *Quitting intention* ini berefek pada pelayanan pelanggan, kualitas produk, dan keefektifan organisasi (Gyensare, *et al.* 2016).
 - c. Hasil kerja yang diberikan; Hayes *et al.* (2012) menyebutkan bahwa hanya sedikit penelitian yang menyebutkan dampak *quitting intention* yang berhubungan dengan kualitas pelayanan yang diberikan.

10.2.2 Hubungan Antar Variabel

Lingkungan kerja terhadap Kepuasan

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Robbins (2016:181) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah kondisi kerja yang mendukung. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat penting bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja yang baik sangat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam hal ini yang dimaksud lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan setiap tugas yang dibebankan kepadanya. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri atas dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yang melekat dengan karyawan.

Davis (2009:22), Lingkungan kerja fisik semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan yang dimaksud lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Karyawan sangat membutuhkan lingkungan kerja yang baik, bersih, dan juga dapat menunjang kenyamanan dan keamanan pribadi mereka. Lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menimbulkan efek negatif seperti semangat kerja yang rendah, tingkat absensi yang tinggi, tingkat kesalahan dalam melakukan pekerjaan, *turn over* yang tinggi dan lain sebagainya. Hal ini harus dihindari oleh perusahaan karena akan merugikan perusahaan.

Perusahaan perlu memberikan kepuasan kerja kepada karyawan salah satunya yaitu memberikan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan menyenangkan. Kepuasan kerja karyawan

dapat muncul sebagai akibat dari situasi dan lingkungan kerja di dalam perusahaan. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan perasaan karyawan apakah karyawan tersebut merasa senang atau tidak senang, merasa nyaman atau tidak nyaman sehingga sikap yang ditimbulkan dapat berupa sikap yang positif atau negatif. Dengan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan juga dapat membuat karyawan merasa lebih senang, nyaman dan betah di perusahaan. Selain itu, dapat mengurangi tingkat kejenuhan serta tingkat stress karyawan.

Kajian empiris yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh ((Hayes, *et al.*, 2015; AbuAlRub *et al.*, 2016; Al-Hamdan, *et al.*, 2017; Agbozo, 2017; Pawirosumarto, *et al.*, 2017; Suliman & Aljezawi, 2018; Wargo-Sugleris *et al.*, 2018; Sembiring & Purba, 2019; Budie *et al.*, 2019; Hartanti, 2019; Kurniawaty, *et al.*, 2019; Lin *et al.*, 2019; Ramli, 2019), sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Goh & Lopez, 2016; Al Sabei *et al.*, 2020)

Lingkungan kerja terhadap Kinerja

Sumber daya manusia berperan dalam mengolah dan memanfaatkan sumber daya dan material sehingga menjadi produk, oleh karena itu untuk meningkatkan prestasi, perlu diperhatikan agar sumber daya manusia dapat bekerja secara efisien dan menampilkan kinerja yang bisa memberi sumbangan terhadap produktivitas merupakan masalah mendasar untuk pencapaian kinerja (Robbins, 2013:102).

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dia emban atau yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk meningkatkan produktivitasnya maka

lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karena lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kemudahan pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non fisik yang melekat dengan pegawai sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja pegawai (Robbins, 2013:103).

Kajian empiris yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Harini & Kartiwi, 2018; Narasuci, *et al.*, 2018; Candrianto & Gusti, 2019; Carlisle, *et al.*, 2019; Hartanti, 2019; Hidayati, *et al.*, 2019; Ramli, 2019; Hartinah *et al.*, 2020), sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Al-Omari & Okasheh, 2017; Pawirosumarto, *et al.*, 2017; Putri *et al.*, 2019).

Organizational citizenship behavior terhadap Kepuasan

Robbins & Coulter (2009) logis apabila menyimpulkan bahwa *OCB* menjadi determinan kepuasan kerja seorang karyawan. Karyawan yang lebih puas akan mengutarakan hal positif tentang perusahaan, membantu rekan lain dan melampaui ekspektasi kerja formal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup signifikan antara *OCB* dan kepuasan kerja. Rochmania (2012), kemauan kerja karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi yang bersangkutan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Definisi dari kepuasan kerja adalah perasaan senang atau emosi yang positif terhadap pekerjaannya yang ditimbulkan atas keseimbangan balas jasa karyawan dengan

tingkat nilai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan baik finansial maupun non finansial. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap *OCB*. Definisi dari *OCB* adalah perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi dan tidak terikat secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

Kajian empiris yang menyatakan bahwa *OCB* memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Yurcu & Akinci, 2017; Chan & Lai, 2017; Hakim & Fernandes, 2017; Indarti *et al.*, 2017; Pio & Tampi, 2018; Dong & Phuong, 2018; Hidayah & Harnoto, 2018; Lestari, *et al.*, 2018; A Charmiati & Surya, 2019; Aldrin & Yunanto, 2019; Singh & Singh, 2019; Asgari, *et al.*, 2019; Fitrio *et al.*, 2019; Meynhardt, Brieger & Hermann, 2020; Wörtler, *et al.*, 2020) sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa *OCB* memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Indahyati & Sintaasih, 2019; Romi *et al.*, 2020)

Organizational citizenship behavior terhadap Kinerja

Semua jenis *OCB* yang berbeda-beda itu berharga bagi organisasi, meskipun *OCB* sering tidak terdeteksi oleh sistem penghargaan, tetapi terbukti bahwa individu yang menunjukkan *OCB* akan memiliki kinerja yang baik, keefektifan kelompok dan organisasi. Robbins & Judge (2015:235), organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *OCB* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Ahdiyana (2009:25) menunjukkan bahwa perilaku positif karyawan atau anggota organisasi yaitu melalui *OCB* mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik.

Michael (2011), *Citizenship behaviors have been shown to be as influential as task activities in how managers evaluate employees' performance and are considered to be an important element in the job performance domain While both citizenship behavior and performance evaluations are important in organizational settings, little research has examined possible impacts of including OCB in formal performance evaluations. This study looked at how various weights assigned to OCB may influence employee reactions and how these reactions are contingent on their levels of task performance.*

Kajian empiris yang menyatakan bahwa OCB memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Zheng, *et al.*, 2012; Hakim & Fernandes, 2017; Indarti *et al.*, 2017; Jiang, *et al.*, 2017; Hidayah & Harnoto, 2018; Ismail, Iqbal and Adeel, 2018; Lestari, Kholifatul & Ghaby, 2018; Vipraprastha, *et al.*, 2018; Chang *et al.*, 2019; Suhardi, 2019; Wörtler, *et al.*, 2020) sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa OCB memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Chiang & Hsieh, 2012; Rita *et al.*, 2018; Sukarman *et al.*, 2018).

Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan

Perwujudan dari kepuasan yang dirasakan individu dalam bekerja dapat diperlihatkan melalui komitmen organisasional pegawai. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) merupakan tingkat keyakinan pegawai untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan sikap yang di definisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional merupakan tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins, 2001:100). Kepuasan kerja terbagi atas kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap isi kerja, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap kondisi kerja. Kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pemikiran untuk berhenti kerja dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan komitmen organisasi (Mobley, 2006:152).

Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi, sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi (Aranya, dalam Trisnaningsih, 2001). Komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah dua hal yang sering dijadikan pertimbangan saat mengkaji pergantian akuntan yang bekerja (Poznanski & Bline, Trisnaningsih, 2001). Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kajian empiris yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad, *et al.*, 2010; Fu & Deshpande, 2014; Dinc, 2017; Renyut *et al.*, 2017; Hidayah & Tobing, 2018; Sugiarto, 2018; Taba, 2018; Jawaad *et al.*, 2019; Maswani, *et al.*, 2019; Qodariah, *et al.*, 2019) sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh

(Yiing & Ahmad, 2009; Nath-Gangai & Agrawal, 2015; Wening & Choerudin, 2015)

Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Porter (2007:125) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan kesiapan dari seorang karyawan dalam menerima tujuan organisasi dan menghadapi pekerjaan, dan Robbins (2008:100) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu sikap dari karyawan yang mencerminkan perasaan mereka terhadap organisasi tempat mereka bernaung. Komitmen organisasi merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut (Durkin 1999:127). Apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja maka kinerja yang mereka hasilkan pun juga akan tinggi dan semakin baik bagi prospek tujuan dari organisasi tersebut.

Komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut (Durkin 1999:127). Apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja maka kinerja yang mereka hasilkan pun juga akan tinggi dan semakin baik bagi prospek tujuan dari organisasi tersebut.

Masalah yang sering terjadi dalam perusahaan yakni di mana seorang karyawan mau untuk berkorban dan mengarahkan semua kemampuan yang ada untuk kemajuan perusahaan. Hal ini tentu saja masalah yang akan berdampak pada kinerja organisasi itu sendiri. Memiliki tujuan tanpa komitmen adalah sia-sia, maka pegawai yang diberdayakan memberikan komitmen ini secara mental, emosional dan fisik. Pada dasarnya komitmen bersifat

individual, merupakan sifat atau perilaku yang dimiliki setiap individu. Sedangkan komitmen setiap individu terhadap organisasi dimana dia bekerja dapat dikatakan sebagai komitmen organisasional. Komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi didalamnya (Newstrom, 2011: 223).

Kajian empiris yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Rose, & Pak, 2009; Yiing & Ahmad, 2009; Ahmad, *et al.*, 2010; Ahmad *et al.*, 2014; Fu & Deshpande, 2014; Nath-Gangai & Agrawal, 2015; Renyut *et al.*, 2017; Dinc, 2017; Sugiarto, 2018; Taba, 2018; Hidayah & Tobing, 2018; Qodariah, *et al.*, 2019; Soomro & Shah, 2019; Hendri, 2019; Karem *et al.*, 2019; Maswani, *et al.*, 2019; Princy & Rebeka, 2019) sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Wening & Choerudin, 2015; Eliyana, *et al.*, 2019)

Kepuasan terhadap Kinerja

Kepuasan kerja didefinisikan 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* yaitu pekerjaan itu sendiri, kualitas supervisi, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan promosi dan pembayaran (Luthans, 2002:230).

Hubungan Kepuasan kerja dengan Kinerja menurut Lawler & Porter (1967): *"the sequence is that better performance*

typically leads to higher economic, sociological, and psychological rewards. If these rewards are seen as fair and equitable, then improved satisfaction develops because employees feel that they are receiving rewards in proportion to their performance. On the other hand, if rewards are seen as inadequate for one's level of performance, dissatisfaction tends to rise. In either case, one's level of satisfaction leads to either greater or lesser commitment, which then affects effort and eventually performance again. The result is a continuously operating performance satisfaction effort loop."

Uraian sebelumnya dapat didefinisikan bahwa kepuasan yang tinggi memberikan kontribusi untuk kinerja yang tinggi. Kinerja yang lebih baik biasanya mengarah kepada penghargaan yang lebih tinggi berupa ekonomi, sosial dan psikologi. Jika penghargaan dianggap adil dan merata, kepuasan berkembang karena karyawan merasa bahwa mereka menerima penghargaan dalam proporsi kinerja mereka. Di sisi lain jika penghargaan dianggap tidak cukup, ketidakpuasan cenderung muncul. Kepuasan seseorang mengarah kepada komitmen yang lebih besar atau lebih kecil, yang kemudian mempengaruhi dan akhirnya berdampak pada kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan Palagia, (2010), hasil penelitian adalah remunerasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Jahangir (2004), *Job satisfaction has been found to have a positive relationship with job performance.* Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Research Gap yang diperoleh dari kajian empiris tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui kajian empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Rose, *et al.*, 2009; Yiing & Ahmad, 2009; Ahmad *et al.*, 2014; Fu & Deshpande, 2014; Nath-

Gangai & Agrawal, 2015; Wening & Choerudin, 2015; Dinc, 2017; Renyut *et al.*, 2017; Hakim & Fernandes, 2017; Indarti *et al.*, 2017; Sugiarto, 2018; Hidayah & Harnoto, 2018; Lestari, *et al.*, 2018; Qodariah, *et al.*, 2019; Ramli, 2019; Soomro & Shah, 2019; Hartanti, 2019; Hendri, 2019; Karem *et al.*, 2019) sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad, *et al.*, 2010; Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan, 2017; Hidayah & Tobing, 2018; Narasuci, *et al.*, 2018; Maswani, *et al.*, 2019)

Kepuasan terhadap *Quiting Intention*

Kecenderungan untuk berhenti mencerminkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Robbins (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Hal ini senada dengan Salleh *et al.* (2012) dalam penelitiannya menemukan aspek kepuasan kerja yang meliputi promosi, pekerjaan itu sendiri, serta supervisi kecuali rekan kerja terbukti berpengaruh negatif pada kecenderungan untuk berhenti.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Susiani (2014) menyatakan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh negatif pada kecenderungan untuk berhenti. Aspek kepuasan kerja seperti pembentukan suasana kekeluargaan serta kesempatan memperoleh kenaikan jabatan meningkatkan kepuasan kerja yang membuat karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan. Menurut Tekleab *et al.* (2011) Karyawan yang puas akan menguntungkan organisasi dan menghemat biaya karyawan yang puas tidak hanya menguntungkan organisasi dalam menghemat biaya pekerjaan terkait tetapi juga mengurangi niat mereka untuk meninggalkan organisasi yang pada akhirnya mengurangi omset.

Penelitian Ali (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi gaji, promosi dan penghargaan berpengaruh negatif pada kecenderungan untuk berhenti.

Kajian empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap *quitting intention* meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Duffy, 1998; Kim & Jung, 2007; Markey *et al.*, 2012; Zhou & Hu, 2019) sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap *quitting intention* meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Zimmerman, 2006; Seston *et al.*, 2009; Walsh, 2011; Rouleau *et al.*, 2012; Malangwasira *et al.*, 2014; Dechawatanapaisal, 2018; Smokrović *et al.*, 2019)

Kinerja terhadap *Quiting Intention*

Keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat penting dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan, sehingga perusahaan akan berusaha sebisa mungkin mempertahankan keanggotaan karyawannya dalam perusahaan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan mencegah timbulnya biaya dari kecenderungan untuk berhenti (Oracle, 2012). Keinginan untuk berhenti merupakan sinyal awal terjadinya perpindahan karyawan di dalam organisasi. Kecenderungan untuk berhenti adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang dan dua tahun yang akan datang (Low *et al*, 2001).

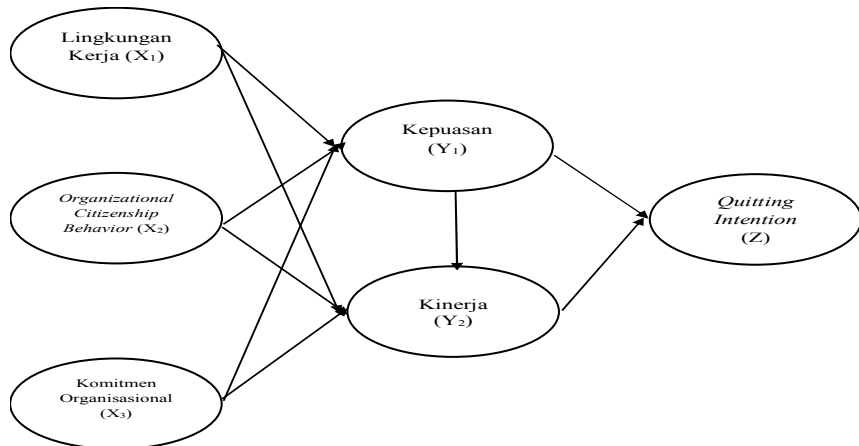
Sikap lain yang secara simultan muncul dalam individu ketika muncul keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Namun demikian apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia

tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaan yaitu dengan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik (Russ & McNeilly, 2015).

Luthans (2015), kepuasan kerja itu sendiri adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka mampu memberikan hal-hal yang dianggap penting. Artinya, perasaan puas yang dirasakan oleh masing-masing individu akan berbeda satu sama lain, tergantung ekspektasi dan harapan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan apakah sesuai dengan hasil yang diperoleh karyawan tersebut. Cooper dalam Ester *et al.* (2014:379) menyebutkan bahwa stress kerja merupakan ketegangan atau proses psikologi yang disebabkan oleh tekanan yang dialami baik secara tuntutan fisik maupun psikologi karyawan yang dapat menyebabkan emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang dan tidak bahagia. Mempertahankan tingkat stres tertentu dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan mereka secara efisien, namun jika staf tidak memiliki kemampuan untuk mengelola tingkat stress, justru akan menciptakan masalah bagi pekerjaan mereka, yang pada akhirnya menghasilkan perilaku kecenderungan untuk berhenti.

Ketidakpuasan terjadi ketika seorang karyawan memiliki pemikiran untuk keluar dari pekerjaannya dengan harapan untuk mendapatkan pekerjaan lain yang mampu memberikan kinerja dengan lebih baik (Richardson, 2007). Luthans, (2015:246) menyatakan bahwa kinerja kerja yang tinggi akan membuat kecenderungan untuk berhenti menjadi rendah, begitupula sebaliknya jika kinerja kerja rendah, kecenderungan untuk berhenti menjadi tinggi. Adanya hubungan negatif kinerja kerja terhadap kecenderungan untuk berhenti dimana semakin kinerja kerja meningkat, maka kecenderungan untuk berhenti menurun sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

Kajian empiris yang menyatakan bahwa kinerja memberikan pengaruh signifikan terhadap *quitting intention* meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Duffy, 1998; Kim & Jung, 2007; Ro & Lee, 2017) sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa kinerja memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap *quitting intention* meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Zimmerman, 2006; Halbesleben & Wheeler, 2008; Atteya, 2012; Ballard, 2012; Malangwasira *et al.*, 2014; Schoemmel & Jønsson, 2014; Rubel & Kee, 2015; Olabode, *et al.* 2019). Berdasarkan kajian teoretis dan empiris, maka disusunlah kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :



Gambar 10.1
Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

- X₁ = Lingkungan Kerja (*Work Envirotment*)
- X₂ = Perilaku Individu Ekstra kepada Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)
- X₃ = Komitmen Organisasional Pelaut (*Commitment Organizational*)
- Y₁ = Kepuasan Pelaut (*Satisfaction*)
- Y₂ = Kinerja Pelaut (*Performance*)
- Z = Kecenderungan untuk Berhenti Pelaut (*Quitting Intention*)

Hipotesis Penelitian

Beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 2) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur
- 3) *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kepuasan pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur
- 4) *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 5) Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 6) Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 7) Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 8) Kepuasan berpengaruh terhadap *quitting intention* pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?
- 9) Kinerja berpengaruh terhadap *quitting intention* pelaut pada perusahaan pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur?

10.3 Metode Penelitian

10.3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan jenis penelitian, maka penelitian ini merupakan penelitian ekplanatory (explanatory research) yaitu penelitian untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh antar variabel yang ada dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis, maka penelitian ini merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel. Penelitian ini termasuk pula dalam penelitian deskriptif, karena memberi penjelasan secara deskriptif mengenai variabel-variabel yang hendak diteliti.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Data kualitatif, yaitu data yang bukan berupa angka. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah hasil observasi mengenai variabel penelitian.
- 2) Data kuantitatif, yaitu data yang berupa angka atau data hasil scoring kuesioner.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti dan untuk kepentingan studi yang bersangkutan. Data primer diperoleh dengan memberikan pertanyaan (*questionnaire*).
- 2) Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui kepustakaan atau studi dokumen dengan mempelajari berbagai tulisan melalui buku, jurnal, majalah, tabloid, informasi dari internet untuk mendukung penelitian.

Metode dan Alat Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengetahui hubungan kausal antara variabel laten yang terdapat dalam persamaan struktural. Alat analisis yang digunakan adalah dengan bantuan *WarpPLS*.

10.3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel eksogen dalam penelitian ini yaitu lingkungan kerja, Perilaku Individu Ekstra kepada Organisasi, komitmen organisasional (*commitment organizational*) serta pengaruhnya terhadap variabel endogen yaitu meliputi kepuasan (*satisfaction*), kinerja (*performance*), dalam penelitian ini juga terdapat variabel moderasi yaitu Kecenderungan untuk Berhenti. Pengukuran variabel dalam penelitian dilakukan secara tidak langsung yaitu dengan mengukur beberapa indikator sebagai berikut:

Tabel 10.1 Variabel dan indikator penelitian

Variabel	Nama Variabel	Indikator/Sub Variabel
Eksogen (X)	Lingkungan kerja (X ₁)	X1.1 Tanggung Jawab X1.2 Koordinasi X1.3 Kelompok Kerja X1.4 Standar Kerja
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X ₂)	X2.1 <i>Altruisme</i> (perilaku membantu orang tertentu) X2.2 <i>Conscientiousness</i> (perilaku yang melebihi prasyarat) X2.3 <i>Sportmanship</i> (kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh) X2.4 <i>Civic virtue</i> (keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi)

		X2.5 <i>Courtesy</i> (menyimpan informasi tentang kejadian maupun perubahan dalam organisasi)
	Komitmen Organisasional (<i>Commitment Organizational</i>) (X ₃)	X3.1 Komitmen Afektif X3.2 Komitmen Kontinuous X3.3 Komitmen Normatif
Endogen (Y)	Kepuasan (Y ₁)	Y1.1 Pekerjaan itu sendiri Y1.2 kepuasan terhadap gaji Y1.3 Kesempatan promosi Y1.4 kepuasan terhadap supervisi Y1.5 kepuasan terhadap rekan kerja
	Kinerja (Y ₂)	Y2.1 Kuantitas Y2.2 Kualitas Y2.3 Pengetahuan Kerja Y2.4 Kerjasama Y2.5 Sikap
Moderasi	Kecenderungan untuk Berhenti (Z)	Z.1 Befikir untuk meninggalkan organisasi Z.2 Pekerjaan sudah memberi kepuasan Z.3 Perasaan Kecewa terhadap organisasi Z.4 Menerima Pekerjaan lain Z.5 Mencari pekerjaan lain

Tabel 4.2 menyajikan variabel penelitian terdiri dari 6 variabel yang digunakan untuk mengetahui pengaruh *human resources management practice* dan komitmen organisasional serta *organization citizenship behavior* terhadap kepuasan dan kinerja serta *quitting intention* pada Pelaut di Balikpapan Kalimantan Timur.

10.3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti, sedangkan sampel adalah bagian terkecil dari populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah Pelaut di Balikpapan yang berjumlah 517 karyawan, dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 10.2: Pelaut di Balikpapan

No	Departemen / Divisi	Jumlah
1	Departemen Dek	250 Pelaut
2	Departemen Mesin	212 Pelaut
3	Departemen Stewart	35 Pelaut
4	Departemen Lainnya	20 Pelaut
Total		517 Pelaut

Sumber: Pelaut di Balikpapan, 2019

Sampel merupakan bagian terkecil dari populasi, semakin besar jumlah sampel maka semakin baik. penulis menggunakan ukuran dari rumus Slovin sebagai berikut:

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

Dimana :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran populasi

e = Error (persen kelonggaran ketidaktelitian sebesar 5%).

$$n = \frac{517}{1+517 (0,05)^2} = \frac{517}{1+517 (0,0025)} = 226$$

sehingga jumlah sampel penelitian sebanyak 226 orang Pelaut di Balikpapan.

10.3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan metode survei dengan wawancara langsung ataupun tidak langsung

dengan responden, menggunakan daftar pertanyaan, yaitu daftar pertanyaan yang didistribusikan untuk diisi dan dikembalikan atau dapat juga dijawab di bawah pengawasan peneliti. Kepada responden akan dibagikan kuesioner yang dikembangkan khusus untuk penelitian ini. Kuesioner yang akan dibagikan kepada responden terdiri dari dua bagian, yaitu:

- 1) Bagian pertama terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden.
- 2) Bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang indikator pertanyaan dalam kuesioner yang dibuat dengan menggunakan skala 1-5.

Data primer juga dikumpulkan dengan pengamatan langsung pada objek penelitian, sedangkan data sekunder dikumpulkan dengan melalui studi pustaka pada buku maupun jurnal yang tersedia.

10.3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini dilakukan analisis statistika, yaitu analisis deskriptif, analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan SPSS. Analisis faktor digunakan untuk memperoleh skor faktor dari variabel laten yang dibentuk oleh variabel indikator, selanjutnya data skor faktor akan digunakan dalam uji asumsi linieritas. Asumsi linieritas diperlukan sebagai syarat analisis *Partial Least Square*. Analisis inferensial pada penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square* (PLS) sebagai teknik menganalisis data.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk

digeneralisasikan. Termasuk dalam statistik deskriptif antara lain adalah penyiapan data dalam bentuk tabel, grafik, diagram lingkaran, piktogram, perhitungan *modus*, *median*, *mean*, standart deviasi, perhitungan prosentase, dan lain-lain.

Analisis Infrensial

Analisis Inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya digeneralisasikan untuk populasi. Rangkaian analisis infrensial yang akan dilakukan adalah meliputi: *standardize data*, analisis faktor, uji linieritas dan analisis *Partial Least Square* (PLS). Adapun *software* analisis PLS yang digunakan adalah WarpPLS.

Standardize Data

Sebelum melakukan analisis statistik terlebih dahulu melakukan *standardize data*, karena berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel akan menghasilkan data penelitian dengan satuan yang berbeda-beda. Untuk mengatasi hal ini maka satuannya dihilangkan (menjadi sama) dan momennya (mean) menjadi sama yaitu sama dengan 0 (nol), serta rentang homogen (-3,5 sampai 3,5) dengan cara transformasi menjadi data *standardize* atau normal baku. Transformasi menjadi data *standardize* dilakukan dengan program *software* SPSS 25.0 (Solimun, 2010: 112)

Analisis Faktor

Solimun (2010: 46) menjelaskan, bahwa analisis faktor merupakan salah satu dari analisis ketergantungan (interdependensi) antar variabel. Prinsip dasar analisis faktor adalah mengekstrasi sejumlah faktor bersama (*common factor*) dari gugusan variable asal. Dengan diperolehnya skor faktor maka analisis faktor merupakan langkah awal (sebagai data input) dari berbagai metode analisis data yang lain.

Analisis faktor dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data variabel laten, yaitu skor faktor. Data skor faktor akan digunakan dalam rangka melakukan uji asumsi linieritas.

Uji Asumsi Linieritas

Salah satu asumsi penting di dalam analisis PLS adalah hubungan linier antar variabel di dalam model struktural (*inner model*), biasanya disebut asumsi linieritas. Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan metode *Curva Fit*, dihitung dengan bantuan *software* SPSS. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model *linear, quadratic, cubic, inverse, logarithmic, power, compound, growht, S, logistic, dan exponential*. Rujukan yang digunakan adalah prinsip parsimony, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan berarti model dikatakan linier”.

Analisis Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square dikembangkan pertama kali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan konstruk laten dengan *multiple indicator*, dengan dua prosedur iteratif yaitu *least squares* dan *canonical correlation* (Ghozali, 2011: 17).

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar konstruk serta untuk memahami pengertian kelima konstruk tersebut. Penggunaan indikator refleksif untuk mengukur setiap konstraknya dalam penelitian ini, dan juga model pengukuran bersifat struktural, serta data berbentuk interval dan rasio, maka diputuskan menggunakan PLS sebagai alat analisis dalam penelitian ini.

Menurut Solimun (2010: 161), bahwa PLS selain dapat digunakan untuk mengeksplorasi hubungan antar variabel yang

landasan teorinya lemah atau belum ada (berupa pengujian proposisi), maka juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori atau pengujian hipotesis. Kegunaan PLS adalah untuk mendapatkan model struktural yang *powerfull* guna tujuan prediksi. Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu:

- 1) *Weight estimate*, yaitu pendugaan *outer weight* (yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya), tujuannya adalah untuk menghitung data variabel laten.
- 2) *Path estimate* (pendugaan jalur), yaitu pendugaan koefisien jalur (yang menghubungkan antar variabel laten) dan pendugaan *outer loading* (yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya).
- 3) *Means estimate*, yaitu pendugaan parameter berdasarkan *resampling*, tujuannya adalah untuk pengujian (hipotesis) parameter.

Ketiga estimasi ini diperoleh melalui proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan dugaan. Tahap pertama menghasilkan penduga bobot (*weight estimate*), tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model* (*outer loading*) dan tahap ketiga menghasilkan *means* estimasi parameter. Pada dua tahap pertama proses iterasi dilakukan dengan pendekatan deviasi (penyimpangan) dari nilai *means* (rata-rata), sedangkan tahap ketiga, iterasi didasarkan pada deviasi antara data asli dengan penduga bobot (*outer loading*) dan koefisien jalur pada tahap kedua, tujuannya untuk menghitung *means* dugaan parameter.

Selanjutnya Solimun (2010: 165) menjelaskan, bahwa tahap pertama merupakan inti dari algoritma PLS yang berisi prosedur iterasi yang selalu akan menghasilkan penduga bobot yang stabil. Selama iterasi berlangsung penduga *inner model* digunakan untuk

mendapatkan bobot aproksimasi *outside*, sedangkan penduga *outer model* digunakan untuk mendapatkan aproksimasi *inside*. Prosedur iterasi ini akan berhenti ketika prosentase perubahan setiap bobot aproksimasi *outside* relatif terhadap proses iterasi sebelumnya kurang dari 0,001.

Berikut adalah penjelasan langkah-langkah analisis PLS dalam penelitian (Solimun, 2010:171): Langkah-langkah pemodelan persamaan struktural berbasis PLS dengan *software* adalah sebagai berikut:

- 1) Langkah pertama: Merancang model struktural (*inner model*)

Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

- 2) Langkah kedua: Merancang model pengukuran (*outer model*)

Perancangan model pengukuran (*outer model*) dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat refleksif atau formatif.

- 3) Langkah ketiga: Mengkonstruksi diagram jalur

Bilamana langkah satu dan dua sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur, dengan penjelasan gambar sebagai berikut:

- 4) Langkah Keempat: konversi diagram jalur ke dalam sistem persamaan
 - a. *Outer model*

Outer model yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Model indikator refleksif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

$$x = \Lambda x \xi + \delta$$

$$y = \Lambda y \eta + \varepsilon$$

Di mana x dan y adalah indikator untuk variabel laten eksogen (ξ) dan endogen (η). Sedangkan Λx dan Λy merupakan matriks *loading* yang menggambarkan seperti koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dengan δ dan ε dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran atau *noise*.

b. *Inner model*

Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

Model persamaannya dapat ditulis seperti di bawah ini:

$$\eta = \beta \eta + \Gamma \xi + \zeta$$

Di mana menggambarkan vektor variabel endogen (dependen), adalah vektor variabel laten eksogen dan adalah vektor residual (*unexplained variance*). Oleh karena PLS didesain untuk model rekursif, maka hubungan antar variabel laten, berlaku bahwa setiap variabel laten dependen, atau sering disebut *causal chain system* dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

Di mana γ_{jb} (dalam bentuk matriks dilambangkan dengan Γ) adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen (η) dengan eksogen (ξ). Sedangkan β_{ji} (dalam bentuk matriks dilambangkan dengan β) adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen (η) dengan endogen (η); untuk range indeks i dan b . Parameter ζ_j adalah variabel inner residual.

c. *Weight relation*

Weight relation, estimasi nilai kasus variabel latent. *Inner* dan *outer model* memberikan spesifikasi yang diikuti dengan estimasi *weight relation* dalam algoritma PLS:

$$\xi_b = \sum_k w_{kb} x_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_k w_{ki} y_{ki}$$

Di mana w_{kb} dan w_{ki} adalah k *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten ξ_b dan η_i . Estimasi variabel laten adalah linear agregat dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS.

5) Langkah Kelima: Estimasi

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, di mana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen. Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu :

- a. *Weight estimate* digunakan untuk menciptakan skor variabel laten
- b. Estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan antar variabel laten dan *estimasi loading* antara variabel laten dengan indikatornya.
- c. *Means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.

Secara jelas algoritma untuk menentukan pembobot-pembobot, koefisien-koefisien lintas, dan nilai peubah laten dalam PLS :

Tahap 1. Pendugaan iterative dari pembobot-pembobot awal dan nilai-nilai peubah laten awal dimulap ada langkah #3, kemudian dilanjutkan dari langkah #1 sampai dengan langkah #3 diulangi hingga konvergen, dengan batas kekonvergenan $((w_{ki}^* - w_{ki}) / w_{ki}) < 10^{-5}$

1) Pendugaan Model Struktural

$$\hat{\eta}_i^* = \sum_i v_{ij} \xi_i \text{ dengan } v_{ji} = \text{signcov}(\eta_j, \xi_i) \text{ untuk } i=1,2,\dots,m$$

$$\hat{\eta}_j^* = v \eta_j + \sum_i v_{ij} \xi_i \text{ dengan } v = \text{signcov}(\eta_v, \eta_i)$$

$$v_{ii} = \text{signcov}(\eta_i, \xi_i) \text{ untuk } i=1,2,\dots,m$$

$\text{Signcov}(\eta, \xi)$ apabila 1 untuk η dan ξ yang berhubungan; 0 untuk η dan ξ tidak yang berhubungan

2) Pembobot model pengukuran

$$y_{kj} = \hat{\omega}_{kj} \eta_j^* + \epsilon_{kj} \text{ untuk } k=1,2,\dots,r_j \text{ dan } j=1,2,\dots,n,$$

r_j = banyaknya peubah manifest pada blok ke- j

3) Pendugaan Model Pengukuran

$$\xi_i = \sum_{ki} \hat{\omega}_{ki} x_{ki} \text{ untuk } k=1,\dots,s_i \text{ dan } i=1,2,\dots,m$$

s_i = banyaknya peubah manifest pada blok ke- i

$$\hat{\eta}_j = \sum_{ki} \hat{\omega}_{ki} y_{ki} \text{ untuk } k=1,\dots,r_j \text{ dan } j=1,2,\dots,n$$

r_j = banyaknya peubah manifest pada blok ke- j

Tahap 2 : Pendugaan Koefisien jalur

6) Langkah Keenam: *Goodness of Fit*

a. Outer model

a) *Convergent validity*

Korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

b) *Discriminant validity*

Membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity*

yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

c) *Composite reliability* (pc)

Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *composite reliability* $\geq 0,7$, walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

b. Inner model

Goodness of fit model diukur menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$$

Di mana $R_1^2, R_2^2 \dots R_n^2$ adalah *R-square* variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

Besaran Q_2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

7) Langkah Ketujuh: Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (β , γ , dan λ) dilakukan dengan metode *resampling Bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t.

Penerapan metode *resampling*, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t-test, bilamana diperoleh $p\text{-value} \leq 0,05$ (alpha 5 %), maka disimpulkan signifikan, dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Sedangkan bilamana hasil pengujian pada *inner model* adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan mengenai pengukuran inner dan outer model adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui reliabilitas semua konstruk dapat dilihat dari nilai *composite reliability*. Konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* nilai diatas 0,70. Untuk *cronbach alpha* > 0,6. (Jogiyanto, 2011: 83).
- 2) Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor

koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* harus diatas 1.96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5 persen dan *power* 95 persen.

10.4 Analisis Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan deskripsi jawaban responden dalam hal ini yaitu Pelaut Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur. Hasil penelitian pada bab lima ini juga menunjukkan tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisis data dengan WarpPLS untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *compositere liability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator (indikator dilihat sebagai efek dari konstruk yang dapat diamati/diukur) dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan Software PLS.

10.4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian ini menggambarkan identitas responden Pelaut Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur, sebanyak 226 orang pelaut, maka dideskripsikan karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 10.3: Karakteristik Responden Penelitian

KARAKTERISTIK RESPONDEN	PEGAWAI	%
Jenis kelamin		
1) Laki-laki	226	100%
2) Perempuan	0	0%
Usia responden		
1) < 30 Tahun	79	35%
2) < 31 – 40 Tahun	68	30%
3) < 41 – 50 Tahun	56	25%
4) > 50 Tahun	23	10%

Masa kerja		
1) < 10 Tahun	27	12%
2) < 11 – 20 Tahun	108	48%
3) < 21 – 30 Tahun	68	30%
4) > 30 Tahun	23	10%
Jumlah	226	100%

Sumber: data primer, diolah peneliti 2020.

Teknik analisis deskripsi Variabel penelitian menggunakan skala Likert dengan memberikan angka minimum interval 1 dan maksimal 5, kemudian dilakukan perhitungan rata-rata jawaban responden. Kategori *mean* skor pertanyaan pada masing-masing dimensi ditentukan sebagai berikut:

Rerata skor 1,00 – 1,80 = sangat rendah

Rerata skor 1,81 – 2,60 = rendah

Rerata skor 2,61 – 3,40 = sedang

Rerata skor 3,41 – 4,20 = tinggi

Rerata skor 4,21 – 5,00 = sangat tinggi

Teknik analisis deskripsi Variabel penelitian menggunakan skala Likert dengan memberikan angka minimum interval 1 dan maksimal 5, kemudian dilakukan perhitungan rata-rata jawaban responden. Berdasarkan hasil tanggapan dari 226 orang responden tentang Variabel-Variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik, sebagai berikut:

Variabel Lingkungan kerja

Variabel Lingkungan kerja pada penelitian ini terdiri empat indikator yang meliputi: X1.1 Tanggung Jawab, X1.2 Koordinasi, X1.3 Kelompok Kerja, X1.4 Standar Kerja dengan jawaban sebagai berikut:

Tabel 10.4
Tabulasi Jawaban Responden Tentang Lingkungan kerja

Item	STS	TS	TP	S	SS	AVR
Lingkungan tempat saya bekerja selalu mengedepankan aspek tanggung jawab dalam menjalankan tugas (X _{1.1})	0	1	28	102	95	4,28 (sangat tinggi)
	0	0,4%	12,4%	45,1%	42%	
Lingkungan tempat saya bekerja selalu melakukan koordinasi dalam mengambil keputusan (X _{1.2})	0	1	12	98	115	4,44 (sangat tinggi)
	0	0,4%	5,3%	43,4%	50,9%	
Lingkungan tempat saya bekerja selalu bekerja secara team atau kelompok kerja (X _{1.3})	0	0	13	107	106	4,41 (sangat tinggi)
	0	0	5,8%	47,3%	46,9%	
Lingkungan tempat saya bekerja mempunyai standar kerja yang baik (X _{1.4})	1	2	32	103	88	4,21 (sangat tinggi)
	0,4%	0,9%	14,2%	45,6%	38,9%	

Sumber: Data Primer Diolah Penulis, 2020.

Dari Tabel 5.2 menunjukkan bahwa secara keseluruhan untuk Variabel Lingkungan kerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur memberikan penilaian terhadap Variabel Lingkungan kerja dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Lingkungan tempat saya bekerja selalu mengedepankan aspek tanggung jawab dalam menjalankan tugas, dominan responden menjawab setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 45,1% dengan nilai rata rata 4,28.
- 2) Lingkungan tempat saya bekerja selalu melakukan koordinasi dalam mengambil keputusan, dominan responden menjawab sangat setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban sangat setuju sebanyak 50,9% dengan nilai rata rata 4,44.
- 3) Lingkungan tempat saya bekerja selalu bekerja secara *team* atau kelompok kerja, dominan responden menjawab setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 47,3% dengan nilai rata rata 4,41.
- 4) Lingkungan tempat saya bekerja mempunyai standar kerja yang baik, dominan responden menjawab setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 45,6% dengan nilai rata rata 4,21.

Variabel Organizational citizenship behavior

Variabel *Organizational citizenship behavior* pada penelitian ini terdiri dari lima indikator yang meliputi X2.1 *Altruisme* (perilaku membantu orang tertentu), X2.2 *Conscientiousness* (perilaku yang melebihi prasyarat), X2.3 *Sportmanship* (kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh), X2.4 *Civic virtue* (keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi), X2.5 *Courtesy* (menyimpan informasi tentang kejadian maupun perubahan dalam organisasi) dengan distribusi jawaban sebagai berikut:

Tabel 10.5
Tabulasi Jawaban Responden Tentang *Organizational citizenship behavior*

Item	STS	TS	TP	S	SS	AVR
Saya akan membantu pelaut lainnya apabila membutuhkan bantuan saya dalam menjalankan tugas (X _{2.1})	1	0	16	109	100	4,35 (sangat tinggi)
	0,4%	0	7,1%	48,2%	44,2%	
Saya melakukan pekerjaan dengan baik melebihi dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan (X _{2.2})	2	2	28	115	79	4,18 (sangat tinggi)
	0,9%	0,9%	12,4%	50,9%	35%	
Saya bekerja sebagai pelaut selalu mengedepankan toleransi tanpa mengeluh (X _{2.3})	0	1	19	111	95	4,32 (sangat tinggi)
	0	0,4%	8,4%	49,1%	42%	
Demi kemajuan perusahaan saya selalu terlibat dengan kegiatan perusahaan (X _{2.4})	0	2	8	95	121	4,48 (sangat tinggi)
	0	0,9%	3,5%	42%	53,5%	
Saya selalu menjaga kerahasiaan informasi perusahaan yang diberikan kepada saya sebagai bentuk tanggung jawab (X _{2.5})	1	2	16	119	88	4,28 (sangat tinggi)
	0,4%	0,9%	7,1%	52,7%	38,9%	

Sumber: Data Primer Diolah Penulis, 2020.

Dari Tabel 5.3 menunjukkan bahwa secara keseluruhan untuk Variabel *Organizational citizenship behavior* Pelaut pada

Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur memberikan penilaian terhadap Variabel *Organizational citizenship behavior* dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Saya akan membantu pelaut lainnya apabila membutuhkan bantuan saya dalam menjalankan tugas, dominan responden menjawab setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 48,2% dengan nilai rata rata 4,35.
- 2) Saya melakukan pekerjaan dengan baik melebihi dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dominan responden menjawab setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 50,9% dengan nilai rata rata 4,18.
- 3) Saya bekerja sebagai pelaut selalu mengedepankan toleransi tanpa mengeluh, dominan responden menjawab setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban sangat setuju sebanyak 49,1% dengan nilai rata rata 4,32.
- 4) Demi kemajuan perusahaan saya selalu terlibat dengan kegiatan perusahaan, dominan responden menjawab sangat setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban sangat setuju sebanyak 53,5% dengan nilai rata rata 4,48.
- 5) Saya selalu menjaga kerahasiaan informasi perusahaan yang diberikan kepada saya sebagai bentuk tanggung jawab, dominan responden menjawab setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban sangat setuju sebanyak 52,7% dengan nilai rata rata 4,28.

Variabel Komitmen organisasional

Untuk Variabel komitmen organisasional pada penelitian ini terdiri dari tiga indikator yang terdiri dari X3.1 Komitmen Afektif, X3.2 Komitmen Kontinuous, X3.3 Komitmen Normatif dengan distribusi jawaban sebagai berikut :

Tabel 10.6

Tabulasi Jawaban Responden Tentang Komitmen organisasional

Item	STS	TS	TP	S	SS	AVR
Saya bertahan diperusahaan saya saat ini karena saya mempunyai keterlibatan emosional dengan perusahaan (X _{3.1})	0	0	24	110	92	4,30 (sangat tinggi)
	0	0	10,6%	48,7%	40,7%	
Saya bertahan diperusahaan saya saat ini karena saya tidak mempunyai alternative lain untuk bekerja (X _{3.2})	1	2	52	106	65	4,02 (tinggi)
	0,4%	0,9%	23%	46,9%	28,8%	
Saya bertahan diperusahaan saya saat ini karena saya mempunyai perasaan wajib bertanggung jawab pada perusahaan saya (X _{3.3})	0	13	34	97	82	4,09 (tinggi)
	0	5,8%	15%	42,9%	36,3%	

Sumber: Data Primer Diolah Penulis, 2020.

Dari Tabel 5.4 menunjukkan bahwa secara keseluruhan untuk Variabel komitmen organisasional Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur memberikan penilaian terhadap Variabel komitmen organisasional dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Saya bertahan diperusahaan saya saat ini karena saya mempunyai keterlibatan emosional dengan perusahaan, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 48,7% dengan nilai rata rata 4,30.

- 2) Saya bertahan diperusahaan saya saat ini karena saya tidak mempunyai alternative lain untuk bekerja, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 46,9% dengan nilai rata rata 4,02.
- 3) Saya bertahan diperusahaan saya saat ini karena saya mempunyai perasaan wajib bertanggung jawab pada perusahaan saya, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 42,9% dengan nilai rata rata 4,09.

Variabel Kepuasan

Untuk Variabel Kepuasan pada penelitian ini terdiri dari lima indikator yang terdiri dari Y1.1 Pekerjaan itu sendiri, Y1.2 kepuasan terhadap gaji, Y1.3 Kesempatan promosi, Y1.4 kepuasan terhadap supervise, Y1.5 kepuasan terhadap rekan kerja dengan distribusi jawaban sebagai berikut:

Tabel 10.7
Tabulasi Jawaban Responden Tentang Kepuasan

Item	STS	TS	TP	S	SS	AVR
Saya puas dengan pekerjaan dan diperusahaan saya saat sekarang (Y _{1.1})	1	5	24	125	71	4,15 (tinggi)
	0,4%	2,2%	10,6%	55,3%	31,4%	
Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima dari perusahaan tempat saya bekerja (Y _{1.2})	0	0	15	140	71	4,24 (sangat tinggi)
	0	0	6,6%	61,9%	31,4%	
Saya mempunyai kesempatan untuk promosi ke jenjang yang lebih tinggi di tempat saya bekerja saat sekarang (Y _{1.3})	1	1	15	138	71	4,22 (sangat tinggi)
	0,4%	0,4%	6,6%	61,1%	31,4%	

Saya merasa puas dengan kemampuan supervise yang diberikan guna mendukung pekerjaan saya (Y _{1.4})	0	1	21	124	80	4,25 (sangat tinggi)
	0	0,4%	9,3%	54,9%	35,4%	
Saya merasa puas bekerjasama sebagai team dengan rekan kerja diperusahaan (Y _{1.5})	0	1	27	117	81	4,23 (sangat tinggi)
	0	0,4%	11,9%	51,8%	35,8%	

Sumber: Data Primer Diolah Penulis, 2020.

Dari Tabel 10.7 menunjukkan bahwa secara keseluruhan untuk Variabel Kepuasan Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur memberikan penilaian terhadap Variabel Kepuasan dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Saya puas dengan pekerjaan dan diperusahaan saya saat sekarang, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 55,3% dengan nilai rata rata 4,15.
- 2) Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima dari perusahaan tempat saya bekerja, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 61,9% dengan nilai rata rata 4,24.
- 3) Saya mempunyai kesempatan untuk promosi ke jenjang yang lebih tinggi di tempat saya bekerja saat sekarang, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 61,1% dengan nilai rata rata 4,22.
- 4) Saya merasa puas dengan kemampuan supervise yang diberikan guna mendukung pekerjaan saya, dominan

responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 54,9% dengan nilai rata rata 4,25.

- 5) Saya merasa puas bekerjasama sebagai *team* dengan rekan kerja di perusahaan, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 51,8% dengan nilai rata rata 4,23.

Deskripsi Kinerja Pelaut

Untuk variabel kinerja pelaut pada penelitian ini terdiri dari lima indikator yang meliputi Y2.1 Kuantitas, Y2.2 Kualitas, Y2.3 Pengetahuan Kerja, Y2.4 Kerjasama, Y2.5 Sikap dengan distribusi jawaban sebagai berikut:

Tabel 10.8
Deskripsi Kinerja Pelaut

Item	STS	TS	TP	S	SS	AVR
Jumlah pekerjaan yang dilakukan pelaut dapat melebihi target (Y2.1)	0	8	58	88	72	3,99 (tinggi)
	0	3,5%	25,7%	38,9%	31,9%	
Pelaut melakukan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan (Y2.2)	0	8	61	90	67	3,95 (tinggi)
	0	3,5%	27%	39,8%	29,6%	
Pelaut menerapkan keterampilan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan (Y2.3)	0	2	30	119	75	4,18 (tinggi)
	0	0,9%	13,3%	52,7%	33,2%	
Adanya hubungan yang baik antara pelaut dengan pihak diluar perusahaan (Y2.4)	0	2	22	135	67	4,18 (tinggi)
	0	0,9%	9,7%	59,7%	29,6%	
Pelaut menunjukkan tanggung jawab	0	3	32	126	65	4,11 (tinggi)
	0	1,3%	14,2%	55,8%	28,8%	

terhadap pekerjaan (Y _{2.5})						
---	--	--	--	--	--	--

Sumber: Data Primer Diolah Penulis, 2020.

Dari Tabel 5.6 menunjukkan bahwa secara keseluruhan untuk Variabel kinerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur memberikan penilaian terhadap Variabel kinerja pelaut dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Jumlah pekerjaan yang dilakukan pelaut dapat melebihi target, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 38,9% dengan nilai rata rata 3,99.
- 2) Pelaut melakukan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 39,8% dengan nilai rata rata 3,95.
- 3) Pelaut menerapkan keterampilan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 52,7% dengan nilai rata rata 4,18.
- 4) Adanya hubungan yang baik antara pelaut dengan pihak diluar perusahaan, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 59,7% dengan nilai rata rata 4,18.
- 5) Pelaut menunjukkan tanggung jawab terhadap pekerjaan, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 55,8% dengan nilai rata rata 4,11.

Deskripsi Quitting intention

Untuk Variabel *quitting intention* pada penelitian ini terdiri dari lima indikator yang meliputi Z.1 Befikir untuk meninggalkan

organisasi, Z.2 Pekerjaan sudah memberi kepuasan, Z.3 Perasaan Kecewa terhadap organisasi, Z.4 Menerima Pekerjaan lain Z.5 Mencari pekerjaan lain, dengan distribusi jawaban sebagai berikut:

Tabel 10.9
Deskripsi quitting intention

Item	STS	TS	TP	S	SS	AVR
Saya sering mempertimbangkan untuk meninggalkan profesi saya sebagai pelaut (Z ₁)	1	2	35	117	71	4,12 (tinggi)
	0,4%	0,9%	15,5%	51,8%	31,4%	
Saya merasa tidak puas dengan profesi saya sebagai pelaut karena belum dapat memuaskan kebutuhan saya (Z ₂)	0	3	29	113	81	4,20 (tinggi)
	0	1,3%	12,8%	50%	35,8%	
Saya merasa frustrasi ketika saya tidak diberikan kesempatan untuk mencapai tujuan pekerjaan saya (Z ₃)	0	1	42	108	75	4,13 (tinggi)
	0	0,4%	18,6%	47,8%	33,2%	
Saya sering memimpikan mendapatkan pekerjaan lain sesuai dengan keinginan saya (Z ₄)	0	4	41	103	78	4,12 (tinggi)
	0	1,8%	18,1%	45,6%	34,5%	
Saya akan menerima pekerjaan lain apabila ditawarkan untuk meninggalkan profesi saya sebagai pelaut (Z ₅)	0	2	36	107	81	4,18 (tinggi)
	0	0,9%	15,9%	47,3%	35,8%	

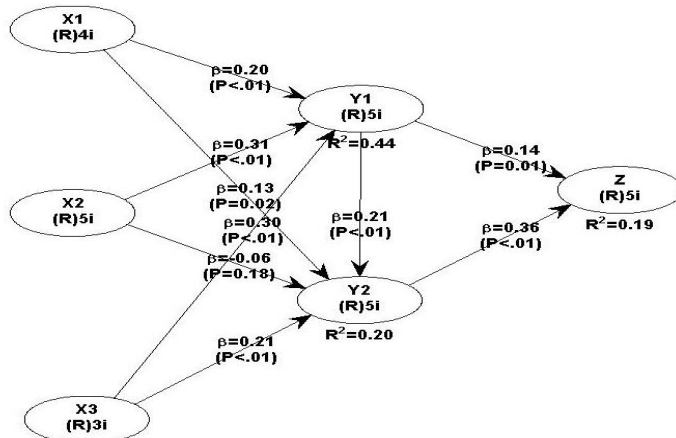
Sumber: Data Primer Diolah Penulis, 2020.

Dari Tabel 5.7 menunjukkan bahwa secara keseluruhan untuk Variabel *quitting intention* Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur memberikan penilaian terhadap Variabel *quitting intention* dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Saya sering mempertimbangkan untuk meninggalkan profesi saya sebagai pelaut, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 51,8% dengan nilai rata rata 4,12.
- 2) Saya merasa tidak puas dengan profesi saya sebagai pelaut karena belum dapat memuaskan kebutuhan saya, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 50% dengan nilai rata rata 4,20.
- 3) Saya merasa frustrasi ketika saya tidak diberikan kesempatan untuk mencapai tujuan pekerjaan saya, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 47,8% dengan nilai rata rata 4,13.
- 4) Saya sering memimpikan mendapatkan pekerjaan lain sesuai dengan keinginan saya, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 45,6% dengan nilai rata rata 4,12.
- 5) Saya akan menerima pekerjaan lain apabila ditawarkan untuk meninggalkan profesi saya sebagai pelaut, dominan responden menjawab dengan kategori jawaban setuju, hal ini dibuktikan dengan jawaban setuju sebanyak 47,3% dengan nilai rata rata 4,18.

10.4.1 Analisis Penelitian dengan Model WarpPLS (Sebelum Eliminasi)

Analisis PLS dengan kondisi dimana seluruh indikator dari konstruk harus memenuhi syarat dari model yaitu dengan nilai *loading factor* diatas 0,5. Penggambaran model dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 10.2
Model Penelitian dengan Menggunakan WarpPLS
 (Sebelum Eliminasi)

10.4.2 Discriminant Validity (Model Sebelum Modifikasi)

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut :

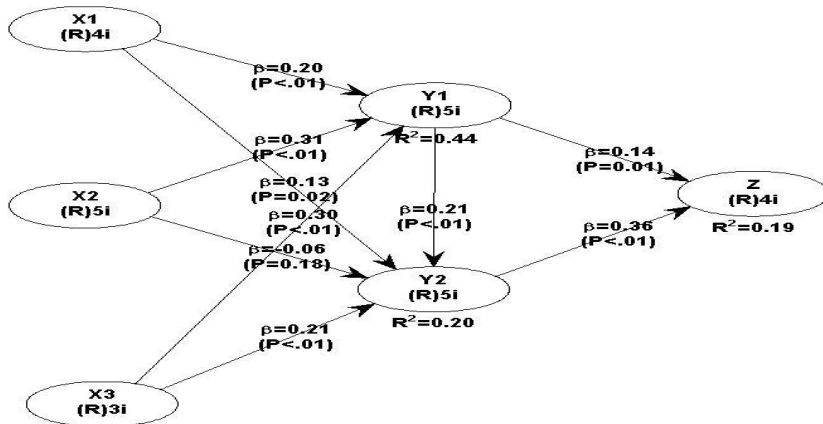
Tabel 10.10
Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Z
X1.1	0.714	0.433	0.329	0.359	0.233	0.114
X1.2	0.843	0.355	0.225	0.29	0.178	0.176
X1.3	0.851	0.406	0.325	0.376	0.326	0.119

X1.4	0.599	0.449	0.362	0.346	0.243	0.075
X2.1	0.498	0.674	0.344	0.457	0.258	0.188
X2.2	0.334	0.766	0.395	0.434	0.177	0.071
X2.3	0.409	0.585	0.307	0.292	0.39	0.229
X2.4	0.256	0.635	0.326	0.272	0.157	0.143
X2.5	0.351	0.772	0.528	0.416	0.144	0.102
X3.1	0.348	0.494	0.812	0.347	0.194	0.096
X3.2	0.318	0.484	0.798	0.512	0.281	0.026
X3.3	0.244	0.287	0.684	0.403	0.487	0.162
Y1.1	0.209	0.272	0.447	0.55	0.23	0.121
Y1.2	0.385	0.451	0.381	0.786	0.286	0.251
Y1.3	0.308	0.467	0.423	0.78	0.13	0.091
Y1.4	0.331	0.347	0.332	0.711	0.306	0.132
Y1.5	0.32	0.36	0.367	0.66	0.454	0.205
Y2.1	0.272	0.262	0.465	0.437	0.68	0.253
Y2.2	0.269	0.217	0.406	0.306	0.776	0.325
Y2.3	0.236	0.247	0.274	0.216	0.768	0.273
Y2.4	0.132	0.181	0.082	0.169	0.645	0.32
Y2.5	0.229	0.214	0.203	0.28	0.697	0.288
Z1	0.162	0.169	0.081	0.21	0.561	0.564
Z2	0.077	0.125	0.095	0.195	0.241	0.767
Z3	0.187	0.174	0.134	0.202	0.281	0.779
Z4	0.07	0.137	0.048	0.083	0.202	0.8
Z5	0.016	0.025	-0.087	0.021	-0.05	0.066

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2020

Berdasarkan tabel 5.8 dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* dibawah 0,5 adalah indikator Z₅ dengan nilai *loading factor* 0,066 < 0,5 sehingga indikator Z₅ harus dieliminasi karena belum mampu menggambarkan variabel *quitting intention* (Z₅), sehingga diperoleh model penelitian baru setelah modifikasi (mengeliminasi indikator Z₅) sebagai berikut:



Gambar 10.3
Model Penelitian dengan Menggunakan WarpPLS
(Setelah Eliminasi)

10.4.3 Discriminant Validity (Model setelah Eliminasi)

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut :

Tabel 10.11
Nilai *Discriminant Validity* (Cross Loading)

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Z
X1.1	0.714	0.433	0.329	0.359	0.233	0.116
X1.2	0.843	0.355	0.225	0.29	0.178	0.173
X1.3	0.851	0.406	0.325	0.376	0.326	0.119
X1.4	0.599	0.449	0.362	0.346	0.243	0.076
X2.1	0.498	0.674	0.344	0.457	0.258	0.186
X2.2	0.334	0.766	0.395	0.434	0.177	0.07
X2.3	0.409	0.585	0.307	0.292	0.389	0.231
X2.4	0.256	0.635	0.326	0.272	0.157	0.142
X2.5	0.351	0.772	0.528	0.416	0.144	0.102
X3.1	0.348	0.494	0.812	0.347	0.194	0.097
X3.2	0.318	0.484	0.798	0.512	0.281	0.027

X3.3	0.244	0.287	0.684	0.403	0.487	0.166
Y1.1	0.209	0.272	0.447	0.55	0.23	0.123
Y1.2	0.385	0.451	0.381	0.786	0.286	0.252
Y1.3	0.308	0.467	0.423	0.78	0.13	0.092
Y1.4	0.331	0.347	0.332	0.711	0.306	0.129
Y1.5	0.32	0.36	0.367	0.66	0.454	0.204
Y2.1	0.272	0.262	0.465	0.437	0.68	0.253
Y2.2	0.269	0.217	0.406	0.306	0.776	0.329
Y2.3	0.236	0.247	0.274	0.216	0.768	0.277
Y2.4	0.132	0.181	0.082	0.169	0.645	0.32
Y2.5	0.229	0.214	0.203	0.28	0.697	0.289
Z1	0.162	0.169	0.081	0.21	0.561	0.567
Z2	0.077	0.125	0.095	0.195	0.241	0.767
Z3	0.187	0.174	0.134	0.202	0.281	0.779
Z4	0.07	0.137	0.048	0.083	0.202	0.799

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2020

Berdasarkan tabel 5.9 dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* terhadap variabel, seluruhnya mempunyai nilai diatas 0,5 sehingga model penelitian dalam penelitian ini dapat dilanjutkan dengan indikator Z₅ yaitu indikator dari variabel *quitting intention* yang dieliminasi dari model.

10.4.4 Composite Reliability

Evaluasi terakhir pada outer model adalah *composite reliability*. *Compositereliability* menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi *compositereliability* jika memiliki nilai *composite reliabilty* > 0,7:

Tabel 10.12 Composite Reliability

Variabel	Nilai	Keterangan
Lingkungan kerja_X ₁	0,842	Reliabel
<i>Organizational citizenship behavior</i> _X ₂	0,818	Reliabel
Komitmen organisasional_X ₃	0,810	Reliabel
Kepuasan kerja_Y ₁	0,828	Reliabel

Kinerja_Y ₂	0,839	Reliabel
<i>Quitting intention_Z</i>	0,821	Reliabel

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2020

Berdasarkan Tabel 5.10 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* di atas 0,70 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

10.4.5 Average Variance Extracted (AVE)

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk disyaratkan berada di atas 0,50. Nilai AVE untuk seluruh variabel adalah:

Tabel 10.13: Average Variance Extracted

Variabel	(AVE)	Akar AVE	Keterangan
Lingkungan kerja_X ₁	0,576	0,758	Valid
<i>Organizational citizenship behavior_X₂</i>	0,477	0,690	Valid
Komitmen organisasional_X ₃	0,588	0,766	Valid
Kepuasan kerja_Y ₁	0,494	0,702	Valid
Kinerja_Y ₂	0,511	0,714	Valid
<i>Quitting intention_Z</i>	0,539	0,734	Valid

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2020

Berdasarkan tabel di atas nilai AVE untuk konstruk lingkungan kerja, *Organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja memiliki nilai AVE di atas 0,50; artinya semua variabel memiliki nilai *composite reliability* yang tinggi.

10.4.6 Goodness of fit model PLS

Pengujian terhadap model struktural yang merupakan uji *Goodness of fit model* PLS diukur melalui nilai *Q-square predictive relevance*, untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Pengujian *goodness of fit* menggunakan nilai *predictive-relevance* (Q^2). Nilai R^2 masing-masing variabel endogen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 10.14
Nilai R-Square

Variabel	R Square
Kepuasan kerja (Y_1)	0,440
Kinerja (Y_2)	0,196
<i>Quitting intention</i> (Z)	0,190

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2020

Dari Hasil Pengujian diatas dapat diketahui penjelasan sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja, *organizational citizenship behavior* serta komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,440 atau 44% dan sisanya 56% diprediksi ada variabel lain (tidak diteliti) yang dapat meningkatkan variabel kepuasan kerja.
- 2) Lingkungan kerja, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,196 atau 19,60% dan sisanya 80,40% diprediksi ada variabel lain (tidak diteliti) yang dapat meningkatkan variabel kinerja.
- 3) Lingkungan kerja, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional serta kepuasan kerja dan kinerja berpengaruh terhadap *quitting intention* sebesar 0,190 atau

19% dan sisanya 81% diprediksi ada variabel lain (tidak diteliti) yang dapat meningkatkan variabel *quitting intention*.

10.4.7 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model structural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk dari model penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight*. Untuk menguji kebenaran suatu hipotesis pada penelitian ini adalah uji-t. Uji-t atau t-test yang merupakan salah satu tes statistik yang dipergunakan untuk menguji kebenaran atau kepalsuan hipotesis dengan menyetakan bahwa di antara dua buah mean sampel yang diambil secara random dari populasi yang sama, tidak terdapat perbedaan signifikan.

Pada program WarpPLS dilakukan dengan *T-test* pada masing-masing jalur. Parameter uji hipotesis menggunakan perbandingan nilai t, yaitu jika nilai p- value ($< 0,05$), maka H_0 ditolak, dan H_a diterima. Hasil analisis dan pengujian statistik dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 10.15
Result For InnerWeights

	Original Sample	P Values	Interpretasi Nilai
Lingkungan kerja X1 terhadap Kepuasan kerja Y1	0,199	0,001	<i>Positive and significant</i>
Lingkungan kerja X1 terhadap Kinerja Y2	0,135	0,020	<i>Positive and significant</i>
<i>Organizational citizenship behavior</i> X2 terhadap Kepuasan kerja Y1	0,312	0,001	<i>Positive and significant</i>

	Original Sample	P Values	Interpretasi Nilai
<i>Organizational citizenship behavior X2 terhadap Kinerja Y2</i>	-0,060	0,181	<i>Negative and insignificant</i>
Komitmen organisasional X3 terhadap Kepuasan kerja Y1	0,301	0,001	<i>Positive and significant</i>
Komitmen organisasional X3 terhadap Kinerja Y2	0,210	0,001	<i>Positive and significant</i>
Kepuasan kerja Y1 terhadap Kinerja Y2	0,207	0,001	<i>Positive and significant</i>
Kepuasan kerja Y1 terhadap <i>quitting intention</i> Y2	0,142	0,015	<i>Positive and significant</i>
Kinerja Y2 terhadap <i>quitting intention</i> Y2	0,361	0,001	<i>Positive and significant</i>

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2020

Berdasarkan Tabel 5.13 maka dapat diketahui pengaruh positif dan tingkat signifikansi masing-masing variabel, apabila *P-Values* < 0.05 berarti variabel eksogen memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel endogen dan apabila *P-Values* > 0.05 maka variabel eksogen memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap variabel endogen dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.199 dan *P-values* 0.001, Nilai tersebut mendukung hipotesis pertama yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.

- 3) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 4) Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.135 dan P-values 0.020 Nilai tersebut mendukung hipotesis kedua yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 5) *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 6) Pengaruh *Organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.312 dan P-values 0.001 Nilai tersebut mendukung hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 7) *Organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 8) Pengaruh *Organizational citizenship behavior* terhadap kinerja melalui jalur koefisien jalur sebesar -0,060 dan P-values 0.181 Nilai tersebut belum mendukung hipotesis empat yang menyatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.

- 9) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 10) Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.301 dan P-values 0.001 Nilai tersebut mendukung hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 11) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur
- 12) Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.210 dan P-values 0.001 Nilai tersebut mendukung hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 13) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 14) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.207 dan P-values 0.001 Nilai tersebut mendukung hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 15) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quitting intention* Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.

- 16) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *quitting intention* melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.142 dan P-values 0.015 Nilai tersebut mendukung hipotesis kedepalan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quitting intention* Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 17) Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quitting intention* Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.
- 18) Pengaruh kinerja terhadap *quitting intention* melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.361 dan P-values 0.001 Nilai tersebut mendukung hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quitting intention* Pelaut pada Perusahaan Pelayaran di Balikpapan Kalimantan Timur.

10.5 Pembahasan Hasil Penelitian

10.5 1 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.199 dan P-values 0.001, Nilai tersebut mendukung hipotesis pertama yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pelaut di Balikpapan Kalimantan Timur. Hal ini mempunyai arti bahwa lingkungan kerja yang diukur dengan indikator yaitu koordinasi (X1.3) atau dengan pernyataan “lingkungan tempat saya bekerja selalu bekerja secara team atau kelompok kerja” sebagai indikator tertinggi telah mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pelaut yang diukur dengan indikator kepuasan terhadap gaji (Y1.2) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “saya merasa puas dengan gaji yang saya terima dari perusahaan tempat saya bekerja” sebagai indikator tertinggi.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Robbins (2016:181) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah kondisi kerja yang mendukung. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat penting bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja yang baik sangat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam hal ini yang dimaksud lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan setiap tugas yang dibebankan kepadanya. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri atas dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yang melekat dengan karyawan.

Davis (2009:22), Lingkungan kerja fisik semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan yang dimaksud lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Karyawan sangat membutuhkan lingkungan kerja yang baik, bersih, dan juga dapat menunjang kenyamanan dan keamanan pribadi mereka. Lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menimbulkan efek negatif seperti semangat kerja yang rendah, tingkat absensi yang tinggi, tingkat kesalahan dalam melakukan pekerjaan, *turn over* yang tinggi dan lain sebagainya. Hal ini harus dihindari oleh perusahaan karena akan merugikan perusahaan.

Perusahaan perlu memberikan kepuasan kerja kepada karyawan salah satunya yaitu memberikan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan menyenangkan. Kepuasan kerja karyawan dapat muncul sebagai akibat dari situasi dan lingkungan kerja di dalam perusahaan. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan perasaan karyawan apakah karyawan tersebut merasa senang

atau tidak senang, merasa nyaman atau tidak nyaman sehingga sikap yang ditimbulkan dapat berupa sikap yang positif atau negatif. Dengan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan juga dapat membuat karyawan merasa lebih senang, nyaman dan betah di perusahaan. Selain itu, dapat mengurangi tingkat kejenuhan serta tingkat stress karyawan.

Kajian empiris yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh ((Hayes, *et al.*, 2015; Abu-ALRub *et al.*, 2016; Al-Hamdan, *et al.*, 2017; Agbozo, 2017; Pawirosumarto, *et al.*, 2017; Suliman & Aljezawi, 2018; Wargo-Sugleris *et al.*, 2018; Sembiring & Purba, 2019; Budie *et al.*, 2019; Hartanti, 2019; Kurniawaty, *et al.*, 2019; Lin *et al.*, 2019; Ramli, 2019) mendukung hasil penelitian ini sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Goh & Lopez, 2016; Al Sabei *et al.*, 2020) tidak mendukung hasil penelitian ini.

10.5.2 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pelaut

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.135 dan P-values 0.020 Nilai tersebut mendukung hipotesis kedua yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pelaut di Balikpapan Kalimantan Timur. Hal ini mempunyai arti bahwa lingkungan kerja yang diukur dengan indikator yaitu koordinasi (X1.3) atau dengan pernyataan “lingkungan tempat saya bekerja selalu bekerja secara team atau kelompok kerja” sebagai indikator tertinggi telah mampu mendorong peningkatan kinerja pelaut yang diukur dengan indikator kualitas (Y2.2) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “pelaut melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan” sebagai indikator tertinggi.

Sumber daya manusia berperan dalam mengolah dan memanfaatkan sumber daya dan material sehingga menjadi produk, oleh karena itu untuk meningkatkan prestasi, perlu diperhatikan agar sumber daya manusia dapat bekerja secara efisien dan menampilkan kinerja yang bisa memberi sumbangan terhadap produktivitas merupakan masalah mendasar untuk pencapaian kinerja (Robbins, 2013:102).

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dia emban atau yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk meningkatkan produktivitasnya maka lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karena lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kemudahan pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non fisik yang melekat dengan pegawai sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja pegawai (Robbins, 2013:103).

Kajian empiris mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dapat diketahui melalui penelitian yang dilakukan oleh (Al-Omari & Okasheh, 2017), (Arianto, 2013), (Chandrasekar, 2011) dan (Mathews & Khann, 2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Permansari, 2013) dan (Sidanti, 2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Kajian empiris yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Harini & Kartiwi, 2018; Narasuci, *et al.*, 2018; Candrianto & Gusti, 2019; Bhanugopan & D'Netto, 2019; Hartanti, 2019; Hidayati, *et al.*, 2019; Ramli, 2019; Hartinah *et al.*, 2020) mendukung hasil penelitian ini sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Al-Omari & Okasheh, 2017; Pawirosumarto, *et al.*, 2017; Putri *et al.*, 2019) tidak mendukung hasil penelitian ini.

10.5.3 Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja

Pengaruh *Organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.312 dan P-values 0.001 Nilai tersebut mendukung hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pelaut di Balikpapan Kalimantan Timur. Hal ini mempunyai arti bahwa *organizational citizenship behavior* yang diukur dengan indikator *courtesy* (X2.5) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “saya selalu menjaga kerahasiaan informasi perusahaan yang diberikan kepada saya sebagai bentuk tanggung jawab” sebagai indikator tertinggi telah mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pelaut yang diukur dengan indikator kepuasan terhadap gaji (Y1.2) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “saya merasa puas dengan gaji yang saya terima dari perusahaan tempat saya bekerja” sebagai indikator tertinggi.

Robbins & Coulter (2009) logis apabila menyimpulkan bahwa *OCB* menjadi determinan kepuasan kerja seorang karyawan. Karyawan yang lebih puas akan mengutarakan hal positif tentang perusahaan, membantu rekan lain dan melampaui ekspektasi kerja formal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup signifikan antara *OCB* dan kepuasan kerja.

Rochmania (2012), kemauan kerja karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi yang bersangkutan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah

satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Definisi dari kepuasan kerja adalah perasaan senang atau emosi yang positif terhadap pekerjaannya yang ditimbulkan atas keseimbangan balas jasa karyawan dengan tingkat nilai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan baik finansial maupun non finansial. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap *OCB*. Definisi dari *OCB* adalah perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi dan tidak terikat secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal terhadap kepuasan kerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Yurcu & Akinci, 2017; Chan & Lai, 2017; Hakim & Fernandes, 2017; Indarti *et al.*, 2017; Pio & Tampi, 2018; Dong & Phuong, 2018; Hidayah & Harnoto, 2018; Lestari, *et al.*, 2018; A Charmiati & Surya, 2019; Aldrin & Yunanto, 2019; Singh & Singh, 2019; Asgari, *et al.*, 2019; Fitrio *et al.*, 2019; Meynhardt, *et al.* 2020; Wörtler, *et al.*, 2020) mendukung hasil penelitian ini sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa *OCB* memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Indahyati & Sintaasih, 2019; Romi *et al.*, 2020) tidak mendukung hasil penelitian ini.

10.5.4 Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pelaut

Pengaruh *Organizational citizenship behavior* terhadap kinerja melalui jalur koefisien jalur sebesar -0,060 dan P-values 0.181 Nilai tersebut belum mendukung hipotesis empat yang menyatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pelaut di Balikpapan Kalimantan Timur. Hal ini mempunyai arti bahwa *organizational citizenship behavior* yang diukur dengan indikator *courtesy* (X2.5) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “saya selalu menjaga kerahasiaan informasi perusahaan yang diberikan

kepada saya sebagai bentuk tanggung jawab” sebagai indikator tertinggi belum mampu mendorong peningkatan kinerja pelaut yang diukur dengan indikator kualitas (Y2.2) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “pelaut melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan” sebagai indikator tertinggi.

Semua jenis *OCB* yang berbeda-beda itu berharga bagi organisasi, meskipun *OCB* sering tidak terdeteksi oleh sistem penghargaan, tetapi terbukti bahwa individu yang menunjukkan *OCB* akan memiliki kinerja yang baik, keefektifan kelompok dan organisasi. Robbins & Judge (2015:235), organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *OCB* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Ahdiyana (2009:25) menunjukkan bahwa perilaku positif karyawan atau anggota organisasi yaitu melalui *OCB* mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik.

Michael (2011), *Citizenship behaviors have been shown to be as influential as task activities in how managers evaluate employees' performance and are considered to be an important element in the job performance domain While both citizenship behavior and performance evaluations are important in organizational settings, little research has examined possible impacts of including OCB in formal performance evaluations. This study looked at how various weights assigned to OCB influence employee reactions and contingent on performance.*

Dapat dijelaskan bahwa *OCB* memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian Martinez (2013), *in organizational psychology literature, organizational citizenship behaviors (OCB) have demonstrated a significant relationship with performance outcomes.* Kajian empiris yang menyatakan bahwa *OCB* memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Zheng, *et al.* 2012; Hakim

& Fernandes, 2017; Indarti *et al.*, 2017; Jiang, *et al.* 2017; Hidayah & Harnoto, 2018; Ismail, *et al.*, 2018; Lestari, *et al.*, 2018; Vipraprastha, *et al.*, 2018; Chang *et al.*, 2019; Suhardi, 2019; Wörtler, *et al.*, 2020) tidak mendukung hasil penelitian ini sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa OCB memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Chiang & Hsieh, 2012; Rita *et al.*, 2018; Sukarman *et al.*, 2018) mendukung hasil penelitian ini

10.5.5 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.301 dan P-values 0.001 Nilai tersebut mendukung hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pelaut di Balikpapan Kalimantan Timur. Hal ini mempunyai arti bahwa komitmen organisasional yang diukur dengan indikator komitmen afektif (X3.1) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “saya bertahan di perusahaan saya saat ini karena saya mempunyai keterlibatan emosional dengan perusahaan” sebagai indikator tertinggi telah mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pelaut yang diukur dengan indikator kepuasan terhadap gaji (Y1.2) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “saya merasa puas dengan gaji yang saya terima dari perusahaan tempat saya bekerja” sebagai indikator tertinggi.

Perwujudan dari kepuasan yang dirasakan individu dalam bekerja dapat diperlihatkan melalui komitmen organisasional pegawai. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) merupakan tingkat keyakinan pegawai untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan sikap yang di definisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha

keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional merupakan tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins, 2001:100). Kepuasan kerja terbagi atas kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap isi kerja, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap kondisi kerja. Kepuasan kerja memiliki hubungan erat terhadap pemikiran untuk berhenti kerja dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan komitmen organisasi (Mobley, 2006:152).

Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi, sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi (Aranya, dalam Trisnaningsih, 2001). Komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah dua hal yang sering dijadikan pertimbangan saat mengkaji pergantian akuntan yang bekerja (Poznanski & Bline, Trisnaningsih, 2001). Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kajian empiris yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad, *et al.*, 2010; Fu & Deshpande, 2014; Dinc, 2017; Renyut *et al.*, 2017; Hidayah & Tobing, 2018; Sugiarto, 2018; Taba, 2018; Jawaad *et al.*, 2019; Maswani, *et al.*, 2019; Qodariah, *et al.*, 2019) mendukung hasil penelitian ini sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memberikan

pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Yiing & Ahmad, 2009; Nath-Gangai & Agrawal, 2015; Wening & Choerudin, 2015) tidak mendukung hasil penelitian ini.

10.5.6 Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pelaut

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.210 dan P-values 0.001 Nilai tersebut mendukung hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pelaut di Balikpapan Kalimantan Timur. Hal ini mempunyai arti bahwa komitmen organisasional yang diukur dengan indikator komitmen afektif (X3.1) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “saya bertahan di perusahaan saya saat ini karena saya mempunyai keterlibatan emosional dengan perusahaan” sebagai indikator tertinggi telah mampu mendorong peningkatan kinerja pelaut yang diukur dengan indikator kualitas (Y2.2) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “pelaut melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan” sebagai indikator tertinggi.

Porter (2007:125) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan kesiapan dari seorang karyawan dalam menerima tujuan organisasi dan menghadapi pekerjaan, dan Robbins (2008:100) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu sikap dari karyawan yang mencerminkan perasaan mereka terhadap organisasi tempat mereka bernaung. Komitmen organisasi merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut (Durkin 1999:127). Apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja maka kinerja yang mereka hasilkan pun juga akan tinggi dan semakin baik bagi prospek tujuan dari organisasi tersebut.

Komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut (Durkin 1999:127). Apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja maka kinerja yang mereka hasilkan pun juga akan tinggi dan semakin baik bagi prospek tujuan dari organisasi tersebut.

Masalah yang sering terjadi dalam perusahaan yakni dimana seorang karyawan mau untuk berkorban dan mengarahkan semua kemampuan yang ada untuk kemajuan perusahaan. Hal ini tentu saja masalah yang akan berdampak pada kinerja organisasi itu sendiri. Memiliki tujuan tanpa komitmen adalah sia-sia, maka pegawai yang diberdayakan memberikan komitmen ini secara mental, emosional dan fisik. Pada dasarnya komitmen bersifat individual, merupakan sifat atau perilaku yang dimiliki setiap individu. Sedangkan komitmen setiap individu terhadap organisasi dimana dia bekerja dapat dikatakan sebagai komitmen organisasional. Komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi didalamnya (Newstrom, 2011: 223).

Kajian empiris yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Rose, *et al.*, 2009; Yiing & Ahmad, 2009; Ahmad, *et al.*, 2010; Ahmad *et al.*, 2014; Fu & Deshpande, 2014; Nath-Gangai & Agrawal, 2015; Renyut *et al.*, 2017; Dinc, 2017; Sugiarto, 2018; Taba, 2018; Hidayah & Tobing, 2018; Qodariah, Akbar and Mauluddin, 2019; Soomro and Shah, 2019; Hendri, 2019; Karem *et al.*, 2019; Maswani, *et al.*, 2019; Princy & Rebeka, 2019) mendukung hasil penelitian ini sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa

komitmen organisasional memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Wening & Choerudin, 2015; Eliyana, *et al.* 2019) tidak mendukung hasil penelitian ini.

10.5.7 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pelaut

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.207 dan P-values 0.001 Nilai tersebut mendukung hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pelaut di Balikpapan Kalimantan Timur. Hal ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja yang diukur dengan indikator kepuasan dengan gaji (Y1.2) atau dengan pernyataan dalam kuesioner "saya merasa puas dengan gaji yang saya terima dari perusahaan tempat saya bekerja" sebagai indikator tertinggi telah mampu mendorong peningkatan kinerja pelaut yang diukur dengan indikator kualitas (Y2.2) atau dengan pernyataan dalam kuesioner "pelaut melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan" sebagai indikator tertinggi.

Kepuasan kerja didefinisikan 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* yaitu pekerjaan itu sendiri, kualitas supervisi, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan promosi dan pembayaran (Luthans, 2002:230).

Hubungan Kepuasan kerja dengan Kinerja menurut Lawler & Porter (1967): *"the sequence is that better performance typically leads to higher economic, sociological, and psychological rewards. If these rewards are seen as fair and equitable, then improved satisfaction develops because employees feel that they*

are receiving rewards in proportion to their performance. On the other hand, if rewards are seen as inadequate for one's level of performance, dissatisfaction tends to rise. In either case, one's level of satisfaction leads to either greater or lesser commitment, which then affects effort and eventually performance again. The result is a continuously operating performance satisfaction effort loop."

Uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepuasan yang tinggi memberikan kontribusi untuk kinerja yang tinggi. Kinerja yang lebih baik biasanya mengarah kepada penghargaan yang lebih tinggi berupa ekonomi, sosial dan psikologi. Jika penghargaan dianggap adil dan merata, kepuasan berkembang karena karyawan merasa bahwa mereka menerima penghargaan dalam proporsi kinerja mereka. Di sisi lain jika penghargaan dianggap tidak cukup, ketidakpuasan cenderung muncul. Kepuasan seseorang mengarah kepada komitmen yang lebih besar atau lebih kecil, yang kemudian mempengaruhi dan akhirnya berdampak pada kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan Palagia, (2010), hasil penelitian adalah remunerasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Jahangir (2004), *Job satisfaction has been found to have a positive relationship with job performance and OCB*. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan OCB.

10.5.8 Pengaruh kepuasan kerja terhadap *quitting intention*

Pengaruh kepuasan kerja terhadap *quitting intention* melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.142 dan P-values 0.015 Nilai tersebut mendukung hipotesis kedepalan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quitting intention* Pelaut di Balikpapan Kalimantan Timur. Hal ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja yang diukur dengan indikator kepuasan dengan gaji (Y1.2) atau dengan

pernyataan dalam kuesioner “saya merasa puas dengan gaji yang saya terima dari perusahaan tempat saya bekerja” sebagai indikator tertinggi telah mampu mendorong peningkatan *quitting intention* pelaut yang diukur dengan indikator menerima pekerjaan lain (Z4) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “saya sering memimpikan mendapatkan pekerjaan lain sesuai dengan keinginan saya” sebagai indikator tertinggi.

Quitting intention mencerminkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Robbins (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Hal ini senada dengan Salleh *et al.* (2012) dalam penelitiannya menemukan aspek kepuasan kerja yang meliputi promosi, pekerjaan itu sendiri, serta supervisi kecuali rekan kerja terbukti berpengaruh negatif pada *quitting intention*.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Susiani (2014) menyatakan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh negatif pada *quitting intention*. Aspek kepuasan kerja seperti pembentukan suasana kekeluargaan serta kesempatan memperoleh kenaikan jabatan meningkatkan kepuasan kerja yang membuat karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan. Menurut Tekleab *et al.* (2011) Karyawan yang puas akan menguntungkan organisasi dan menghemat biaya karyawan yang puas tidak hanya menguntungkan organisasi dalam menghemat biaya pekerjaan terkait tetapi juga mengurangi niat mereka untuk meninggalkan organisasi yang pada akhirnya mengurangi omset. Penelitian Ali (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi gaji, promosi dan penghargaan berpengaruh negatif pada *quitting intention*.

Kajian empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap *quitting intention*

meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Duffy, 1998; Kim & Jung, 2007; Markey *et al.*, 2012; Zhou & Hu, 2019) mendukung hasil penelitian ini sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap *quitting intention* meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Zimmerman, 2006; Seston *et al.*, 2009; Walsh, 2011; Rouleau *et al.*, 2012; Malangwasira *et al.*, 2014; Dechawatanapaisal, 2018; Smokrović *et al.*, 2019) tidak mendukung hasil penelitian ini

10.5.9 Pengaruh kinerja pelaut terhadap *quitting intention*

Pengaruh kinerja terhadap *quitting intention* melalui jalur koefisien jalur sebesar 0.361 dan P-values 0.001 Nilai tersebut mendukung hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quitting intention* Pelaut di Balikpapan Kalimantan Timur. Hal ini mempunyai arti bahwa kinerja pelaut yang diukur dengan indikator kualitas (Y2.2) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “pelaut melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan” sebagai indikator tertinggi telah mampu mendorong peningkatan *quitting intention* pelaut yang diukur dengan indikator menerima pekerjaan lain (Z4) atau dengan pernyataan dalam kuesioner “saya sering memimpikan mendapatkan pekerjaan lain sesuai dengan keinginan saya” sebagai indikator tertinggi.

Keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat penting dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan, sehingga perusahaan akan berusaha sebisa mungkin mempertahankan keanggotaan karyawannya dalam perusahaan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan mencegah timbulnya biaya dari *quitting intention* (Oracle, 2012). Keinginan untuk berhenti merupakan sinyal awal terjadinya perpindahan karyawan di dalam organisasi. *Quitting intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk

meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang dan dua tahun yang akan datang (Low *et al*, 2001).

Sikap lain yang secara simultan muncul dalam individu ketika muncul keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Namun demikian apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaan yaitu dengan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik (Russ & McNeilly, 2015).

Luthans (2015), kepuasan kerja itu sendiri adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka mampu memberikan hal-hal yang dianggap penting. Artinya, perasaan puas yang dirasakan oleh masing-masing individu akan berbeda satu sama lain, tergantung ekspektasi dan harapan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan apakah sesuai dengan hasil yang diperoleh karyawan tersebut. Cooper dalam Ester *et al*. (2014:379) menyebutkan bahwa stress kerja merupakan ketegangan atau proses psikologi yang disebabkan oleh tekanan yang dialami baik secara tuntutan fisik maupun psikologi karyawan yang dapat menyebabkan emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang dan tidak bahagia. Mempertahankan tingkat stres tertentu dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan mereka secara efisien, namun jika staf tidak memiliki kemampuan untuk mengelola tingkat stress, justru akan menciptakan masalah bagi pekerjaan mereka, yang pada akhirnya menghasilkan perilaku *quitting intention*.

Ketidakpuasan terjadi ketika seorang karyawan memiliki pemikiran untuk keluar dari pekerjaannya dengan harapan untuk mendapatkan pekerjaan lain yang mampu memberikan kinerja

dengan lebih baik (Richardson, 2007). Luthans, (2015:246) menyatakan bahwa kinerja kerja yang tinggi akan membuat *quitting intention* menjadi rendah, begitupula sebaliknya jika kinerja kerja rendah, *quitting intention* menjadi tinggi. Kajian empiris yang menyatakan bahwa kinerja memberikan pengaruh signifikan terhadap *quitting intention* meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Duffy, 1998; Kim & Jung, 2007; Ro & Lee, 2017) mendukung hasil penelitian ini sedangkan kajian empiris yang menyatakan bahwa kinerja memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap *quitting intention* meliputi penelitian yang dilakukan oleh (Zimmerman, 2006; Halbesleben & Wheeler, 2008; Atteya, 2012; Ballard, 2012; Malangwasira *et al.*, 2014; Schoemmel & Jønsson, 2014; Rubel & Kee, 2015; Olabode, *et al.*, 2019) tidak mendukung hasil penelitian ini.

10.6 Simpulan dan Saran

10.6.1 Simpulan

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil analisis, dan pembahasan, maka dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut (silahkan dikembangkan sendiri sesuai dengan hasil analisis dan pembahasan)

- 1) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- 2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
- 3) *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
- 4) *Organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja
- 5) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

- 6) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
- 7) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
- 8) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecenderungan untuk berhenti
- 9) Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecenderungan untuk berhenti

10.6.2 Saran

Setelah mengkaji berbagai permasalahan dalam penelitian ini dan berlandaskan pada hasilnya, peneliti memandang perlu untuk mengajukan beberapa saran yang dianggap berguna untuk berbagai pihak. Dalam saran sebaiknya sesuai dengan kesimpulan apa yang kurang dari hasil analisis, baik variabel maupun dari indikator yang lemah disarankan untuk diperbaiki.

DAFTAR REFERENSI

- A Charmiati, P. G. H. and Surya, I. B. K. (2019) 'PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI', *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Universitas Udayana, 8(3), p. 1784. doi: 10.24843/ejmunud.2019.v08.i03.p22.
- AbuAlRub, R. *et al.* (2016) 'Exploring the relationship between work environment, job satisfaction, and intent to stay of Jordanian nurses in underserved areas', *Applied Nursing Research*. W.B. Saunders, 31, pp. 19–23. doi: 10.1016/j.apnr.2015.11.014.
- Ahmad, H., Ahmad, K. and Ali Shah, I. (2010) 'Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment', *European Journal of Social Sciences*, 18(2), pp. 257–267.
- Ahmad, N. *et al.* (2014) 'Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction', *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), pp. 84–92.
- Ahmad, S., and Schroeder, R.G. (2003). The Impact of Human Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences. *Journal of Operations Management*, 21, 19–43.
- Allen, N.J., & Mayer, J.P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, No. 63: 1-18.
- Andersen, Arthur (2000). *Human Resource Management Research Towards 2001* (2001'e dog'ru'l'nsan Kaynakları aras,tırması), I'stanbul: Sabah yayincilik.
- Arasli, H. (2002). Diagnosing whether Northern Cyprus hotels are ready for TQM: an empirical analysis. *Total Quality Management*, 13 (3), 347-64.

Armstrong, Michael and Baron, A. (1995). *Performance Management: The New Realities*, Institute of Personnel and Development, New York.

Armstrong, Michael, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia, A Handbook of Human Resources Management*, Terjemahan Agus Dharma. Jakarta, PT.Elex Media Komputindo

Astrachan, J.H., Klein, S.B., Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15 (1), 45-58.

Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower*, 22 (3), 252–260.

Al-Hamdan, Z., Manojlovich, M. and Tanima, B. (2017) 'Jordanian Nursing Work Environments, Intent to Stay, and Job Satisfaction', *Journal of Nursing Scholarship*, 49(1). doi: 10.1111/jnu.12265.

Al-Omari, K. and Okasheh, H. (2017) 'The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan', *International Journal of Applied Engineering Research*. Research India Publications, 12(24), pp. 15544–15550.

Aldrin, N. and Yunanto, K. T. (2019) 'Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior', *The Open Psychology Journal*. Bentham Science Publishers Ltd., 12(1), pp. 126–134. doi: 10.2174/1874350101912010126.

Allen and Meyer (2013) *The Measurement and Antecedents of Effective, Continuance and Normative Commitment to Organization*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Arianto, D. A. N. (2013) 'Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar', *Jurnal Economia*, 9(2).

Asgari, A., Mezginejad, S. and Taherpour, F. (2019) 'The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of

perceived organizational support and job satisfaction', *Innovar*. Universidad Nacional de Colombia, 30(75), pp. 87–98. doi: 10.15446/innovar.v30n75.83259.

Atteya, N. M. (2012) 'Testing the Impact of the Human Resource Management Practices on Job Performance : An Empirical Study in the Egyptian Joint Venture Petroleum Companies', *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), pp. 105–120.

Ballard, J. K. (2012) *Call center turnover: A study of the relationships between leadership style, burnout, engagement and intention to quit*, ProQuest Dissertations and Theses. Available at: <https://search-proquest-com.contentproxy.phoenix.edu/dissertations/docview/1283387142/fulltextPDF/40971C2AB1534C50PQ/1?accountid=35812>.

Barney, J., Wright, M., and Ketchen, Jr., D.J. (2001). The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991. *Journal of Management*, 21, 625–641.

Baron, R. A., and Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work* Third Edition ed.. Toronto: Allyn and Bacon.

Bernardin, and Russel. (2010). *Human Resources Management*. New York: Mc Graw Hill.

Bernardin, John (2007). *Human Resource Management*, Fourth Edition, NJ, NJ: McGraw Hill.

Berry, L.M. (1997). *Psychology at Work*, McGraw Hill Companies Inc.: San Francisco, CA.

Bond, S. (2004). Organizational culture and work-life conflict in the UK. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 24 (12), 1-24.

Burke, R.J. (2003). Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23 (8/9), 129-57.

- Budie, B. *et al.* (2019) 'Employee satisfaction with the physical work environment: The importance of a need based approach', *International Journal of Strategic Property Management*. Vilnius Gediminas Technical University, 23(1), pp. 36–49. doi: 10.3846/ijspm.2019.6372.
- Candrianto and Gusti, M. A. (2019) 'Leadership effect, non physical work environment and work spirit on employee performance in PT telkom witel west sumatera', *International Journal of Engineering and Advanced Technology*. Blue Eyes Intelligence Engineering and Sciences Publication, 8(5C), pp. 198–203. doi: 10.35940/ijeat.E1029.0585C19.
- Carlisle, J., Bhanugopan, R. and D'Netto, B. (2019) 'Enhancing task performance through effective training: The mediating role of work environment and moderating effect of non-mandatory training', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 104, pp. 340–349. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.07.033.
- Chan, S. H. J. and Lai, H. Y. I. (2017) 'Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 70, pp. 214–223. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.08.017.
- Chandrasekar, K. (2011) 'Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations', *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), pp. 1–19.
- Chang, T. W. *et al.* (2019) 'Effect of green organizational identity, green shared vision, and organizational citizenship behavior for the environment on green product development performance', *Sustainability (Switzerland)*. MDPI AG, 11(3). doi: 10.3390/su11030617.
- Charles Olabode, A., Abayomi, J. and Khavwandiza, K. (2019) 'International Journal of Advanced Multidisciplinary Research How does Technostress affect students performance? An empirical investigation of social network sites on quitting intention', *Int. J. Adv. Multidiscip. Res*, 6(2), pp. 42–55. doi: 10.22192/ijamr.

- Colquitt, J. A. (2009). *Organization Behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York : McGraw-Hill Irwin.
- Chiang, C. F. and Hsieh, T. S. (2012) 'The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior', *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), pp. 180–190. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.04.011.
- Dechawatanapaisal, D. (2018) 'Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants', *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Emerald Group Publishing Ltd., 10(2–3), pp. 130–148. doi: 10.1108/APJBA-11-2017-0114.
- Dessler, G. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: PT Indeks.
- Dinc, M. (2017) 'Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction', *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), pp. 773–789.
- Dong, L. N. T. and Phuong, N. N. D. (2018) 'Organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior in higher education institutions: A research proposition in Vietnam', *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Korea Distribution Science Association (KODISA), 5(3), pp. 113–119. doi: 10.13106/jafeb.2018.vol5.no3.113.
- Duffy, J. A. (1998) 'Factors affecting the antecedents of turnover among home health workers', in *Proceedings - Annual Meeting of the Decision Sciences Institute*. Decis Sci Inst, p. 378.
- Eliyana, A., Ma'arif, S. and Muzakki (2019) 'Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance', *European Research on Management and*

Business Economics. European Academy of Management and Business Economics, 25(3), pp. 144–150. doi: 10.1016/j.iedeen.2019.05.001.

Fitrio, T. *et al.* (2019) 'The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment', *International Journal of Scientific Research and Management*. Valley International, 7(09). doi: 10.18535/ijstrm/v7i9.em01.

Feather, N.T. ,and Kartir ,A. Rauter (2004). Organizational Citizenship Behaviors in Relation to job status, Job insecurity, Organizational commitment and identification, Job satisfaction and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.

Fiedler, A.M. (1993). *The effect of vision congruence on employee empowerment, commitment, satisfaction, and performance*. Dissertation Abstracts International, 54 (03), 1006 A. (UMI no 9319048)

Flippo, Edwin B. (2013), *Personel Management*, Edisi. VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta

Fu, W. and Deshpande, S. P. (2014) 'The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company', *Journal of Business Ethics*. Kluwer Academic Publishers, 124(2), pp. 339–349. doi: 10.1007/s10551-013-1876-y.

Goh, Y. S. and Lopez, V. (2016) 'Job satisfaction, work environment and intention to leave among migrant nurses working in a publicly funded tertiary hospital', *Journal of nursing management*. Blackwell Publishing Ltd, 24(7), pp. 893–901. doi: 10.1111/jonm.12395.

Griffin, R. W. (2004) *Management*. 7th edn. Massachusetts: Houghton Mifflin Company.

Gibson, I. (2008). *Organisasi*. Terjemahan: Agus Dharma. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003) *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International
- Griffin, R.W. (2004) *Management, 7th edition*. Massachusetts: Houghton Mifflin Company
- Hakim, W. and Fernandes, A. (2017) 'Moderation effect of organizational citizenship behavior on the performance of lecturers', *Journal of Organizational Change Management*. Emerald Group Publishing Ltd., 30(7), pp. 1136–1148. doi: 10.1108/JOCM-11-2016-0242.
- Halbesleben, J. R. B. and Wheeler, A. R. (2008) 'The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave', *Work and Stress*, 22(3), pp. 242–256. doi: 10.1080/02678370802383962.
- Harini, S. and Kartiwi, N. (2018) 'Workload , Work Environment and Employee Performance of Housekeeping', *International Journal of Latest Engineering and Management Research (IJLEMR)*, 03(10), pp. 15–22. Available at: www.ijlemr.com.
- Hartanti, R. (2019) 'KONTRIBUSI WORK ENVIRONMENT DAN JOB SATISFACTION SEBAGAI MULTI MEDIASI TERHADAP JOB PERFORMANCE', *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 12(1). doi: 10.25105/jmpj.v12i1.3646.
- Hartinah, S. *et al.* (2020) 'Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia', *Management Science Letters*. Growing Science, 10(1), pp. 235–246. doi: 10.5267/j.msl.2019.7.038.
- Hayes, B., Bonner, A. and Douglas, C. (2015) 'Haemodialysis work environment contributors to job satisfaction and stress: A sequential mixed methods study', *BMC Nursing*, 14(1). doi: 10.1186/s12912-015-0110-x.

- Hendri, M. I. (2019) 'The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance', *International Journal of Productivity and Performance Management*. Emerald Group Publishing Ltd., 68(7), pp. 1208–1234. doi: 10.1108/IJPPM-05-2018-0174.
- Hidayah, S. and Harnoto, H. (2018) 'Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Perception of Justice and Job Satisfaction on Employee Performance', *Jurnal Dinamika Manajemen*. Universitas Negeri Semarang, 9(2), pp. 170–178. doi: 10.15294/jdm.v9i2.14191.
- Hidayah, T. and Tobing, D. S. K. (2018) 'The influence of job satisfaction, motivation, and organizational commitment to employee performance', *International Journal of Scientific and Technology Research*. International Journal of Scientific and Technology Research, 7(7), pp. 122–127.
- Hidayati, S. K., Perizade, B. and Widiyanti, M. (2019) 'Effect Of Work Discipline And Work Environment To Performance Of Employees', *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*. International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP), 9(12), p. p9643. doi: 10.29322/ijsrp.9.12.2019.p9643.
- Ibrahim, 2020. Pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasional serta *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan dan kinerja serta *quitting intention* pelaut di Balikpapan Kalimantan Timur. program doktor fakultas ekonomi dan bisnis universitas mulawarman
- Indahyati, N. and Sintaasih, D. K. (2019) 'The relationship between organizational justice with job satisfaction and organizational citizenship behavior', *International research journal of management, IT and social sciences*. Suryasa and Sons, 6(2), pp. 63–71. doi: 10.21744/irjmis.v6n2.611.
- Indarti, S. et al. (2017) 'The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance',

Journal of Management Development. Emerald Group Publishing Ltd., 36(10), pp. 1283–1293. doi: 10.1108/JMD-11-2016-0250.

Ismail, S., Iqbal, Z. and Adeel, M. (2018) 'Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees Performance', *International Journal of Human Resource Studies*. Macrothink Institute, Inc., 8(2), p. 187. doi: 10.5296/ijhrs.v8i2.13070.

Jawaad, M. *et al.* (2019) 'Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy', *Cogent Business and Management*. Cogent OA, 6(1). doi: 10.1080/23311975.2019.1608668.

Jiang, W., Zhao, X. and Ni, J. (2017) 'The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior', *Sustainability (Switzerland)*. MDPI AG, 9(9). doi: 10.3390/su9091567.

Kafui Agbozo, G. (2017) 'The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana', *Journal of Human Resource Management*, 5(1). doi: 10.11648/j.jhrm.20170501.12.

Karem, M. A. *et al.* (2019) 'The effect of job satisfaction and organizational commitment on nurses' performance', *Humanities and Social Sciences Reviews*. Gyandhara International Academic Publications, 7(6), pp. 332–339. doi: 10.18510/hssr.2019.7658.

Kim, H. A. and Jung, H. Y. (2007) 'A verification on the effectiveness of middle managers' emotional leadership in food service management companies', *Journal of the Korean Society of Food Science and Nutrition*. Korean Society of Food Science and Nutrition, 36(4), pp. 488–498. doi: 10.3746/jkfn.2007.36.4.488.

Krietner, R. and Kinicki, R. (2004) *Organizational Behavior*. 6th edn. New York: McGrawHill.

Kurniawaty, K., Ramly, M. and Ramlawati (2019) 'The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover

intention', *Management Science Letters*. Growing Science, 9(6), pp. 877–886. doi: 10.5267/j.msl.2019.3.001.

Lestari, E. R., Kholifatul, N. and Ghaby, F. (2018) 'Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance', *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7. doi: 10.21776/ub.industria.2018.007.02.6.

Lin, C. F. *et al.* (2019) 'The Relationship between Work Environment Satisfaction and Retention Intention among Nursing Administrators in Taiwan', *Journal of Nursing Research*. Taiwan Nurses Association, 27(5). doi: 10.1097/jnr.0000000000000312.

Lovell, S. E. (1999) 'Does Gender Affect the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation', http://www.findarticles.com/cf_0/m2294/1999_Sept/58469481/print.jhtml.

Luthans, F. (2012) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.

Malangwasira, T. E. *et al.* (2014) 'Employer/employee perceptions of performance appraisal and organizational outcomes: A case study approach', *ProQuest Dissertations and Theses*, Ph.D.(2), pp. 97–111. doi: 10.1080/15363751003676613.

Markey, R. *et al.* (2012) 'The impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit', *Working Papers*.

Mathis, R., and Jackson, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku I. Penerjemah Sadeli dan Bayu Jakarta: Salemba Empat.

Maswani, Syah, T. Y. R. and Anindita, R. (2019) 'THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION TOWARDS ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE', *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 88(4), pp. 144–152. doi: 10.18551/rjoas.2019-04.19.

- Mathews, C. and Khann, I. K. (2016) 'Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review', *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(4), pp. 852–855. doi: 10.21275/v5i4.nov162579.
- Meyer, J.P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of vocational behavior*, 61, 20-52.
- Meynhardt, T., Brieger, S. A. and Hermann, C. (2020) 'Organizational public value and employee life satisfaction: the mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior', *International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 31(12), pp. 1560–1593. doi: 10.1080/09585192.2017.1416653.
- Mitchell (2016) *Organization Behavior: Human Behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and quitting intention*. Academic press: NY, NY.
- Narasuci, W., Setiawan, M. and Noermijati (2018) 'Effect of Work Environment on Lecturer Performance Mediated by Work Motivation and Job Satisfaction', *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(4). Available at: <https://com-mendeley-prod-publicsharing-pdfstore.s3.eu-west-1.amazonaws.com/3094-CC-BY-2/10.21776/ub.jam.2018.016.04.11.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjED4aCWV1LXdlc3QtMSJHMEUCIQC9otVFN9r2mXj%2BiEJyyJOoYBtJ0DbZ%2Bn4A1hygar3ZhAlgEfinnkKcc2Z0OR1oo2>.
- Nath Gangai, K. and Agrawal, R. (2015) 'Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance', *International Journal of Management and Business Research*. Islamic Azad University, 5(4), pp. 269–278.

- Newstrom, J. (2016) *Human Behavior at Work. Organization Behavior*. 8th edn. Singapore: Mc. Graw-Hill. International.
- Organ, D. W. P. M., Podsakoff, S. B. and MacKenzie (2006) *Organizational Citizenship Behavior*. USA: Sage Publications, Inc.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K. and Gunawan, R. (2017) 'The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia', *International Journal of Law and Management*. Emerald Group Publishing Ltd., 59(6), pp. 1337–1358. doi: 10.1108/IJLMA-10-2016-0085.
- Permansari, R. (2013) 'Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PT Augrah Raharjo Semarang', *Management Analysis Journal*, 2(MAJ 2 (2) 2013).
- Pio, R. J. and Tampi, J. R. E. (2018) 'The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior', *International Journal of Law and Management*. Emerald Group Publishing Ltd., 60(2), pp. 757–767. doi: 10.1108/IJLMA-03-2017-0028.
- Princy, K. and Rebeka, E. (2019) 'Employee commitment on organizational performance', *International Journal of Recent Technology and Engineering*. Blue Eyes Intelligence Engineering and Sciences Publication, 8(3), pp. 891–895. doi: 10.35940/ijrte.C4078.098319.
- Putri, E. M. *et al.* (2019) 'THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK DISCIPLINE', *International Journal of Research-Granthaalayah*, 7(4), pp. 132–140. doi: 10.5281/zenodo.2653144.
- Qodariah, Akbar, M. and Mauluddin, M. (2019) 'Effect of work engagement, job satisfaction, and organizational commitment to employee performance', *International Journal of Recent Technology and Engineering*. Blue Eyes Intelligence Engineering and Sciences

Publication, 8(2 Special Issue 4), pp. 815–822. doi: 10.35940/ijrte.B1164.0782S419.

Ramli, A. H. (2019) 'WORK ENVIRONMENT, JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN HEALTH SERVICES', *Business and Entrepreneurial Review*. Universitas Trisakti, 19(1), p. 29. doi: 10.25105/ber.v19i1.5343.

Renyut, B. C. *et al.* (2017) 'The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office', *Journal of Business and Management*, 19(11), pp. 18–29. doi: 10.9790/487X-1911031829.

Rita, M. *et al.* (2018) 'Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance', *International Journal of Law and Management*. Emerald Group Publishing Ltd., 60(4), pp. 953–964. doi: 10.1108/IJLMA-03-2017-0026.

Ro, H. and Lee, J.-E. (2017) 'Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism Call Center Employees' Intent to Quit: Examination of Job Engagement and Role Clarity', *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(4), pp. 531–543. doi: 10.1080/1528008X.2017.1292163.

Robbins, S. and Judge, T. (2007) *Organizational Behavior*. 12th edn. New York: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2013) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edited by R. Saraswati and F. Sirait. Jakarta: Salemba Empat.

Romi, M. V. *et al.* (2020) 'Islamic work ethics-based organizational citizenship behavior to improve the job satisfaction and organizational commitment of higher education lecturers in Indonesia', *International Journal of Higher Education*. Sciedu Press, 9(2), pp. 78–84. doi: 10.5430/ijhe.v9n2p78.

- Rose, R. C., Kumar, N. and Pak, O. G. (2009) 'The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance', *Journal of Applied Business Research*, 25(6), pp. 55–66. doi: 10.19030/jabr.v25i6.995.
- Rouleau, D. *et al.* (2012) 'The effects of midwives' job satisfaction on burnout, intention to quit and turnover: a longitudinal study in Senegal', *Human Resources for Health*, 10. doi: 10.1186/1478-4491-10-9.
- Rubel, M. R. B. and Kee, D. M. H. (2015) 'Perceived fairness of performance appraisal, promotion opportunity and nurses turnover intention: The role of organizational commitment', *Asian Social Science*. Canadian Center of Science and Education, 11(9), pp. 183–197. doi: 10.5539/ass.v11n9p183.
- Al Sabei, S. D. *et al.* (2020) 'Nursing Work Environment, Turnover Intention, Job Burnout, and Quality of Care: The Moderating Role of Job Satisfaction', *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1). doi: 10.1111/jnu.12528.
- Schoemmel, K. and Jønsson, T. S. (2014) 'Multiple affective commitments: Quitting intentions and job performance', *Employee Relations*. Emerald Group Publishing Ltd., 36(5), pp. 516–534. doi: 10.1108/ER-08-2013-0116.
- Sembiring, E. and Purba, S. (2019) 'Influence of interpersonal communication, work environment and locus of control on teachers' job satisfaction', *Malaysian Online Journal of Educational Management*. University of Malaya, 7(4), pp. 64–81.
- Seston, E. *et al.* (2009) 'Exploring the relationship between pharmacists' job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting', *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 5(2), pp. 121–132. doi: 10.1016/j.sapharm.2008.08.002.
- Setyadi, Mangku Soewito. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Implikasinya*, Horizon, Samarinda.

- Sidanti, H. (2015) 'Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di sekretariat dprd kabupaten madiun', *Jurnal JIBEKA*, 9, p. 10.
- Singh, S. K. and Singh, A. P. (2019) 'Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy', *Management Decision*. Emerald Group Publishing Ltd., 57(4), pp. 937–952. doi: 10.1108/MD-09-2018-0966.
- Smokrović, E. *et al.* (2019) 'The effect of job satisfaction, absenteeism, and personal motivation on job quitting: A survey of croatian nurses', *Journal of East European Management Studies*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH und Co, 24(3), pp. 398–422. doi: 10.5771/0949-6181-2019-3-398.
- Soomro, B. A. and Shah, N. (2019) 'Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance', *South Asian Journal of Business Studies*. Emerald Group Publishing Ltd., 8(3), pp. 266–282. doi: 10.1108/SAJBS-12-2018-0142.
- Solimun. (2010). *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEMLisrel dan Amos*. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya.
- Sugiarto, I. (2018) 'Organizational climate, organizational commitment, job satisfaction, and employee performance', *Diponegoro International Journal of Business*. Institute of Research and Community Services Diponegoro University (LPPM UNDIP), 1(2), p. 112. doi: 10.14710/dijb.1.2.2018.112-120.
- Suhardi, S. (2019) 'Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening', *Jurnal Benefita*. Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi - LLDIKTI - Wilayah X, 4(2), p. 296. doi: 10.22216/jbe.v4i2.3670.

- Sukarman *et al.* (2018) 'Role of work motivation and organizational culture in improving the performance of civil servants and organizational citizenship behavior (OCB) in Boalemo District Gorontalo Province', *International Journal of Scientific and Technology Research*. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(11), pp. 44–51.
- Suliman, M. and Aljezawi, M. (2018) 'Nurses' work environment: indicators of satisfaction', *Journal of Nursing Management*. Blackwell Publishing Ltd, 26(5), pp. 525–530. doi: 10.1111/jonm.12577.
- Taba, M. I. (2018) 'Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction', *Journal of Management Development*. Emerald Group Publishing Ltd., 37(1), pp. 65–75. doi: 10.1108/JMD-11-2016-0256.
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N. and Yuesti, A. (2018) 'The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)', *International Journal of Contemporary Research and Review*. *Innovative Journal*, 9(02), pp. 20503–20518. doi: 10.15520/ijcrr/2018/9/02/435.
- Walsh, G. (2011) 'Unfriendly customers as a social stressor - An indirect antecedent of service employees' quitting intention', *European Management Journal*, 29(1), pp. 67–78. doi: 10.1016/j.emj.2010.08.001.
- Wargo-Sugleris, M. *et al.* (2018) 'Job satisfaction, work environment and successful ageing: Determinants of delaying retirement among acute care nurses', *Journal of Advanced Nursing*. Blackwell Publishing Ltd, 74(4), pp. 900–913. doi: 10.1111/jan.13504.
- Wening, N. and Choerudin, A. (2015) 'The influence of religiosity towards organizational commitment, job satisfaction and personal

performance', *Polish Journal of Management Studies*, 11(2), pp. 181–191.

Werther, W., and Davis, K. (1996). *Human Resources and Personal Management*. New York: McGraw Hill. Inc.

Wexley, Kenneth N dan Gary A. Yukl. (2011). *Perilaku Organisasi Dan Psikolog*. Jakarta : Indeks

Wörtler, B., Van Yperen, N. W. and Barelds, D. P. H. (2020) 'Do individual differences in need strength moderate the relations between basic psychological need satisfaction and organizational citizenship behavior?', *Motivation and Emotion*. Springer, 44(2), pp. 315–328. doi: 10.1007/s11031-019-09775-9.

Yiing, L. H. and Ahmad, K. Z. Bin (2009) 'The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance', *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), pp. 53–86. doi: 10.1108/01437730910927106.

Yurcu, G. and Akinci, Z. (2017) 'Influence of Organizational Citizenship Behavior on Hotel Employee Job Satisfaction an Subjective Well-Being', *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR) An International Journal of Akdeniz University Tourism Faculty ISSN: 2147-9100 (Print), 2148-7316 (Online),5(1),pp.57–83*. Available at: webpage: <http://www.ahtrjournal.org/>.

Zheng, W., Zhang, M. and Li, H. (2012) 'Performance appraisal process and organizational citizenship behavior', *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), pp. 732–752. doi: 10.1108/02683941211259548.

Zhou, M. and Hu, T. (2019) 'Jobs Found Through Social Contacts: Puzzling Coexistence of Higher Job Satisfaction and Higher Quitting Intentions', *Sociological Quarterly*. Taylor and Francis Ltd., 60(1), pp. 116–137. doi: 10.1080/00380253.2018.1526053.

Zimmerman, R. D. (2006) 'Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions', *ProQuest Dissertations and Theses*, pp. 140-140 p. Available at:<https://login.libproxy.uncg.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/305340304?accountid=14604%5Chttp://uncg.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=&volume=&issue=&title=Understanding+the+impact+of+personality+traits+on+in+dividuals%27+tur>.