



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202122624, 4 Mei 2021

Pencipta

Nama : **Djoko Setyadi**
Alamat : Jl. Rumbia No. 11, Samarinda, KALIMANTAN TIMUR, 75116
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Djoko Setyadi**
Alamat : Jl. Rumbia No. 11, Samarinda, KALIMANTAN TIMUR, 75116
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN APLIKASINYA
DALAM PENELITIAN ILMIAH**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali : 1 Desember 2019, di Samarinda
di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000249238

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL



Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

Djoko Setyadi Mangku Soewito

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN APLIKASINYA DALAM PENELITIAN ILMIAH

Djoko Setyadi Mangku Soewito

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN APLIKASINYA DALAM PENELITIAN ILMIAH

ISBN 978-623-6805-10-7



9 786236 805107

Manajemen Sumber Daya Manusia dan Aplikasinya dalam Penelitian Ilmiah

Djoko Setyadi Mangku Soewito

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

**Manajemen Sumber Daya Manusia dan
Aplikasinya dalam Penelitian Ilmiah**

© Djoko Setyadi Mangku Soewito
Samarinda, RV Pustaka Horizon, 2020

viii + 318 hlm.; 19 x 24 cm

ISBN: 978-623-6805-10-7

**Manajemen Sumber Daya Manusia dan
Aplikasinya dalam Penelitian Ilmiah**

Penulis:

Djoko Setyadi Mangku Soewito

ISBN:

978-623-6805-10-7

Layouter & desainer sampul:

RVPH

Penerbit & Percetakan:

RV Pustaka Horizon

Anggota Ikapi

Jl. Perjuangan - Alam Segar 4 No. 73

Samarinda, Kalimantan Timur 75119

www.pustakahorizon.com

Email: pustakahorizon@gmail.com

Tlp./SMS/WA: 0853-4745-6753

Cetakan Pertama: Desember 2020

Hak cipta dilindungi Undang-Undang.

*Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun,
baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi,
merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya,
juga pemindaian (scan) komputer tanpa izin tertulis dari penerbit.*

Prakata

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas terbitnya buku *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Aplikasinya dalam Penelitian Ilmiah*. Buku ini disusun untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa yang ingin memahami Studi Teori dan studi 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, Desember 2020

Djoko Setyadi Mangku Soewito

Daftar Isi

Prakata	v
Daftar Isi	vi
BAB 1	
PENDAHULUAN	1
1.1 Luas Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
1.2 Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	3
1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	5
BAB 2	
KINERJA.....	9
2.1 Pengertian Kinerja (<i>Performance</i>)	9
2.2 Teori Kinerja.....	11
BAB 3	
MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA.....	23
3.1 Pengertian.....	23
3.2 Indikator Motivasi	25
3.3 Kepuasan Kerja.....	28
3.4 Dimensi Kepuasan Kerja.....	29
BAB 4	
BUDAYA ORGANISASI	33
BAB 5	
RASA KETERIKATAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT)	41
5.1 Dimensi Employee Engagement.....	41
5.2 Ciri-Ciri Employee Engagement.....	43
5.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Employee Engagement</i>	43
5.4 Hubungan Keadilan Distributif Kompensasi dengan <i>Employee Engagement</i>	45
5.5 Hubungan Keadilan Prosedural Kompensasi dengan <i>Employee Engagement</i>	47

BAB 6	
GAYA KEPEMIMPINAN	50
6.1 Pendahuluan.....	50
6.2 Indikator Gaya Kepemimpinan	60
BAB 7	
<i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN RELIGIOSITAS</i>	62
7.1 Organizational Citizenship Behavior	62
7.2 Religiositas.....	67
BAB 8	
MANAJEMEN PELATIHAN	72
8.1 Pendahuluan	72
8.2 Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	73
8.3 Konsep Dasar Pelatihan	77
8.4 Tujuan Pelatihan	81
8.5 Siklus Manajemen Pelatihan	82
8.6 Sistematika Pelatihan.....	85
8.7 Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri	107
8.8 Pelatihan Berbasis Keterampilan.....	116
8.9 Pelatihan Berbasis Kompetensi	124
8.10 Rancangan dan Metode Pelatihan.....	147
8.11 Evaluasi Program Pelatihan	159
BAB 9	
PENELITIAN MSDM.....	176
Daftar Pustaka	302
Tentang Penulis	317

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Luas Lingkup 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.

1.2 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 ini 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.

1.3 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, continious 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 memperbaiki 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.

Rekrutmen, 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 manfaat 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 memengaruhi 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 berdasarkan 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

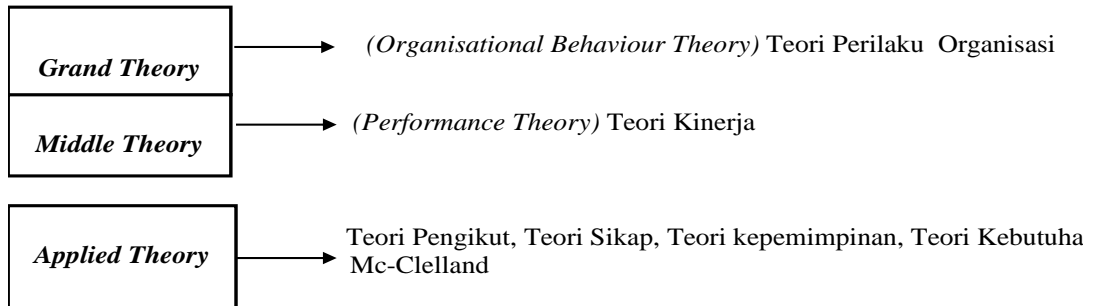
Theory of Performance (ToP) mengembangkan dan menghubungkan enam konsep dasar untuk membentuk kerangka kerja yang dapat digunakan untuk menjelaskan kinerja serta peningkatan kinerja. Pencapaian kinerja adalah tentang bagaimana menghasilkan hasil kerja yang dihargai. Seorang pegawai dapat menjadi individu atau sekelompok orang yang terlibat dalam upaya kolaboratif. Tingkat kinerja saat ini tergantung secara holistik pada 6 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 *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 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, dan
- 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.

2.2.3 Menerapkan 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.

2.2.4 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, Intelekt / 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).

2.2.5 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.

2.2.6 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).

2.2.7 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.

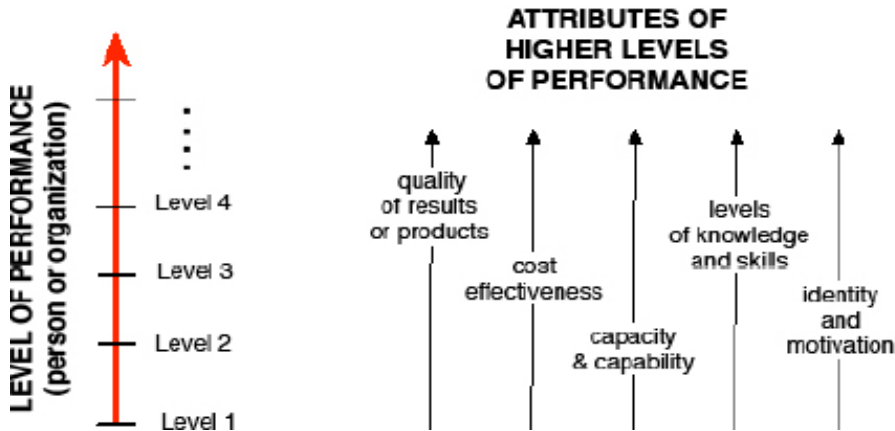
Kinerja ditingkat yang lebih tinggi akan menghasilkan hasil yang dapat diklasifikasikan ke dalam kategori:

- 1) Peningkatan kualitas — hasil atau produk lebih efektif dalam memenuhi atau melampaui harapan para pemangku kepentingan.

- 2) Pengurangan biaya — jumlah upaya atau sumber daya keuangan untuk menghasilkan efisiensi.
- 3) Kemampuan meningkat — kemampuan untuk mengatasi lebih banyak tantangan atau peningkatan jumlah proyek.
- 4) Peningkatan kapasitas — kemampuan untuk menghasilkan lebih banyak output.
- 5) Pengetahuan meningkat — kedalaman dan luasnya pengetahuan meningkat.
- 6) Peningkatan keterampilan — kemampuan untuk menetapkan tujuan, bertahan, dan mempertahankan pandangan positif.
- 7) Peningkatan luasnya aplikasi dan efektivitas.

2.2.8 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 2.1.



Gambar 2.2 Attributes 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.

Tabel 2.2
Components that Holistically Interact to Establish Level of Performance

Componen t	Description	Exemplars	Classification Rules
<i>Level of Identity</i>	<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>
<i>Level of Skills</i>	<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 a broad range of performance contexts</i>
<i>Level of Knowledge</i>	<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>
<i>Context of Performance</i>	<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>

Componen <i>t</i>	Description	Exemplars	Classification <i>Rules</i>
	<i>performs in.</i>	<i>coupled with the organization of a class.</i>	
Personal Factors	<i>This component includes variables associated with the personal situation of an individual</i>	<i>Performance of a teacher is impacted when he or she is ill Performance of a dean is impacted when his or her spouse dies A student's performance is impacted by the quality of his or her home environment</i>	<i>involves life situation of an individual</i>
Fixed Factors	<i>This component includes variables unique to an individual that cannot be altered</i>	<i>Performance in basketball is impacted by height Genetic factors influence performance</i>	<i>involves an individual immutable; cannot be altered</i>

Sumber: Don Elger, 2017

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).

Dengan demikian, kinerja tidak didefinisikan oleh 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.

2.2.9 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.

- 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; Hatrup, 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).

2.2.10 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).

2.2.11 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).

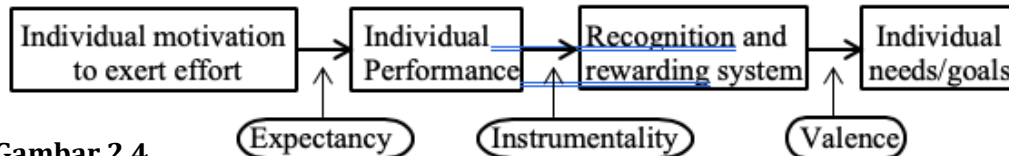
BAB 3

MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

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 2.4

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 2.5

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.

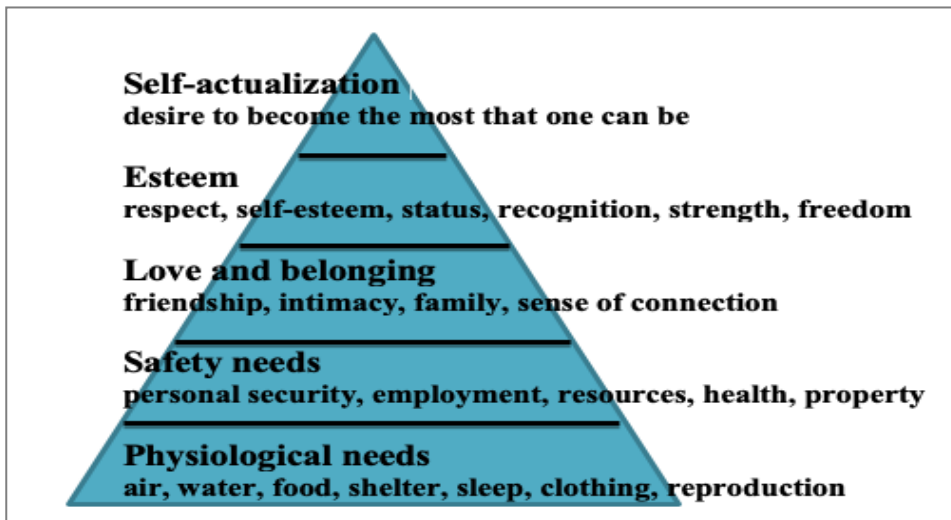
Dikemukakan oleh (McClelland, 1987) bahwa indikator motivasi di bagi menjadi 3 (tiga) dimensi, yaitu kebutuhan terhadap prestasi, kebutuhan terhadap afiliasi, maupun kebutuhan terhadap kekuasaan. Ketiga dimensi kebutuhan ini selanjutnya dikembangkan dengan indikator yang mampu untuk mengukurnya, yaitu:

- 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 memungkinkannya dan

b berupaya menggunakan kekuasaan.

Berdasarkan dari pengertian di atas 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 terpelas 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 3.6
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.

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

3.3 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 dipimpinya. 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).

3.4 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

Diungkapkan pula bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh 5 (lima) dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu (Nelson and Cooper, 2007):

- 1) Gaji: adalah sebagai refleksi dari pandangan manajemen atas kontribusi mereka terhadap organisasi tempnya 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, 2014b):

- 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.

Dinyatakan bahwa 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 4

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 mengharapkan 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.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Nimran (2009: 156) bahwa peranan penting

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.

Selanjutnya Luthans (2002:125) mengemukakan tentang karakteristik budaya organisasi yang perlu diketahui dalam mempelajari perilaku yang ada dalam suatu organisasi, yaitu: a) Budaya organisasi merupakan suatu proses belajar (*learned*), b) Budaya organisasi merupakan milik bersama kelompok (*shared*), c) Budaya organisasi diwariskan dari suatu organisasi ke organisasi berikutnya (*transorganizational*), d) Budaya organisasi mengeskpresikan sesuatu dengan menggunakan symbol (*symbolic*), e) Budaya organisasi merupakan suatu pola yang terintegrasi, sehingga setiap perubahan akan memengaruhi komponen lainnya (*patterned*), dan f) Budaya organisasi terbentuk berdasarkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengannya (*adaptif*).

Berdasarkan uraian di atas, 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 3.1. Pada dasarnya, untuk memahami suatu budaya organisasi dapat dicermati dari karakteristik 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 4.1

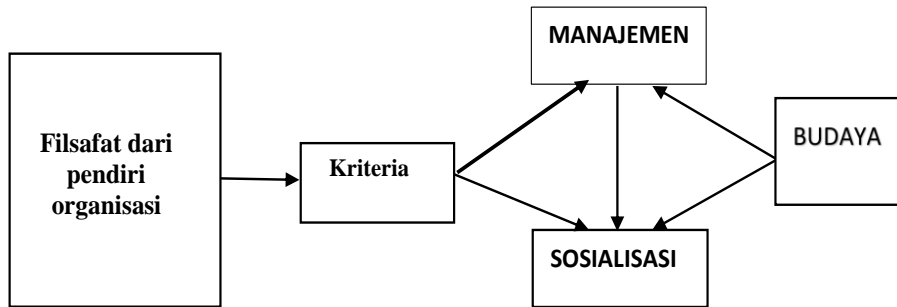
Karakteristik dan Dimensi Budaya Organisasi Menurut Hofstede

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 2.1
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 (*transmitted 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 5

RASA KETERIKATAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT)

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. Sedangkan menurut Schaufeli *et al* (2003) menjelaskan *employee engagement* adalah rasa keterikatan yang dimiliki pegawai dengan organisasi cenderung bersemangat dan 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.

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.

5.1 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 kebermaknaan, 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.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut, meskipun terdapat kesempatan untuk bekerja di tempat lain.
- 4) Memberikan upaya dan menunjukkan perilaku yang keras untuk

5) 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.

5.2 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.

Menurut Schaufeli & Bakker (2010), karyawan yang memiliki *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

5.3 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 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

5.4 Hubungan Keadilan Distributif Kompensasi dengan *Employee Engegement*

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.

5.4.1 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 sumbangsinya 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 kuantitasmaupun 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 distributif 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 megevaluasi 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*. 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. 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.

5.5 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 organisasi melaksanakan prosedur secara adil.

5.5.1 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 keadilan 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 diperlakukan 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.

Menurut 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 6

GAYA KEPEMIMPINAN

6.1 Pendahuluan

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 untuk memengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan. Kepemimpinan merupakan salah satu dan 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 6.1

Sifat-Sifat Dan Keterampilan Dari Kepemimpinan Yang Efektif

Kepribadian	Motivasi	Keterampilan
<ul style="list-style-type: none"> ● Tingkat semangat (energi) ● Percaya diri ● Tahan stress ● Kedewasaan emosi ● Integritas ● Ekstroversi 	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientasi kekuasaan tersosialisasi ● Kebutuhan berprestasi kuat ● Kurang Memerlukan afiliasi ● Kebanggaan diri? (<i>self-efficacy</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hubungan antar pribadi ● Kognitif ● Teknis ● 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

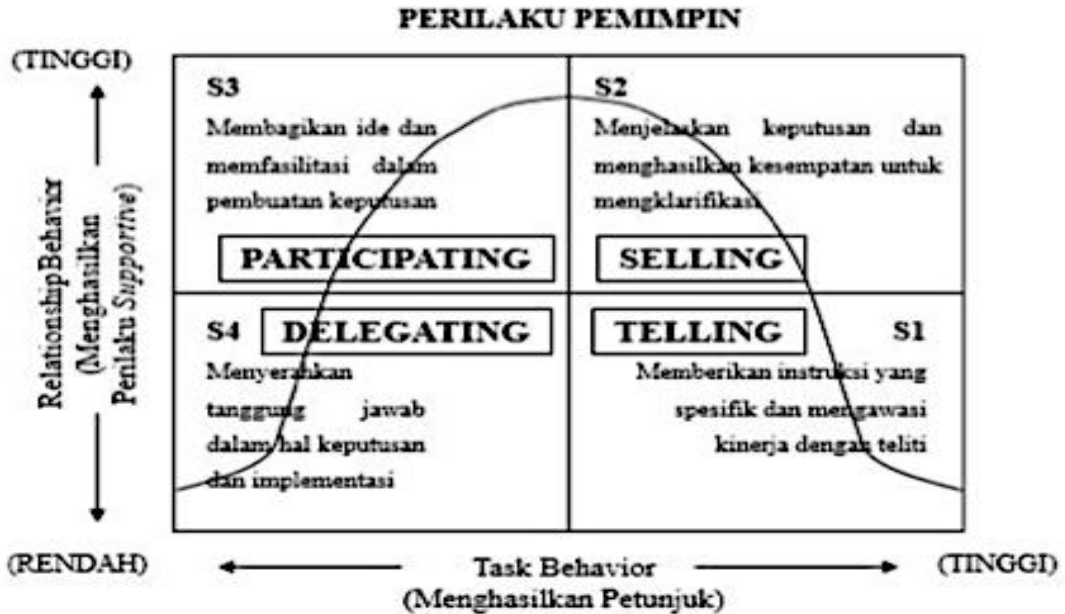
Gaya kepemimpinan di mana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (*achievement*) dihipotesakan akan meningkatkan 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:



KESLAPAN PENGIKUT

TINGGI	SEDANG		RENDAH
Mampu dan mau atau percaya diri	Mampu tetapi tidak mau atau merasa tidak aman	Tidak mampu tetapi mau atau percaya diri	Tidak mampu dan tidak mau
R4	R3	R2	R1
← ARAHAN DARI PENGIKUT		→ ARAHAN DARI PEMIMPIN	

Sumber: (Hersey, Blanchard and Johnson, 2001)

Gambar 6.1

GAYA KEPEMIMPINAN

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

1) Gaya Telling (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) Gaya *Selling* (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.

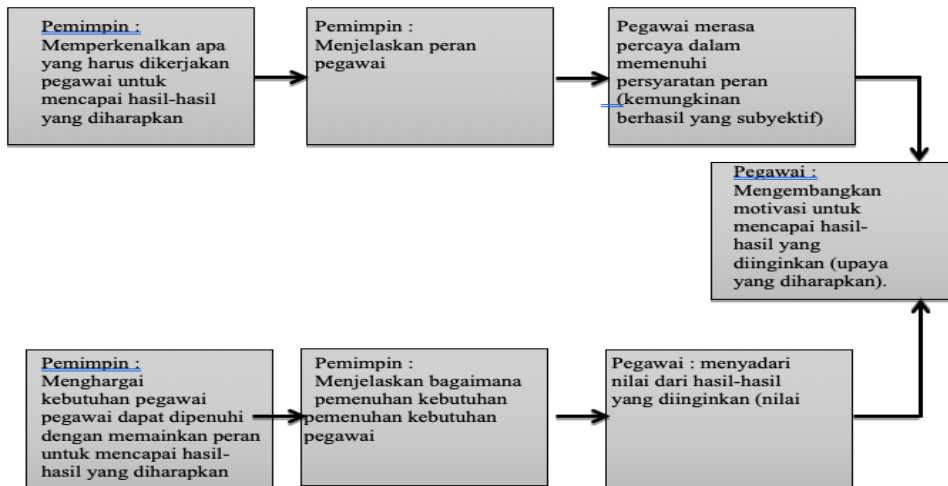
3) Gaya *Participating* (Partisipatif)

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) Gaya *Delegating* (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 6.2

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 is 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.

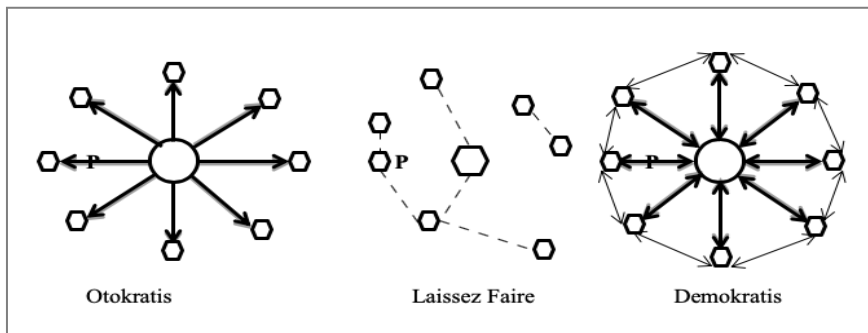
2) **Demokratis**

- 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 *fact-minded* 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 6.3

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 and Boone, 2010).

6.2 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 7

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR **(OCB) DAN RELIGIOSITAS**

7.1 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 voluntir, 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 volutir dalam berkreatifitas 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, sugestions, 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 lates developments in ones field &*

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 membeda-bedakan 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 seorang 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.

7.2 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 taat dan 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.

7.2.1 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 sosial

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 transformatif

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 menguduskan 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.

7.2.2 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.

7.2.3 Fungsi Religiositas dalam Manajemen Organisasi/Perusahaan

Manajemen perusahaan yang tidak dilandasi oleh ketangguhan 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 goncangan 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 8

MANAJEMEN PELATIHAN

8.1 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 kearah yang menguntungkan dirinya, karyawan maupun organisasi. Untuk kepentingan tersebut, bagian ini akan membahas hakikat manajemen pelatihan.

8.2 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.

8.2.1 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 spesific 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. 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.

8.2.2 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.

8.2.3 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).

8.3 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 *per-formance* (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 meembangkan anak-anak muda sebenarnya tidak lebih membuat mereka ahli mengguakan 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 kedalaman 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).

8.4 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 ataukah induk ayam? Sepadan dengan itu, kurang relevan mempersoalkan apakah seorang pegawai terlebih dahulu menjalankan program pelatihan sebelum promosi ataukah 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 junioritas, 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 pekerja 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.

8.5 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.

8.5.1 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. Pelatihannya 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.

8.6 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.

8.6.1 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 penajagan 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 kebutuhan manusiawi, 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 memperlihatkan bahwa teori kebutuhan memang membingungkan.

Penyataan 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 nutrisina 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 Egglend (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 Kepelatihan 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 atau antisipasi 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 kepelatihan 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;
 - a. Mengidentifikasi hal-hal yang dibutuhkan untuk memecahkan permasalahan;
- 4) Mengurutkan hal-hal yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah;
- 5) 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 penjenjangan 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. Namun, 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 penjurangan karier itu memerlukan peninjauan dan penilaian kembali, demi peningkatan keberhasilan program (Haris Mujiman, 2006).

Dikalangan karyawan perusahaan swasta juga dikenal pelatihan penjurangan karier. Cara penetapan kebutuhan pelatihan pada penjurangan 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 penjurangan karier kebutuhan pelatihan ditetapkan atas dasar analisis tugas, di Lemhannas 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, Kepelatihan 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 semakin 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 kinerja 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.

8.6.2 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 personalia 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 8.1. Kerangka Analisis Kebutuhan Pelatihan

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

Tabel 8.2 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 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?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 Analisis*); 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.

Sedangkan 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.

8.6.3 Tahapan dan Proses

Buton & Merrill (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 memisahnya 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) Tentukan 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*.

8.6.4 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 dikonstruisikan 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 saat 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 lamban 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 pengembangan pengembangan 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.

8.6.5 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.

8.6.7 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 dikelas, 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 dikelas. 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.

8.6.8 Evaluasi Pelatihan

Komponen terakhir dari siklus manajemen pelatihan adalah evaluasi, yang bertujuan untuk menguji efektivitas penyelenggaraan pelatihan. Untuk menilai efektivitas pelatihan dapat dievaluasi dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) Reaksi, seberapa baik peserta menyenangi pelatihan.
- 2) Belajar (*learning*), seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan-pendekatan dalam sebuah latihan,
- 3) Hasil-hasil (*organizational*), seberapa jauh perilaku tenaga kerja para tenaga kerja berubah karena pelatihan,
- 4) Hasil-hasil. Apakah ada kenaikan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai, dan yang terakhir adalah
- 5) Efektivitas biaya. Untuk mengetahui besarnya biaya yang telah dihabiskan untuk program pelatihan dan apakah besarnya biaya pelatihan sebanding dengan tujuan program pelatihan.

Sasaran evaluasi/penilaian adalah partisipan pelatihan, instruktur, penyelenggara pelatihan, bahan pelatihan dan alat bantu belajar, dan program pelatihan.

- 1) Partisipan pelatihan: penilaian bertujuan mengukur perubahan pengetahuan, sikap dan keterampilan setiap partisipan sebagai hasil pelatihan.
- 2) Instruktur: penilaian bertujuan mengukur kekuatan dan kelemahan instruktur dalam pelaksanaan tugas.
- 3) Penyelenggara pelatihan: penilaian bertujuan mengukur kekuatan dan kelemahan dalam penyelenggaraan teknis program pelatihan.
- 4) Baha pelatihan dan alat bantu belajar: penilaian bertujuan mengukur keefektifannya sebagai saran untuk mencapai tujuan pelatihan.

- 5) Program pelatihan: penilaian bertujuan mengukur keefektifan dan keefisienan program pelatihan, dipandang dari segi hasil yang dicapai partisipan dalam bandingannya dengan biaya yang dikeluarkan.

Jenis-jenis penilaian atau evaluasi yang lazim digunakan dalam program pelatihan adalah pretes, evaluasi formatif, evaluasi sumatif (postes), evaluasi *plan of action*, evaluasi terhadap instruktur, evaluasi terhadap program pelatihan, dan evaluasi pasca-pelatihan akan dibahas pada bab Evaluasi Program Kepelatihan.

8.7 Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri

8.7.1 Peran Manajer Sumber Daya Manusia

Setiap manajer bertanggung jawab mendesain kepelatihan perlu memahami basis teori pembelajaran yang menjadi konten program kepelatihan. Banyak kalangan mengatakan bahwa hal itu terlalu rumit sehingga biarkanlah kepelatihan berjalan apa adanya. Pandangan seperti itu bisa saja benar bisa pula tidak, sebab basis teori manajemen kepelatihan dapat diperrumit, dapat pula disederhanakan. Rumit atau sederhana tidaklah menjadi soal, yang terpenting ialah bagaimanapun manajer harus memahaminya agar dalam mendesain program kepelatihan mampu memanfaatkan peluang, mengeliminasi berbagai kendala, memperkuat berbagai aspek positif terkait cara belajar manusia dan perspektif pembelajaran

Pembelajaran adalah proses internal yang kompleks yang benar-benar unik untuk masing-masing individu. Pembelajaran (L) mengkombinasikan *input* P dengan pengalaman dan keterampilan Q (Revans, 1980; Dale, 2003;). Jika dirumuskan dalam persamaan adalah $L = P + Q$. Sepotong pengalaman atau pengetahuan yang sama memiliki makna yang benar-benar beda bagi dua orang yang berbeda, dan tentunya memberi efek yang berbeda pula. Sebagai contoh, sebuah program yang didesain untuk memperbaiki keterampilan komunikasi manajer madya suatu organisasi diharapkan bisa menghasilkan perilaku tertentu. Namun, pelajaran yang diperoleh masing-masing individu dari pengalaman yang sama mungkin sangat berbeda-beda. Pelajaran yang diambil oleh masing-masing individu tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat keterampilan yang dimiliki, pengalaman yang telah diperoleh sebelumnya, dan sikap terhadap program. Pola perilaku yang dihasilkan juga menjadi sangat berbeda-beda dan isi yang telah diperoleh tersebut akan ditambah pada basis pengetahuan yang unik pada masing-masing individu pembelajaran. Proses kognitif yang digunakan selama pembelajaran oleh masing-masing individu juga sangat khas. Alhasil, cara pengetahuan dan pengalaman baru yang dikombinasikan dengan pengetahuan dan keterampilan yang sudah ada juga berbeda-beda. Mereka yang melakukan evaluasi terhadap pengembangan, penilaian dan akreditasi pengalaman sebelumnya serta pembelajaran mengetahui betapa sulit melakukan tugas

tersebut. Pembelajaran bisa muncul dari banyak stimulus yang berbeda yang sangat sulit untuk diidentifikasi penyebab utamanya (Dale, 2003). Tiga basis teori pembelajaran yang relevan diaplikasikan untuk kepentingan desain program pelatihan. Basis teori sebagaimana disajikan mengasumsikan pemahaman yang cukup luas tentang konsep pendidikan, baik pendidikan anak (pedagogi) maupun pendidikan orang dewasa (andragogi).

8.7.2 Konsep Dasar Belajar

Gagne (1985) mengatakan bahwa konsep belajar mandiri bermula dari kegiatan belajar aktif, yang didorong oleh motif untuk menguasai suatu kompetensi, dan dibangun dengan bekal pengetahuan atau kompetensi yang telah dimiliki. Penetapan kompetensi sebagai tujuan belajar, dan cara pencapaiannya, baik penetapan waktu belajar, tempat belajar, ritme belajar, jangka waktu belajar, cara belajar, sumber belajar, dan evaluasi hasil belajar dilakukan oleh pelajar sendiri

- 1) Kegiatan belajar merupakan kegiatan belajar yang memiliki ciri keaktifan pembelajar, persistensi, keterarahan, dan kreativitas untuk mencapai tujuan
- 2) Motif untuk menguasai suatu kompetensi adalah kekuatan pendorong kegiatan belajar secara intensif, konsisten, terarah dan kreatif.
- 3) Kompetensi adalah pengetahuan atau keterampilan yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah.
- 4) Dengan pengetahuan yang telah dimiliki pembelajar mengolah informasi yang telah diperoleh dari sumber belajar, sehingga menjadi pengetahuan ataupun keterampilan baru yang dibutuhkannya.
- 5) Tujuan belajar hingga hasil belajar, ditetapkan sendiri oleh pembelajar, sehingga ia sepenuhnya menjadi pengendali kegiatan belajarnya.

Berdasarkan konsep tersebut dapat diperoleh gambaran, bahwa seseorang yang sedang menjalankan kegiatan belajar mandiri lebih ditandai dengan ditentukan oleh motif yang mendorongnya belajar. Bukan oleh kenampakan fisik kegiatan belajarnya. Pembelajar tersebut secara fisik bisa sedang belajar sendirian, belajar kelompok dengan kawan-kawannya, atau bahkan sedang dalam situasi belajar klasikal dalam kelas tradisional. Namun apabila motif yang mendorong kegiatan belajarnya adalah motif untuk menguasai suatu kompetensi yang diinginkannya, maka ia sedang menjalankan belajar mandiri. Konsep belajar mandiri jenis ini sering disebut sebagai *self-motivated learning*.

Pertanyaannya adalah, bagaimana mengetahui bahwa motif pembelajar adalah untuk menguasai suatu kompetensi? Selain dengan bertanya langsung kepada yang bersangkutan, cara yang lain adalah dengan melihat *behavioral indicators* yang terkait dengan intensitas kegiatan belajar dalam menjalankannya. Termasuk di antaranya

persistensi pembelajar dalam melakukan kegiatan belajar, keterarahan belajar, kreativitas, dan upayanya memanfaatkan berbagai sumber belajar.

Anatomi konsep belajar mandiri dapat disederhanakan, terdiri atas kepemilikan kompetensi tertentu sebagai tujuan belajar; belajar aktif sebagai strategi belajar; keberadaan motivasi belajar sebagai prasyarat berlangsungnya kegiatan belajar; dan paradigma konstruktivisme sebagai landasan konsep.

8.7.3 Arahan Pembelajaran

Berbasis konsep dasar yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dapat dipahami bahwa arah belajar mandiri adalah mencari kompetensi baru, baik dalam bentuk pengetahuan maupun keterampilan untuk mengatasi suatu masalah berdasarkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan yang sudah dimiliki. Di sinilah relevansi perbedaan antara pendidikan dan pengembangan. Guna mendapat kompetensi baru secara aktif pembelajar mencari informasi dari berbagai sumber, dan mengolahnya berdasarkan pengetahuan yang telah dimiliki.

Arah pembelajar dan cara pencapaiannya memang ditetapkan sendiri oleh pembelajar. Tetapi rangsangan yang mendorong pembelajar menetapkan suatu tujuan belajar, dapat saja datang dari manajer, supervisor, rekan sejawat dan pihak-pihak yang lain yang menugaskannya untuk melakukan sesuatu, misalnya meneliti suatu produk baru perusahaan lain. Untu mencapai tujuan tidak dapat sekaligus, biasanya tujuan utama pembelajaran akan disertai dengan pencapai tujuan akhir suatu unit kegiatanyang dimulai dari pencapaian tujuan antara terlebih dahulu.

8.7.4 Strategi Pembelajaran

Untuk mencapai tujuan belajar mandiri, yakni pencapaian suatu kompetensi, strategi pembelajaran yang dapat digunakan adalah strategi belajar aktif. Kegiatan belajar aktif pada dasarnya merupakan kegiatan belajar yang mencirikan keaktifan pembelajar, untuk mendapatkan serangkaian kompetensi, yang secara akumulatif menjadi kompetensi lebih besar yang hendak dicapai melalui kegiatan belajar mandiri. Dalam beberapa model pembelajaran misalnya model pendekatan keterampilan proses dan model pembelajaran PAMONG (Model Pendidikan Anak Oleh Masyarakat, Orang Tua Dan Guru) strategi belajar aktif disatukan dengan strategi belajar tuntas. Strategi yang disebut terakhir ini merupakan strategi belajar yang bertujuan agar pembelajar dapat menguasai bahan ajar atau kompetensi secara tuntas, dengan kecepatan yang disesuaikan dengan kemampuan individual.

Belajar aktif merupakan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan belajar mandiri, sebab bentuk belajar itu merupakan bentuk kegiatan belajar alamiah, yang dapat

menimbulkan kegembiraan, dapat membentuk suasana belajar tanpa *stress*, dan memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan belajar yang telah ditetapkan.

8.7.5 Prasyarat Yang Diperlukan

Pelaksana belajar aktif mepersyaratkan motivasi pembelajar. Tanpa motivasi yang tinggi dan kuat belajar aktif sulit terlaksana. Pengembangan motivasi pembelajar merupakan bagian tersulit dalam penyiapan dan penumbuhan kemampuan belajar mandiri, sebab upaya pengembangan motivasi belajar menyangkut berbagai aspek dalam sistem pembelajaran. Salah satu aspek yang paling utama ialah aspek informasi tentang keuntungan dan kerugian, manfaat dan nilai lebih yang didapat seseorang melalui kegiatan belajar untuk menguasai suatu kompetensi. Informasi selengkapnya dan setepat mungkin agar pembelaran dapat mengenali dengan baik:

- 1) Keuntungan yang didapatnya,
- 2) Beban yang harus ditanggungnya,
- 3) Kesesuaian antara kompetensi yang diperoleh dengan kebutuhannya,
- 4) Kemampuan yang dimiliki untuk belajar dan menguasai kompetensi dimaksud,
- 5) Apakah kegiatan belajar itu akan memberikan rasa senang atau tidak, dll.

Semua informasi tersebut diperlukan untuk membangun kekuatan motivasi belajar, apabila kekuatannya cukup besar, seseorang akan memutuskan untuk belajar mencapai kompetensi yang 'dijanjikan' oleh kegiatan itu. Apabila kekuatan motivasinya lemah, ia akan memutuskan untuk tidak belajar guna mencapai kompetensi itu. Dengan kata lain, informasi yang lengkap dan tepat itu diperlukan untuk membuat keputusan yang benar, apakah ia akan atau tidak belajar guna mencapai kompetensi itu.

8.7.6 Paradigma Pembelajaran

Laird (1985) menyatakan bahwa belajar mandiri merupakan khas belajarnya orang dewasa. Namun hasil optimal akan tercapai apabila sikap belajarnya mengikuti paradigma belajar anak, yakni dilaksanakan dengan penuh kegembiraan (*enjoyable*) dan tanpa beban. Beberapa ciri belajar orang dewasa antara lain:

- 1) Kegiatan belajarnya bersifat *self-firecting mengarahkan* diri sendiri, independen atau tidak tergantung orang lain.
- 2) Pertanyaan-pertanyaan yang timbul dalam proses pembelajaran dijawab atas dasar pengalaman, bukan mengharapkan jawabannya dari oranglain.
- 3) Tidak mau didekte, karen mereka tidak mengharapkan secara terus-menerus diberitahu *what to do*, atau apa yang harus dilakukan.

- 4) Orang dewasa mengharapkan *immediate application*, atau penerapan dengan segera dari apa yang dipelajari; mereka tidak dapat menerima *delayed application* atau penerapan yang tertunda.
- 5) Lebih senang dengan *problem-centered learning* daripada *content-centered learning*.
- 6) lebih senang dengan partisipasi aktif dari pada pasif mendengarkan ceramah.
- 7) Selalu memanfaatkan pengalaman yang telah dimiliki (konstruktivistik), karena sebagai orang dewasa mereka tidak datang belajar 'dengan kepala kosong'.
- 8) Lebih menyukai *collaborative learning* karena belajar dan tukar-pengalaman dengan sesama orang dewasa menyenangkan, dan bisa *sharing respotisibility*, atau berbagi tanggung jawab.
- 9) Perencanaan dan evaluasi belajar lebih baik dilakukan, dalam batas tertentu, bersama pembelajar lain.
- 10) *Activities are experimental, not transmitted and absorbed*, belajar harus dengan berbuat, tidak cukup hanya denga mendengarkan dan menyerap.

Ciri-ciri tersebut sesuai dengan prinsip belajar orang dewasa (andragogi). Paham ini juga berpandangan bahwa *learning the learners go from the know to the unknow*, bukan *taking the learners from the know to the unknow* sebagaimana diterapkan dalam pendidikan anak (pedagogi).

8.7.7 Ciri-Ciri Belajar Mandiri

Selain komponen utama dalam konsep belajar mandiri yang bisa diadopsi sebagai basis untuk kepentingan program kepelatihan, masih ada ciri lain yang menandainya. Ciri-ciri tersebut melekat pada proses dan tahapan-tahapan belajar, piramida tujuan belajar, sumber dan media yang digunakan sebagai alat bantu belajar, tempat, waktu dan irama, cara serta evaluasinya. Tahapan belajar dimaksud ialah:

- 1) Masuknya rangsangan yang menarik perhatian pembelajar;
- 2) Tumbuhnya niat untuk merespon rangsangan;
- 3) Penumbuhan keputusan atau munculnya motivasi;
- 4) Tahap pelaksanaan tindakan belajar;
- 5) Tahap evaluasi,

Anatomi belajar mandiri, dan ciri-ciri belajar mandiri yang terkait dengan komponen-komponen dalam anatomi itu, memunculkan kegiatan-kegiatan pembelajar yang khas belajar mandiri. Kegiatan-kegiatan khas belajar mandiri yang perlu diakomodasikan dalam penyusunan program kepelatihan sekurang-kurangnya adalah sebagai berikut:

- 1) Adanya tujuan-tujuan antara, atau kompetensi-kompetensi antara yang ditetapkan sendiri oleh pembelajar untuk menuju pencapaian tujuan-tujuan akhir yang ditetapkan oleh program kepelatihan untuk setiap bahan kepelatihan.
- 2) Adanya proses pembelajaran yang ditetapkan sendiri oleh pembelajar untuk mencapai tujuan-tujuan antara.
- 3) Adanya input belajar yang ditetapkan dan dicari sendiri oleh pembelajar untuk mencapai tujuan-tujuan antara. Kegiatan nomor 1 sampai 3 itu diakomodasikan dalam program kepelatihan dengan mengagendakan acara belajar mandiri di dalam jadwal. Kegiatan-kegiatan itu dijalankan oleh pembelajar, dengan ataupun tanpa bimbingan instruktur.
- 4) Adanya kegiatan evaluasi diri (*self-evaluation*) yang dilakukan pembelajar sendiri.
- 5) Adanya kegiatan refleksi terhadap proses pembelajaran yang telah dijalannya. Ini diagendakan sebagai kegiatan evaluasi, yang dijalankan bersama dengan jenis-jenis evaluasi yang lain. Kegiatan refleksi dapat dijalankan dalam acara tersendiri.
- 6) Adanya *past experince review*, atau terhadap pengalaman-pengalaman yang telah dimiliki peserta melalui kegiatan bicara bebas untuk mengingat pembelajaran bahwa mereka memiliki pengalaman itu, dan perlu menggunakannya untuk belajar yang lebih lanjut dalam kepelatihan. Dalam acara ini masing-masing pembelajar menyampaikan pengalamannya, dengan maupun tanpa rangsangan dari instruktur.
- 7) Adanya upaya-upaya khusus untuk membuat pembelajar tahu manfaat kepelatihan, membutuhkan kepelatihan, merasa mampu mengikuti kepelatihan, dan merasa senang dengan kegiatan kepelatihan; hal-hal ini semua akan menumbuhkan motivasi belajar yang lebih lanjut. Kegiatan ini diakomodasikan oleh instruktur dalam mengelola bahan kepelatihan. Misalnya menyajikan materi se jelas mungkin, menggunakan *audio-visual aids* dan mengaplikasikan dengan segera materi kepelatihan untuk menunjukkan manfaatnya, kesemuanya bertujuan membuat para pembelajar berhasil, memuaskan, dan menyenangkan. Langkah-langkah ini dimaksud untuk membuat pembelajar tertarik, sehingga tumbuh niat untuk belajar dengan baik. Kegiatan-kegiatan itu merupakan bagian dari upaya menumbuhkan motivasi belajar pembelajar.
- 8) Adanya kegiatan belajar aktif. Hal ini juga diakomodasikan oleh instruktur dalam mengelola pembelajarannya. Pembelajaran harus dirancang untuk membuat pembelajar aktif.

Pada anatomi belajar mandiri, butir 1–5 terkait dengan komponen tujuan dan evaluasi pencapaiannya. Butir 6 terkait dengan paradigma yang melandasi konsep belajar mandiri, ialah paradigma konstruktivisme. Butir 7 terkait dengan komponen motivasi belajar sebagai prasyarat terjadinya belajar mandiri. Butir 8 terkait dengan komponen strategi belajar mandiri, ialah belajar aktif.

8.7.8 Aplikasi Program Pelatihan

Tujuan program kepelatihan berbasis mandiri memang harus telah ditentukan dan dirinci sampai dengan indikator-indikator pencapaiannya. Demikian juga setiap bahan ajar selalu mesti ada tujuan (tujuan instruksional umum) dan indikator-indikator pencapaiannya (tujuan intruksional umum). Indikator-indikator harus dapat diukur, secara kuantitatif ataupun kualitatif.

Dalam mempelajari materi ajar, selalu ada bagian-bagian yang kurang dipahami pembelajar. Dalam hal yang demikian, pembelajar perlu didorong untuk menetapkan sendiri informasi yang perlu dicari. Dengan kata lain, pelajar didorong untuk menetapkan tujuan-antara. Untuk mencapai tujuan-antara ini, pembelajar dapat menempuh berbagai cara yang ditetapkannya sendiri. Misalnya dengan cara bertanya pada instruktur, atau kepada pihak lain, atau mencari sumber belajar yang lain untuk mencari jawaban. Jawaban ini harus didapat dulu sebelum sesuatu tujuan khusus dari suatu bahan atau materi ajar dapat dicapai.

Sebagai contoh, tujuan khusus berupa “pembelajar dapat mengidentifikasi komponen-komponen pembiayaan proyek” dalam sesi kepelatihan tentang Desain Proyek. Pada tahap inilah pembelajar perlu menyadari bagian mana yang ia belum paham; lalu instruktur mendorongnya untuk merumuskan tujuan belajar-antara, melalui dialog sedemikian sehingga pembelajar akan mengatakan kepada diri sendiri: ‘kalau demikian saya masih harus mencari informasi tentang biaya *overhead*, tentang biaya kontingensi, dan tentang biaya tidak langsung lainnya, agar dapat memahami bagian bahan yang tersulit itu.”

Apabila memungkinkan, instruktur dengan penjelasan yang belum lengkap dapat menimbulkan semacam *conceptual conflict* (Gagne, 1985), dengan maksud menumbuhkan keingintahuan pembelajar untuk mencari sumber-sumber baru. Untuk mencapai tujuan-antara itu pembelajar harus bertanya, atau mencari sumber belajar, yang dapat memberikan jawaban. Kalau ia memutuskan untuk bertanya saja kepada instruktur, maka instruktur, dengan pertimbangan tertentu (misalnya karena sumber informasinya sulit dicari, atau karena pertimbangan waktu) dapat memberikan jawaban yang diperlukan. Atau, meneruskan pertanyaan kepada kelas untuk didiskusikan, sampai mendapat jawaban pasti, dengan bimbingan instruktur.

Dalam proses hingga mendapat jawaban yang pasti itu, pembelajar akan mengolah seluruh data dan informasi yang diberikan oleh instruktur atau oleh kelas dengan menggunakan pengetahuan yang telah dimilikinya, sesuai dengan paradigma konstruktivisme. Dengan cara demikian pembelajar dipacu untuk terlibat dalam proses belajar yang diciptakannya sendiri. Jika direkonstruksi, langkah yang dilakukan pembelajar sebagai berikut.

- 1) Memahami tujuan-khusus setiap bahan ajar.
- 2) Mempelajari bahan ajar terkait.
- 3) Menentukan bagian yang tidak dipahami.
- 4) Menentukan apa yang harus ditanyakan, data atau informasi yang harus dicari (= menetapkan tujuan-antara).
- 5) Mengajukan pertanyaan kepada instruktur, pihak lain, mencari data atau informasi yang diperlukan.
- 6) Mengolah jawaban, mengolah data atau informasi.
- 7) Mendapat jawaban yang diperlukan.

Menetapkan tujuan belajar, menetapkan input belajar, dan menentukan proses belajar untuk mencapai tujuan, merupakan keterampilan belajar mandiri yang perlu ditumbuhkan pada diri pembelajar, sedangkan rekonstruksi peran instruktur adalah sebagai berikut.

- 1) Menyampaikan tujuan-khusus materi ajar.
- 2) Menyampaikan materi ajar.
- 3) Melalui dialog, membimbing pembelajar untuk menetapkan tujuan-tujuan-antara belajar, bila diperlukan.
- 4) Membimbing pelajar dalam mencari data dan informasi, bila diperlukan; membarikan jawaban yang diperlukan; melemparkan pertanyaan pembelajar kekelas untuk didiskusikan.
- 5) Membantu merumuskan jawaban yang pasti, bila diperlukan.

Dengan peran tersebut, instruktur membantu pembelajar mengembangkan kemampuan belajar mandiri.

Evaluasi dalam kepelatihan adalah nilai terhadap keberhasilan program kepelatihan. Program kepelatihan dalam konteks belajar mandiri mengenal dua jenis evaluasi yakni evaluasi formal oleh instruktur atau penyelenggara program kepelatihan, dan evaluasi diri oleh pembelajar sendiri. Evaluasi formal adalah evaluasi terstruktur yang diselenggarakan oleh program kepelatihan untuk mengukur pencapaian tujuan belajar oleh tiap-tiap pembelajar. Dalam hal evaluasi terhadap pengetahuan, *paper and pencil test* cukup memadai untuk digunakan. Tetapi untuk keterampilan, tujuan tes adalah untuk menilai keterampilan pembelajar dalam melakukan sesuatu tugas teknis. Untuk itu sering digunakan alat observasi untuk melihat unsur-unsur keterampilan yang dilakukan, dan menilainya dengan skala penilaian yang telah ditetapkan. Paling sulit adalah penilaian terhadap perubahan sikap. Teknik wawancara dan observasi adalah cara yang lazim digunakan untuk penilaian terhadap perubahan sikap.

Selain evaluasi formal, program kepelatihan sering juga menyelenggarakan evaluasi-diri. Evaluasi-diri adalah evaluasi untuk mengukur penambahan pengetahuan atau keterampilan, serta perubahan sikap yang mungkin terjadi setelah suatu program kepelatihan diselesaikan, yang dilakukan oleh pembelajar sendiri. Evaluasi diri dapat bersifat terstruktur, bila format evaluasi disiapkan oleh program kepelatihan, dan memang menjadi bagian dari rencana evaluasi. Evaluasi-diri-terstruktur bertujuan untuk mengukur capaian pembelajar dalam aspek-aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperoleh dari program kepelatihan menurut versi pembelajar sendiri, tetapi dalam format yang ditetapkan oleh program kepelatihan.

Evaluasi-diri dapat pula bersifat tak terstruktur, terutama apabila dilakukan oleh pembelajar sendiri untuk mengukur apa yang telah diperolehnya dari kegiatan belajarnya, setelah menyelesaikan sesuatu program kepelatihan. Aspek-aspek yang dinilai dalam format evaluasi terstruktur (baik formal maupun evaluasi-diri yang dirancang oleh program kepelatihan) tidak dapat selengkapnya masuk kedalam evaluasi-diri-tak-terstruktur. Hal ini disebabkan karena hal-hal yang masuk kedalam ingatan dan perhatian pembelajar kemungkinan hanya hal-hal yang menurutnya penting, paling sulit, paling mudah, menyenangkan, atau menyusahkan. Tanpa sadar ia 'melupakan' aspek-aspek penting yang seharusnya dievaluasinya.

Evaluasi-diri-tak-terstruktur sebagiknya diagendakan. Pada kesempatan itu instruktur mengingatkan tujuan umum dan tujuan-tujuan-khusus kepalatihan dan hal-hal penting yang telah disampaikannya kepada seluruh pembelajar. Instruktur lalu memberikan kesempatan kepada pembelajar untuk menilai diri sendiri, sejauh mana telah mencapai tujuan-tujuan dan memahami hal-hal penting yang diajarkan oleh instruktur. Seyogyanya pembelajar menulis dalam bentuk *pointters* di selemba kertas, dan persepsinya tentang hal-hal yang telah dicapainya. Karena evaluasi diri jenis ini bersifat tak-terstruktur, dengan perkecualian adanya 'peringatan' tentang tujuan umum dan khusus, dan hal-hal yang oleh instruktur dianggap penting, maka pembelajar juga diberi kebebasan untuk menyebutkan tujuan antara yang diinginkan. Dibutuhkan waktu yang lebih lama untuk setiap bahan ajar. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang. Pada tahap perencanaan, porsi waktu untuk setiap bahan ajar perlu dikaji berulang kali. Bahan ajar tertentu memungkinkan dapat dikurangi porsi waktu, sehingga kelebihan waktu dapat dialokasikan guna pelaksanaan model evaluasi-diri yang tersebut di atas.

Dalam model evaluasi-diri-tak-terstruktur, rekonstruksi kegiatan pembelajar adalah sebagai berikut:

- 1) Memahami tujuan-tujuan khusus mata pelajaran.
- 2) Memahami hal-hal yang oleh instruktur dinyatakan penting.
- 3) Menilai diri:
 - a. Tingkat pencapaian tujuan-tujuan-khusus.

- b. Tingkat pemahaman terhadap hal-hal penting.
 - c. Tingkat pencapaian tujuan-tujuan-antara.
 - d. Langkah-langkah yang akan dilakukan sebagai tindak lanjut.
- 4) Menuliskan catatan-catatan itu di kertas.
 - 5) Menukarkan kertas catatannya dengan kawan disampingnya.
 - 6) Mendiskusikan kertas catatan secara berpasangan.
 - 7) Masing-masing mengambil kesimpulan sendiri tentang hasil belajarnya.

Sejalan dengan kegiatan pembelajar, kegiatan instruktur adalah sebagai berikut:

- 1) Menjelaskan tujuan-tujuan-khusus mata pelajarannya.
- 2) Menjelaskan hal-hal yang dianggap penting dalam materi sajiannya.
- 3) Meminta partisipan melakukan evaluasi-diri.
- 4) Membantu proses evaluasi-diri, hingga pasangan-pasangan selesai mendiskusikan catatan masing-masing; is memberikan bantuan bilamana diperlukan.

Apabila direncanakan dengan baik, penerapan model evaluasi diri itu dalam program kepelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan evaluasi dalam belajar mandiri, pada masa pasca-kepelatihan.

8.8 Pelatihan Berbasis Keterampilan

8.8.1 Keterampilan

Dale (2003), menyatakan bahwa *National Vocational Qualificatin* (NVQ, Standar Keterampilan Nasional) Inggris telah mengubah haluan pengembangan dri kursus-kursus di luar tempat kerja mengenai pengetahuan umum ke pembelajaran keterampilan khusus yang terkait dengan pekerjaan dan pencapaian standar kerja kompeten. Sebenarnya, perubahan arah yang serupa pernah terjadi pada tahun 1960-an. Waktu itu, diawal kiprahnya, *industrial Training Board* (Dewan Pelatihan Industri) menspesifikasi sasaran-sasaran pelatihan. Namun, dalam perjalanannya, model pelatihan itu di kritik karena dianggap mengabaikan pengembangan manusia seutuhnya. Pengembangan manusia seutuhnya sebenarnya juga tidak keliru, dan hasil yang telah dicapai melalui pendekatan itu juga banyak. Hanya saja para pemberi kerja dan pengusaha keberata karena ini tidak mengakomodasikan kepentingan organisasi dan bisnis.

Handy (1987), Constabel & McCormik (1987) menunjukkan salah satu penyebab kegagalan ekonomi inggris adalah karena langkanya keterampilan manajerial. Laporan dan survei selanjutnya menunjukkan rendahnya investasi untuk pelatihan. Kekurangan ini melemahkan kinerja persaingan dipasar dunia dan menghambat penggunaan dan pengembangan keterampilan lain serta menyebabkan pasar internal mudah “diserang” para pesaing luar. Laporan tahun 1987 tersebut menunjukkan bahwa masalah utama yang dihadapi adalah sedikitnya peluang pelatihan serta rendahnya partisipasi ara manajer

dalam pelatihan. Hal ini berlaku baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Kebanyakan manajer tidak menerima pelatihan apapun. Mereka yang tertarik pada pelatihan kebanyakan hanya menghadiri seminar umum. Sedikit sekali kesiapan para manajer untuk menghadapi masa depannya kebanyakan pelatihan yang ditawarkan kepada manajer adalah *Bussiness Studies* atau pelatihan diploma *Management Studies* dan baru-baru ini adalah *Master Bussiness Administration*. Model-model ini mendapat banyak kritik karena dalam penilaiannya terlalu menekankan segi akademis dan teori daripada penguasaan dan penerapan keterampilan. Laporan tersebut menjelaskan bahwa setelah pendirian *Management Charter Initiative (MCI)* dan *Nationanal Council for Vocational Qualifications (NVCQI)*, paradigma pelatihan perubahan berbasis “apa yang anda tahu” menjadi “apa yang anda lakukan.” Hal yang memprihatinkan ialah, meskipun begitu besar uang yang telah dibelanjakan untuk menyebarkan dan begitu besar energi yang dikeluarkan untuk memperdebatkan inisiatif ini, hanya sedikit manajer yang berpartisipasi dalam pelatihan manajemen.

Sebuah survei yang dilakukan oleh Mori dalam Dale, (2003) menunjukkan bahwa empat dari lima manajer telah menerima pelatihan. Namun, kebanyakan pelatihan yang mereka terima adalah dalam bidang profesional dan teknik, bukan keterampilan manajerial. Banyak orang yakin bahwa kini mereka semakin membutuhkan keterampilan manajemen manusia (*people management*), namun separuh dari jumlah manajer yang diwawancarai merasa tidak memerlukan keterampilan tersebut sama sekali.

Ada banyak alasan rendahnya partisipasi dalam pelatihan berbasis keterampilan manajerial ini. Survei yang dilakukan oleh Mori menunjukkan bahwa penyebabnya adalah kurangnya biaya, waktu serta terbatasnya jenis pelatihan yang dianggap sesuai. Alasan-alasan lain mencakup:

- 1) Arogansi (saya sudah tau itu semua dan sudah cukup terlatih)
- 2) Khawatir tidak mendapatkan sesuatu yang baru untuk pekerjaannya dan tidak mampu membuktikan apa yang telah di pelajarnya.
- 3) Tidak adanya konsep yang jelas mengenai peran baru, sehingga tidak mengetahui keterampilan baru yang harus dipelajari.

Pertanyaannya ialah, apa sebenarnya yang dimaksud dengan pelatihan berbasis keterampilan?

8.8.2 Keterampilan

Keterampilan adalah perilaku yang terkait tugas yang bisa dikuasai melalui pembelajaran dan bisa ditingkatkan melalui latihan dan bantuan orang lain. Sedangkan kata kemampuan adalah keterampilan fisik. Bakat adalah kemampuan bawaan sejak lahir yang membedakan antara orang yang satu dengan orang yang lain (misalnya kemampuan membuat gambar kartun yang “hidup” atau menyampaikan presentasi yang penuh

humor). Bakat memang bisa dipelajari dan dikembangkan, namun lebih sulit dibandingkan dengan upaya untuk menguasai atau mengubah keterampilan. Hal ini terjadi karena bakat lebih menyatu sebagai bagian dari kepribadian seseorang, itulah sebabnya, mengapa ada orang yang bisa sangat baik untuk menjalankan tugas tertentu, sementara orang lain tidak pernah bisa menjalankannya dengan baik meskipun telah berusaha sekeras-kerasnya (Dale 2003).

Baik keterampilan maupun kemampuan, keduanya memengaruhi kinerja seseorang. Namun, untuk menguasainya, menerapkannya serta mengembangkan menuntut perhatian dari manajer. Sebagai manajer memerlukan kemampuan tersebut agar dapat mengembangkan keterampilan yang diperlukan guna menjalankan organisasi secara efektif. Pengembangan kemampuan pribadi juga perlu diperhatikan, namun mengubah kepribadian individu adalah masalah lain.

Pertumbuhan pribadi adalah unsur penting dalam prose pelatihan. Apalagi banyak bukti bahwa faktor kepribadian memiliki pengaruh besar terhadap kinerja individu. Oleh karena itu, dalam beberapa situasi, manajer mungkin perlu memengaruhi faktor-faktor kepribadian sebagai bagian dari upaya membantu pengembangan seseorang.

Adalah benar bahwa sangat penting untuk mendefinisikan suatu istilah secara tepat. Demikian pula dengan keterampilan, perlu didefinisikan dengan tepat. Namun demikian, juga perlu pertimbangan manfaat pendefinisian tersebut. Beberapa keterampilan sudah tampak begitu umum dan maknanya sudah dikenal luas sehingga tidak banyak manfaatnya untuk mendefinisikannya atau bahkan tidak ada manfaatnya sama sekali. Dengan definisi tersebut, para manajer bisa membuat penilaian tingkat kinerja secara cukup akurat, serta menetapkan aspek-aspek kinerja yang masih perlu ditingkatkan. Definisi keterampilan juga bisa membantu organisasi memperjelas visinya. Dengan mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan untuk mempertahankan efektivitas dan merespon perubahan juga akan membantu pengembangan organisasi dan SDM-nya.

8.8.3 Jenis Keterampilan

Jumlah dan jenis keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan peran dalam pekerjaan secara efektif amat sangat banyak. Bagi manajer yang harus mengidentifikasi keterampilan, tampaknya mustahil untuk mendaftar seluruhnya. Demikian pula bagi pembelajar, menguasai semua keterampilan yang dituntut kepadanya, tampak seperti menjalankan "*Mission Impossible*". Oleh karena itu, akan sangat bermanfaat apabila dikembangkan suatu kerangka konseptual. Dengan dasar kerangka tersebut kita bisa menyusun suatu daftar keterampilan yang sesuai. Saat ini kerangka konseptual fungsi manajemen dari Fayol (1949), yakni perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengendalian masih sangat sering digunakan. Namun, kerangka Fayol ini menghilangkan beberapa aspek peran manajemen moderen. Standar kerja *National Council for Vocational Qualification* (NCVQ) untuk manajer di Inggris merupakan

model yang diturunkan dari peran fungsional para manajer. Peran kunci manajer yang diidentifikasi mencakup “memanajementi operasi, mengelola keuangan, memanajementi orang, dan memanajementi informasi.” Namun, ada yang berpendapat bahwa pendekatan NCVQ ini terlalu berorientasi pada tugas, bukan pada proses. Dalam NCVQ, analisis hasil kinerja kompeten tidak dikaitkan dengan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut. Oleh karena itu, diperlukan suatu kerangka konseptual peran menyeluruh yang mencakup keterampilan-keterampilan di dalam peran tersebut.

Keterampilan-keterampilan tersebut dikelompokkan menjadi lima golongan utama: “berinteraksi dengan lingkungan, memanajementi pekerjaan, mengembangkan organisasi, bekerja sama dengan orang lain, dan memahami diri sendiri.” Fokus pada keterampilan mendorong pelatih, pembelajar, dan organizer melihat peran sebagai keseluruhan.

Singkatnya, kerangka konseptual tersebut memberi sarana komunikasi mengenai berbagai harapan terhadap pemegang peran. Kerangka konseptual juga membantu memberi gambaran masa depan karena manajer bisa memperhitungkan keterampilan-keterampilan yang diperlukan. Keterampilan yang vital bagi keberhasilan prioritas untuk dikuasai dan ditingkatkan, kegiatan-kegiatan yang penting didahulukan, sementara keterampilan dan kegiatan yang lain dicatat tanpa harus dilupakan. Dalam dunia pekerjaan yang amat sibuk, sangat mudah kita terjebak menggarap suatu aspek pekerjaan di luar proporsi semestinya sampai melupakan aspek-aspek lain yang sebenarnya sama pentingnya. Dalam keadaan demikian, keterampilan-keterampilan yang penting dan sudah dikuasai sering tidak dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Keterampilan ialah aspek perilaku yang bisa dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan. Dimuka telah disebutkan perbedaan antara keterampilan dengan kompetensi. Memang penting untuk membedakan pengertian antara keterampilan dengan kompetensi, karena dua istilah tersebut dalam penggunaannya sering dipertukarkan. Dalam beberapa situasi, perbedaan tersebut banyak tidak relevan, namun dalam beberapa situasi perbedaan tersebut bisa melahirkan kesalahpahaman yang serius. Sebagai contoh, kini pernyataan kompetensi sering digunakan untuk mengukur tingkat keterampilan seseorang sebelum mengikuti pembelajaran, dan dimasukkan sebagai salah satu unsur penilaian hasil pembelajaran yang dicapai selama pelatihan yang akan menentukan kualifikasi akademis. Di Inggris, pernyataan kompetensi juga digunakan untuk menilai standar pencapaian NVQ.

Keterampilan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan tidak bisa diperoleh melalui pendidikan formal, karena dalam penerapannya pada tugas tertentu menuntut kemampuan masing-masing individu. Keterampilan berbeda dengan sifat turunan. Sifat turunan yang juga disebut sebagai atribut adalah aspek kepribadian yang seseorang menjadi unik dan berharga. Faktor genetik dikombinasikan dengan kondisi sosial dan pengalaman yang diperoleh selama masa tahun-tahun pembentukan

kepribadian memiliki dampak yang besar terhadap kepribadian dan penentuan fondasi karakter individu.

Setelah masa kanak-kanaknya lewat, kepribadiannya akan berubah seiring dengan berubahnya pengalaman dan bertambahnya umur, tidak peduli sifat turunan yang mendasarinya stabil atau tidak. Bidang psikologi kepribadian ini menjadi bahan perdebatan panas dalam beberapa tahun terakhir ini dan masih banyak hal yang belum terjawab. Siapapun tentu setuju bahwa kepribadian seseorang memengaruhi perilaku dan sikapnya. Pada gilirannya, sikap dan perilaku ini bisa diubah melalui upaya sengaja oleh individu yang bersangkutan atau peristiwa-peristiwa yang dialaminya.

8.8.4 Teknik Dan Identifikasi Keterampilan

8.8.4.1 Wawancara Peristiwa Perilaku

Teknik ini sangat mirip dengan *Critical incident technique*. keduanya memfokuskan pada peristiwa tertentu atau rangkaian peristiwa yang melibatkan subjek yang dianalisis. Subjek diminta untuk menceritakan peristiwa di mana subjek berperilaku sangat efektif. Pertanyaan yang diajukan untuk melacak keseluruhan peristiwa, dan subjek tersebut didorong untuk merenungkan mengapa sesuatu terjadi seperti itu. Tujuan dari pertanyaan ini adalah untuk menggali motif, dasar pemikiran atau penjelasan dan untuk membuka asumsi-asumsi yang dimiliki subjek. Proses dilakukan secara bersahabat untuk mendapatkan contoh-contoh perilaku (Dale,2003).

Setelah wawancara selesai, contoh-contoh perilaku yang disaring untuk mendapatkan insiden penting, yaitu perilaku atau peristiwa yang menjadi penyebab dan dijelaskan menggunakan kata kerja aktif.

8.8.4.2 Analisis Fungsional

Analisis fungsional digunakan untuk mengidentifikasi fungsi pekerjaan atau jabatan dari segi hasilnya. Mansfield (1989) menetapkan kriteria sebagai berikut:

- 1) Memfokuskan pada peran pekerjaan atau fungsi secara keseluruhan.
- 2) Menggunakan pendekatan hasil (outcome)-mengidentifikasi tujuan dan fungsi utama pekerjaan atau jabatan, menetapkan aktifitas dan standar untuk mencapai tujuan tersebut.
- 3) Menggunakan model dari atas ke bawah (bottom-up),dimulai dari membuat pernyataan (definisi fungsi yang jelas kemudian rinci ke peran-pera yang signifikan).

Analisis fungsional dilakukan dengan cara mengumpulkan kelompok orang yang akrab dengan bidang pekerjaan yang dianalisis. Berdasarkan dimensi itu, kemudian dibuat skala pemeringkatan. Pada bagian paling atas skala ditempatkan pernyataan yang

menunjukkan dimensi atau aspek kinerja terbaik yang bisa diharapkan oleh organisasi. Sedangkan pada skala paling bawah diletakkan pernyataan yang menunjukkan dimensi atau aspek kinerja terburuk yang masih bisa ditoleransi oleh organisasi. Skala disusun secara berjenjang dengan menggunakan angka.

Ada beberapa pertimbangan yang harus diperhitungkan dalam menyusun jumlah angka dalam skala. Skala lima angka banyak dipergunakan, namun skala semacam ini akan mendorong orang memilih angka tengah-tengah (dalam hal ini adalah angka 3). Apabila menggunakan angka 4 nilai akan terdapat perbedaan yang terlalu besar antar level, sementara menggunakan skala tujuh perbedaan antar level menjadi terlalu kecil dan ada kecenderungan tumpang tindih. Jadi, skala terbaik menggunakan enam angka. Meski demikian, harus hati-hati agar penjenjangan antarangka sama besarnya sehingga mudah dibedakan dan valid. Angka dalam skala tersebut menunjukkan dimensi yang menjelaskan bidang yang sangat menentukan dalam kinerja.

Menyusun BARS untuk semua aspek dari suatu jabatan atau pekerjaan, terutama pekerjaan yang kompleks, akan sangat memakan waktu, tenaga dan biaya. Oleh karena itu, pilih aspek yang dianggap sangat menentukan efektivitas kinerja. Kelebihan dari teknik BARS adalah mau tidak mau harus melibatkan orang yang memegang jabatan atau melaksanakan pekerjaannya. Diskusi yang melibatkan berbagai level staf dan bisa dilakukan. Kelompok-kelompok yang merasa berkepentingan dengan kinerja pelaksanaan jabatan atau pekerjaan tersebut bisa memperdebatkan perbedaan antar kinerja yang baik, menengah, dan buruk. Skala yang sudah disusun bisa dicek dengan mengkonsultasikannya pada kelompok diskusi tersebut. Skala tersebut juga bisa divalidasi dengan uji coba. BARS juga bisa dimanfaatkan untuk kepentingan pengembangan staf. Nilai dalam skala menunjukkan bidang-bidang yang masih perlu dikembangkan untuk memperbaiki kinerja.

1) Behaviorally

Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.

2) Repertory Grid

Repertory Grid adalah teknik yang banyak digunakan oleh psikolog. Teknik ini oleh Kelly (1980) dimanfaatkan sebagai sarana untuk menggali pandangan pribadi (*Personal construct*). Kelly berpendapat bahwa kita semua adalah ilmuwan alami yang berjuang untuk membuat dunia menjadi masuk akal. Hal ini, kita lakukan dengan membuat kerangka sistem keyakinan, nilai-nilai, sikap pengalaman, yang kita gunakan untuk menjelaskan dan memprediksi situasi.

Kita tidak mampu mengenali kerangka system sendiri. Padahal, dengan kerangka sistem keyakinan, nilai-nilai, sikap dan pengalaman itulah kita melihat dunia dan orang-orang di dalamnya. Kelly memanfaatkan teknik repertory grid untuk menggali pandangan-pandangan kita. Teori pandangan pribadi (*personal construct theory*) bisa diperdalam lebih lanjut. *Repertory grid* disusun melalui lima tahap berikut ini:

- 1) Individu diminta untuk mengidentifikasi sejumlah elemen dalam grid. Elemen ini bisa orang, tugas, situasi dan sebagainya. Dalam grid tersebut sudah disediakan pula aspek construct. Sebagai contoh, elemen dalam grid ditetapkan adalah nama-nama orang yang pernah menjadi pemimpin. Kriteria construct-nya peran kepemimpinan dengan dimensi misalnya cara berkomunikasi, wawasannya, perlakukannya, dan sebagainya. Dimensi construct dalam grid dibuat skala 1 sampai 6. Sebagai contoh mengenai dimensi construct “kesabaran” maka skala 1 adalah tidak sabar dan skala 6 sabar. Individu diminta mengidentifikasi elemen dengan memberi angk skala masing-masing dimensi construct.
- 2) Individu tersebut diminta untuk membandingkan dengan dua rekannya dalam kelompok yang terdiri dari tiga orang. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dua orang yang berpendapat sama dan satu orang yang memiliki pendapat yang berbeda.
- 3) Individu tersebut diminta untuk memberikan alasan mengapa mereka berpendapat sama dan mengapa mereka berpendapat berbeda. Berpendapat beda bukan berarti harus bertentangan. Proses harus dijalankan dengan sangat hati-hati untuk menghindari alasan yang dibuat-buat atau seadanya. Inilah yang dimaksud dengan pandangan mereka.
- 4) Individu diminta untuk meranking elemen-elemen, misalnya yang dicontohkan tadi adalah nama pemimpin.
- 5) Hasilnya direkap dan dianalisis menurut elemen maupun construct.

Teknik perbandingan berpasangan semacam ini juga digunakan dalam evaluasi jabatan. Sebagai contoh perbandingan berpasangan digunakan untuk meranking jabaratan, faktor, kompetensi atau elemen. Jika mereka yang membuat perbandingan diminta untuk menjelaskan alasan mengenai keputusan, kemungkinan besar bisa digali aspek mana yang lebih penting atau berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja.

8.8.4.3 Analisis Tujuan

Teknik ini disusun berdasarkan pendekatan magis yang digunakan untuk menetapkan sasaran instruksional. Dia menyarankan bahwa sasaran harus pernyataan kinerja atau perilaku, standar yang harus dicapai, kondisi umum yang memungkinkan kinerja yang diharapkan bisa tercapai. Meski demikian, dalam beberapa bidang pekerjaan, mutu kinerja sama pentingnya dengan perilaku untuk mencapai kinerja tersebut. Analisis

tujuan akan membantu mengukur bahwa seseorang telah berhasil mencapai kinerja yang diharapkan (Mager, 1984) dan menspesifikasikan kinerja secara lebih tepat.

Analisis tujuan memiliki tujuh tahap yang bisa dilakukan oleh perseorangan atau secara berkelompok. Tahap tersebut adalah sebagai berikut:

1) Tahap Pertama

Identifikasi pernyataan perilaku yang bisa menghasilkan kinerja yang diinginkan (sasaran atau standar). Hal ini bisa dilakukan dengan curah pendapat (brainstorming) untuk mendapatkan daftar umum perilaku. Contohnya adalah sebagai berikut: pemimpin yang baik akan:

- a. Memberikan contoh yang baik;
- b. Berkomunikasi secara jelas;
- c. Memperlakukan karyawan secara adil;
- d. Menetapkan tujuan dengan jelas dan menyampaikannya kepada karyawan;
- e. Memantau perkembangan.

2) Tahap Kedua

Mengidentifikasi pernyataan yang membutuhkan klarifikasi lebih jauh. Sebagai contoh, dalam praktik, apa yang dimaksud dengan memberi contoh yang baik,

- a. Mematuhi standar yang telah ditetapkan untuk kelompok;
- b. Mengembangkan dan memelihara cara kerja yang bermutu;

3) Tahap Ke tiga

Memilah-milah daftar pernyataan ke dalam kelompok-kelompok sesuai dengan nama temanya.

- a. Berkomunikasi secara jelas;
- b. Menetapkan tujuan secara jelas dan menyampaikannya;
- c. Memperlakukan karyawan secara adil;
- d. Mematuhi standar yang ditetapkan untuk kelompok;
- e. Mengembangkan dan memelihara praktik kerja yang bermutu;
- f. Memantau kemajuan.

4) Tahap Ke empat

Menghapus kata-kata atau frase yang tidak jelas dan tumpang tindih untuk memastikan bahwa daftar pernyataan tersebut jelas dan ringkas.

5) Tahap ke lima

Jika perlu tambahkan daftar perilaku yang tidak boleh ada. Contohnya adalah sebagai berikut: Pemimpin yang baik tidak:

- a. Memberikan perintah yang kontradiktif kepada stafnya;
- b. Menggosip tentang rekan kerja atau atasannya.

6) Tahap ke enam

Memeriksa kembali daftar secara keseluruhan untuk mengetahui pernyataan-pernyataan tersebut benar-benar mencerminkan perilaku. Di sini tidak harus dalam pemikiran-pemikiran yang masuk akal dan realistis.

7) Tahap ke tujuh

Sampaikan daftar tersebut kepada orang lain dan mintalah pendapat mereka apakah orang bisa menjalankan serangkaian perilaku yang ada dalam daftar tersebut.

8.8.4.4 Analisis Jabatan

Analisis jabatan ssering dijelaskan dalam buku-buku teks pelatihan dan kepersonaliaan. Para pendukung pendekatan analisis fungsional mengkritik teknik analisis jabatan ini sebagai tidak mengindahkan penetapan standar. Memang teknik ini tidak pernah ditujukan untuk menetapkan standar kinerja. Tujuan dari analisis jabatan adalah menentukan kebutuhan pengetahuan, keterampilan an sikap masing-masing jenis dan level jabatan.

Dalam analisis jabatan, biasanya dipecah menjadi beberapa tugas penting yang kemudian dianalisis. Hasil analisis tersebut disampaikan kepada pemegang jabatan untuk menentukan pelatihan yang diperlukan agar bisa menjalankan jabatannya dengan baik. Harrison (1989) memberi pertimbangan yang cermat bagaimana menggunakan teknik ini. Teknik analisis jabatan lebih cocok diterapkan untuk tugas-tugas yang sederhana. Jika diterapkan untuk tugas atau jabatan yang memerlukan keterampilan yang canggih dan pengetahuan yang kompleks, maka hasil analisisnya cenderung terlalu menyederhanakan. Kebutuhan keterampilan atau pengetahuan yang inti untuk jabatan atau tugas tersebut menjadi tidak terdeteksi. Atau hasil analisis tersebut terlalu rinci untuk keperluan praktis.

8.9 Pelatihan Berbasis Kompetensi

8.9.1 Konsep Dasar Kompetensi

Definisi kompetensi dalam konteks perilaku yang berhubungan dengan kerja pertama kali digunakan oleh Boyatzis (1982). Boyatzis menggunakan definisi tersebut untuk menjawab pertanyaan presiden American Management Asosiasi (AMA) pada awal tahun 1970-an: “apa karakteristik yang membedakan kinerja manajer unggul dengan kinerja manajer rata-rata?” untuk menjawab pertanyaan tersebut, Boyatzis melakukan kajian terhadap dua ribu manajer dari 41 jenis pekerjaan dengan menggunakan metode *Competence Assessment* (Penilaian Kompetensi). Kajian ini mengikuti beberapa tahapan berikut ini.

- 1) Menetapkan kriteria pengukuran kinerja jabatan atau pekerjaan.
- 2) Mengidentifikasi komponen kinerja unggul menggunakan teknik analisis elemen.
- 3) Mengidentifikasi, mengkode dan mengkategorisasikan karakteristik baik manajer yang kinerjanya unggul maupun rata-rata.
- 4) Karakteristik pembeda tersebut dibandingkan dengan komponen kinerja unggul untuk mengetahui karakteristik apa yang berhubungan dengan kinerja unggul.
- 5) Karakteristik ini ditetapkan dalam kriteria pengukuran.

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari kinerja unggul di tempat kerja. Kajian dari Boyatzis berhasil mengidentifikasi 18 kompetensi yang kemudian dikategorikan ke dalam 4 kelompok sebagai berikut:

- 1) Manajemen tujuan dan tindakan.
- 2) Mengarahkan bawahan.
- 3) Manajemen sumber daya manusia
- 4) Kepemimpinan.

Salah satu teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi dalam studi tersebut ialah *Behaviour Event Interviewing*. Satu hal yang menarik untuk diperhatikan adalah bahwa proyek itu bertujuan untuk mengidentifikasi keterampilan generik (umum) yang bisa ditransfer ke berbagai situasi manajerial. Hasilnya adalah berupa definisi (Pernyataan) keterampilan seperti: “memanajemen proses kelompok” didefinisi sebagai kemampuan untuk memberi inspirasi orang lain agar bekerja secara efektif dalam kelompok.

Sementara di Inggris, kata “kompetensi” atau *competence* juga merupakan istilah yang dipakai oleh National Council for Vocational (NVCQ). Namun, istilah ini memiliki pengertian yang berbeda dengan istilah kompetensi yang digunakan oleh AMA. Istilah kompetensi ini didefinisikan oleh Training Agency (1989) sebagai “kemampuan untuk menjalankan aktivitas dalam pekerjaan atau fungsi sesuai dengan standar kerja yang diharapkan”. Batasan tersebut merupakan konsep yang luas yang mencakup pengertian “kemampuan untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kesituasi baru dalam lingkup pekerjaan.” Perbedaan utama dengan pendekatan Amerika adalah pendekatan Inggris menghapus istilah “kinerja unggul” (*superior performance*). Pengertian kompetensi dalam pendekatan Inggris merujuk pada pengakuan aktivitas dalam bentuk hasil kerja. Sementara itu, definisi Amerika merujuk pada ketrampilan atau perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dalam pendekatan Inggris, kompetensi dibagi dalam beberapa unit, masing-masing unit terdiri dari aktivitas-aktivitas yang bisa diamati. Aktivitas-aktivitas tersebut dibagi ke dalam beberapa elemen. Masing-masing elemen terdiri dari sekumpulan kriteria kinerja dan serangkaian pernyataan untuk menentukan batas-batas kriteria tersebut. Selain itu,

ditentukan pula pengetahuan dan pemahaman yang diperlukan untuk mencapai kinerja sesuai dengan kriteria tersebut. E cara bersama, keseluruhan unsur tersebut di atas menjelaskan kompetensi.

Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi disebut sebagai analisis fungsional. Analisis fungsional akan mengidentifikasi kontribusi yang diberikan oleh masing-masing karyawan melalui kinerja pekerjaannya. Setiap jabatan atau pekerjaan diidentifikasi fungsinya dan kemudian dipecah sampai cukup rinci sampai bisa digunakan sebagai standar (Training Agency, 1989). Untuk masing-masing bidang kerja, dibentuk Industrial Lead body dan para ahli yang memahami betul industrinya dilibatkan. Dalam menentukan standar masing-masing kelompok industri dilakukan berbagai konsultasi dan proses validasi. Hal yang sama juga dilakukan untuk memastikan bahwa standar tersebut tetap mutakhir sesuai dengan perkembangan zaman. Standar tersebut kemudian digunakan dalam pelatihan untuk mengukur tingkat kompetensi masing-masing karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Standar ini menjadi sarana untuk mengukur suatu pencapaian dalam pengertian tindakan atau perilaku. Analisis fungsional sama dengan teknik yang digunakan oleh Boyatzis, yaitu:

- 1) Menjelaskan tujuan utama pekerjaan.
- 2) Kemudian diajukan pertanyaan “kebutuhan apa yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan ini?”
- 3) Proses tersebut diulang-ulang sampai fungsi-fungsi yang teridentifikasi bisa direduksi sampai unit tingkat kompetensi.

Ada perbedaan nyata antara definisi yang dihasilkan melalui proses ini dengan yang dihasilkan oleh proyek AMA. Pendekatan inggris dimaksudkan untuk menghasilkan definisi yang mencerminkan hasil yang dicapai melalui upaya individu, bukan input keterampilan. Oleh karena itu, kebanyakan pernyataan kompetensinya berfokus pada tugas. Boulter, *et.al.* (2003) memberikan penjelasan mengenai kompetensi sebagai suatu yang abstrak pada diri manusia.

Model ini menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Model puncak gunung es, sebagaimana ditunjukkan dalam gambar tersebut menunjukkan tingkat-tingkat kompetensi yang berlainan.

- 1) Keterampilan adalah hal-hal yang bisa dilakukan orang dengan baik, misalnya *Programing* (pemrograman).
- 2) Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang suatu topik, misalnya bahwa komputer

- 3) Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seseorang dimuka publik; peran sosial mewakili apa yang dianggap penting bagi seseorang. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu, misalnya menjadi karyawan yang baik, atau seorang pemimpin.

Kompetensi-kompetensi manajerial mirip puncak gunung es, yang puncaknya adalah keterampilan dan pengetahuan. Unsur-unsur yang mendasari kompetensi-kompetensi tidak mudah dilihat, tetapi mengarahkan dan mengendalikan perilaku permukaan. Peran sosial dan citra-diri ada di tingkat sadar, watak-watak dan motif-motif ada di bawah permukaan, lebih dekat dengan inti kepribadian orang itu.

- 1) Citra-diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri. Citra-diri mencerminkan identitas orang itu, misalnya memandang diri sendiri sebagai seorang pakar.
- 2) Watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang. Watak mencerminkan bagaimana kita cenderung menggambarkan orang-orang. Misalnya, wanita itu bisa diandalkan, atau lelaki itu mudah bergaul. Karakteristik-karakteristik ini adalah perilaku kebiasaan yang dapat digunakan untuk mengenali orang-orang.
- 3) Motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku-perilaku adalah sumber kepuasan. Misalnya, dorongan berprestasi, ingin bekerja lebih baik.

Sudah barang tentu menjadi penting untuk membedakan tingkat-tingkat yang berlainan ini karena mempunyai implikasi-implikasi penting bagi perencanaan SDM dan kepelatihan. Misalnya, tingkat-tingkat teratas - keterampilan dan pengetahuan-biasanya lebih mudah dilatih dan dikembangkan, sementara tingkat-tingkat di bawah permukaan lebih sulit dikembangkan. Akan lebih nalar untuk merekrut atau menyeleksi orang dengan melihat adanya kompetensi-kompetensi ini daripada berusaha melatih orang-orang agar menumbuhkan kompetensi-kompetensi itu dalam jangka pendek. Meskipun begitu, adalah mungkin untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi itu dalam jangka waktu yang lebih panjang dengan merencanakan pergeseran pekerjaan bagi orang-orang yang akan memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan karakteristik-karakteristik yang akan penting dalam peran-peran lebih senior di kemudian hari. Selain dari pada itu, semakin kompleks peran atau pekerjaannya, semakin besar kemungkinan bahwa kinerja yang terbaik didorong oleh karakteristik-karakteristik yang berada ditingkat bawah gunung es itu, bukannya pada tingkat keterampilan dan pengetahuan yang berkaitan dengan tugas di puncak gunung esnya. Dengan demikian, menyeleksi berdasarkan kualifikasi atau keterampilan tidak akan membantu memilih para performer terbaik dalam pekerjaan-pekerjaan itu (Boulter, *et al.*, 2003).

Banyak pembaca pasti pernah menyaksikan upaya mempromosikan sales person terbaik atau insinyur terbaik ke peran manajemen, tetapi ternyata hasilnya sangat jelek, seringkali juga dengan membuat yang bersangkutan tidak bahagia. Karakteristik yang membuahkan kinerja terbaik sebagai sales person atau insinyur tidak secara otomatis menciptakan kinerja hebat sebagai seorang manajer, dan bisa secara positif menjadi perintang. Misalnya, dorongan untuk secara pribadi mengungguli target-target atau memproduksi desain-desain terbaik akan merintang upaya memberikan hasil lewat orang-orang lain, padahal justru inilah tugas manajer.

Beberapa organisasi yang melakukan riset-riset kompetensi berhenti di tingkat menggambarkan perilaku. Hal ini tidak memberikan gambaran yang sepenuhnya dan bisa menjerumuskan. Agar perilaku bisa benar-benar menjadi sebuah kompetensi, ia perlu diasosiasikan dengan niat (*intent*), misalnya niat menggunakan perilaku dalam mencapai hasil kinerja. Perilaku mungkin meliputi pikiran-pikiran, tempat pikiran mengarah pada perilaku yang pada gilirannya membuahkan hasil-hasil yang dikehendaki. Dalam mendefinisikan apa yang dimaksudkan dengan kompetensi, perlu disimak dua kategori utama:

- 1) *Threshold competencies* (kompetensi-kompetensi ambang batas);
- 2) *Differentiating competencies* (kompetensi-kompetensi pembeda)

Kompetensi ambang batas adalah karakteristik yang perlu dimiliki oleh setiap pekerja agar bisa mengerjakan tugasnya dengan efektif—tetapi tidak membedakan performer rata-rata dari performer unggul. Misalnya, pengetahuan produk atas keterampilan komputasional dalam diri seorang sales person asuransi. Kompetensi pembeda adalah karakteristik yang dimiliki oleh performer unggul, tetapi tidak ada pada diri performer rata-rata. Contohnya untuk sales person asuransi tadi: orientasi pelayanan nasabah: mampu menempatkan diri dalam situasi calon pembeli produk-produk.

Definisi pelatihan berbasis kompetensi yang paling awal dikutip adalah definisi yang dikemukakan oleh Elam (1971). Definisi ini disampaikan pada konferensi Asosiasi Kolese Pelatihan Guru Amerika, tempat dipresentasikannya tiga tingkat deskriptor untuk satu definisi. Deskriptor dimaksud meliputi:

- 1) Unsur-unsur penting,
- 2) Karakter yang diimplikasinya, dan
- 3) Karakteristik yang dikaitkan atau didambakan.

Unsur-unsur penting dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1) Kompetensi (pengetahuan, keterampilan, perilaku) yang akan dipertunjukkan oleh pembelajar. Kompetensi ini:

- a. Ditarik dari berbagai konsepsi eksplisit mengenai peran kerja;
 - b. Dinyatakan sehingga memungkinkan penilaian perilaku pembelajar sehubungan dengan kompetensi spesifik;
 - c. Dipublikasikan lebih dahulu.
- 2) Kriteria digunakan untuk penilaian kompetensi. Kriteria ini:
- a. Berdasarkan, dan sejalan dengan, kompetensi yang telah dispesifikasi;
 - b. Berifat eksplisit dalam mengungkapkan tingkat penguasaan dalam kondisi khusus sebagaimana yang diharapkan;
 - c. Dipublikasikan lebih dahulu.
- 3) Penilaian kompetensi pembelajar. Penilaian ini:
- a. Menggunkan kinerja sebagai sumber bukti premier;
 - b. Mempertimbangkan bukti pengetahuan pembelajar; relevan untuk merencanakan, menganalisis, mengintreprestasi atau mengevaluasi situasi atau perilaku;
 - c. Berupaya keras untuk mendapatkan objektivitas/
- 4) Tingkat kemajuan pembelajar pada seluruh programnya ditentukan dengan cara menunjukkan kompetensi, bukan sekedar penyelesaian rangkaian pembelajar atau pemenuhan waktunya.
- 5) Program kepelatihandimaksudkan untuk memfasilitasi perkembangan dan memfasilitasi evaluasi prestasi pembelajar dalam berbagai kompetensi khusus.

Beberapa karakteristik lain dianggap akan diimplikasikan dalam daftar unsur-unsur penting ini:

- 1) Pembelajaran diupayakan agar bersifat individual dan personal.
- 2) Pengalaman belajar individu terbimbing oleh umpan balik.
- 3) Secara keseluruhan programnya sistematis.
- 4) Penekanan pada persyaratan keluar, bukan pada masuknya.
- 5) Pengajaran dimodularisasikan.
- 6) Pembelajar memikul tanggung jawab kinerja, dengan menyelesaikan program persiapan kalau, dan hanya kalau, ia memperlihatkan kompetensi yang telah diidentifikasi sebagai persyaratan untuk peran profesional tertentu.

Elam menambahkan tujuh karakteristik yang membentuk rangkaian, berhubungan yang diinginkan:

- 1) Programnya *field centered* (berpusat pada bidang);
- 2) Ada basis luas untuk mengambil keputusan (termasuk kelompok-kelompok seperti anggota organisasi, karyawan dan publik);
- 3) Bahan dan pengalaman berfokus pada konsep, keterampilan dan pengetahuan, yang dapat dipelajari dalam satu kancah pelatihan tertentu;
- 4) Pengajar maupun pembelajar merupakan perancang sistem pembelajaran;
- 5) Program itu mencakup satu komponen riset, bersifat terbuka, dan regeneratif (dapat melahirkan kembali);
- 6) Persiapan merupakan karier yang berkelanjutan;
- 7) Integrasi peran muncul pada saat tenaga profesional mendapatkan persepsi yang semakin komprehensif pada satu persoalan profesional.

Houston & Howsam (1972), telah mendefinisikan kompetensi dan pelatihan berbasis kompetensi, dan membahas berbagai implikasinya, meringkaskan posisi pembelajaran berbasis kompetensi, yakni pengajaran berbasis kompetensi merupakan konsep yang sederhana, langsung dengan karakteristik pokok sebagai berikut:

- 1) Spesifikasi sasaran pembelajar menurut istilah berperilaku;
- 2) Spesifikasi sarana untuk menentukan apakah kinerja memenuhi indikasi tingkat kriteria;
- 3) Tersedianya satu atau lebih modus pengajaran yang relevan dengan sasaran, sebagai tempat terjadinya berbagai kegiatan belajar;
- 4) *Public sharing* (dengar pendapat) mengenai sasaran, kriteria, sarana (alat) penilaian, dan kegiatan-kegiatan alternatif;
- 5) Kalkulasi-nilai pengalaman belajar berdasarkan kriteria kompetensi; dan
- 6) Pembelajar memikul kewajiban akuntabilitas agar dapat memenuhi kriterianya.

Digunakan konsep dan prosedur lain seperti paket modul, pendekatan sistem, teknologi kepelatihan, juga dukungan bimbingan dan manajemen sebagai sarana untuk mengimplementasikan komitmen berbasis kompetensi. Sebagian besar konsep penyumbang berhubungan dengan individualisasi.

Maksud kompetensi adalah dimiliki dan dikembangkannya kecakapan yang memadai, sikap dan pengalaman yang tepat untuk keberhasilan kinerja dalam berbagai peran kehidupan. Definisi seperti ini mencakup kerja digaji dan bentuk pekerjaan lain; ini mengimplementasikan kematangan dan tanggung jawab pada berbagai macam peran, dan juga mencakup pengalaman sebagai unsur penting dalam kompetensi.

Secara tersimpul, kompetensi kejuruan merupakan satu komponen dari kompetensi individu dan mencakup pengetahuan, pemahaman, skill, tugas, sikap, keahlian dan peran. Sebagaimana yang ditunjukkan oleh Fletcher (1991), kompetensi ini mencerminkan ekspektasi pekerjaan dan berfokus pada peran kerja atau jobs. Karenanya, kompetensi

menunjuk padaa satu okupasi khusus (Hermann dan Kenyon, 1987) atau bidang spesialis. Meskipun demikian, kompetensi kejuruan di AS merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang mengakibatkan kinerja efektif dan /atau unggul di dalam suatu job (Fletcher, 1991). Oleh karena itu, konsepsi terakhir ini lebih banyak berisi tentang penentuan dan penilaian kualitas keunggulan dalam kinerja seseorang.

Berbeda dengan di Amerika dan Inggris, di Australia, *the National Training Board* (1992) mengajuka definisi kompetensi yang memiliki rumusan berbeda. Konsep kompetensi lebih berfokus pada apa yang diharapkan dari seorang pekerja di tempat kerjanya dibandingkan dengan proses belajarnya; dan mencakup kemampuan untuk menglihkan juga menerapkan keterampilan dan pengetahuan ke situasi dan lingkungan baru. Hal ini merupakan konsep luas kompetensi, dalam arti mencakup semua aspek kinerja, tidak hanya mencakup tugas yang lingkupnya sempit. Konsep ini meliputi:

- 1) Persyaratan untuk melakukan tugas-tugas individual (task skill);
- 2) Persyaratan untuk mengelola sejumlah tugas yang berbeda di dalam jobnya (task management skills);
- 3) Persyaratan untuk mampu menjawab segala ketidakaturan dan kerusakan dalam berbagai tugas yang sifatnya rutin (contingency managemen skills)
- 4) Persyaratan untuk memenuhi tanggung-jawab dan harapan yang muncul dari lingkungan kerja (job environment skills), termasuk bekerja sama orang lain.

Kompetensi di bidang industri didefinisikan oleh *the National Training Board* (1992) sebagai spesifikasi juga aplikasi pengetahuan dan keterampilan di seluruh atau di dalam satu industri sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhka dalam suatu pekerjaan. Definisi ini menunjukkan sarana untuk memaparkan kompetensi seseorang yang pada akhirnya digunakan sebagai landasan untuk penilaian.

Pandangan serupa dikemukakan oleh Gonczi dkk. (1990), dikatakan bahwa seorang tenaga profesional kompeten memiliki kualitas yang dibutuhkan untuk kinerja dengan standar yang sesuai. Definisi ini meliputi tiga unsur kunci (I) Kualitas, (II) Kinerja, (III) Standar.

Kompetensi tenaga profesional berasal dari dimilkinya serangkaian kualitas yang relevan seperti pengetahuan, kemampuan atau kecakapan, keterampilan, dan sikap. Semua kualitas ini secara serentak mendasari kompetensi, namun masing-masing kualitas sering dirujuk sebagai kompetensi. Jadi kompetensi merupakan kombinasi berbagai kualitas yang mendasari beberapa aspek keberhasilan kinerja profesional. Kombinasi kualitas yang terlibat dalam sut aspek kinerja profesional dapat bervariasi dari yang relatif spesifik hingga yang relatif kompleks.

Kompetensi difokuskan pada kinerja sebuah peran atau serangkaian tugas. Peran terbentuk dari sejumlah besar tugas, yang dapat dibagi menjadi sub tugas. Ada tugas yang

sifatnya relatif umum, dan ada juga yang relatif khusus. Kemungkinan lainnya, kompetensi difokuskan pada kinerja yang berada pada di dalam satu ranah (domain), sedangkan ranah merupakan satu bidang (area) praktik profesional yang membutuhkan kinerja profesional bertaraf tinggi. Dengan demikian, konsep ranah (domain) secara selektif berfokus pada aspek-aspek kerja profesional yang lebih menantang, sedangkan konsep peran mencoba untuk bersifat lebih komprehensif. Sebagaimana dengan peran, ranah dapat juga dibagi-bagi menjadi tugas dan sub tugas.

8.9.2 Bidang Kompetensi

Baru-baru ini, dua laporan telah menspesifikasi hal-hal sebagai berikut, sesuatu yang penting untuk pelatihan berbasis kompetensi (Finn, 1991; Mayer, 1992). Dalam laporan tersebut tercatat bahwa bidang-bidang ini (meskipun cakupannya luas) tidak membentuk keseluruhan kepalatihan umum yang juga peduli terhadap perkembangan orang muda sebagai individual dan sebagai warganegara.

Komite Mayer (1992) menegaskan, istilah kompetensi mengarahkan kita untuk berfokus pada hasil belajar. Ini semua mengenai apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang. Komite Mayer berpendapat bahwa kompetensi tidak hanya didukung dengan kecakapan tetapi juga dengan pengetahuan dan pemahaman kompetensi melibatkan baik kemampuan untuk melaksanakan dalam konteks tertentu maupun kapasitas untuk mengalihkan pengetahuan dan kecakapan ke tugas dan situasi baru. Hal ini berarti bahwa pembelajar harus menangkap prinsip dan konsep yang mendasari aplikasi tertentu, karena ini merupakan dasar dari transfer ke situasi yang baru.

Kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan berarti apa saja yang dibutuhkan untuk dapat berhasil diterima dalam suatu pekerjaan. Hal ini merujuk pada kompetensi generik yang diperlukan untuk cara masuk yang efektif ke dalam rentang luas pekerjaan dan industri. Berbagai laporan tentang kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan sedang dikembangkan melalui analisis jenis-jenis pekerjaan, dan bagaimana pekerjaan diorganisasi ke dalam suatu entri industri. Perkembangan ini juga harus dipertimbangkan berbagai perubahan sesuai dengan yang dibutuhkan industri, sifat pekerjaan, juga bentuk pelatihandan pelatihan kejuruan.

Laporan Mayer (1992) berisi pemikiran tentang bidang-bidang kompetensi yang ditunjukkan pada Tabel 5.1 berikut:.

Tabel 8.9.1 . Bidang-bidang Kompetensi Komite Finn

-
- **Bahasa dan Komunikasi**
Berbicara
Mendengarkan
Membaca
Menulis
Mendapatkan dan menggunakan informasi

 - **Matematika**
Komputasi
Pengukuran
Memahami lambang-lambang matematika

 - **Pemahaman Teknologis dan Ilmiah**
Memahami konsep-konsep teknologis dan ilmiah
Memahami dampak sains dan teknologi pada masyarakat

 - **Pemahaman Budaya**
Pemahaman dan pengetahuan dalam konteks politik, geografis dan sejarah
Memahami persoalan-persoalan pokok global; misal persaingan diantara prioritas lingkungan, teknologis dan sosial
Memahami dunia kerja, arti penting dan persyaratannya

 - **Pemecahan masalah**
Analisis
Pemikiran kritis
Pengambilan keputusan pemikiran kreatif
Pengalihan kecakapan ke konsep-konsep baru

Untaian kompetensi kunci merupakan paparan umum mengenai kompetensi yang penting artinya untuk partisipasi efektif dalam lingkungan pekerjaan dan lingkungan sosial lainnya. Untaian kompetensi ini terutama memaparkan kapasitas untuk menerapkan pengetahuan dan kecakapan dengan cara yang padu dalam lingkungan pekerjaan.

Tabel 8.9.2. Untaian Kompetensi Kunci Komite Mayer

-
- **Mengumpulkan, menganalisis, juga mengorganisasi ide dan informasi** untaian ini terutama memaparkan proses pengumpulan evaluasi dan juga penyajian ide dan informasi untuk berbagai tujuan praktis
-
- **Mengungkapkan ide dan informasi.** Untaian ini terutama memaparkan kapasitas untuk menggunakan berbagai bentuk komunikasi, lisan, tertulis dan grafik, agar dapat mengkomunikasikan ide dan informasi pada orang lain secara efektif.
-
- **Kegiatan merencanakan dan mengorganisasikan.** Untaian ini terutama memaparkan perencanaan, manajemen organisasi dan diri. Hal ini mencakup kapasitas untuk menyelesaikan satu tugas yang disertai dengan tingkat kemandirian tertentu, memantau kinerja diri-sendiri, dan menjamin terjalannya komunikasi yang efektif, melaporkan dan mencatat proses dan hasil.
-
- **Bekerja sama orang lain dan bekerja di dalam kelompok.** Untaian ini terutama memaparkan proses kerja bersama orang lain dan bekerja di dalam tim, termasuk dalam menentukan tujuan bersama, menetapkan alokasi tugas, memantau pencapaian tujuan dan mengecek kualitas produk akhir.
-
- **Menggunakan ide dan teknik matematis.** Untaian ini terutama memaparkan pemecahan masalah sebagai suatu proses. Pemecahan masalah didefinisikan secara luas sehingga mencakup identifikasi dan *framing* (pembatasan) sifat permasalahan serta mengupayakan berbagai strategi jawaban yang sesuai.
-
- **Menggunakan teknologi.** Untaian ini terutama memaparkan kapasitas untuk menggunakan proses, sistem, perlengkapan dan bahan teknologi serta kapasitas untuk mengalihkan pengetahuan dan kecakapan ke situasi baru.
-

Komite Mayer menyatakan, kompetensi penting untuk efektivitas partisipasi dalam berbagai pola dan organisasi kerja yang sedang bermunculan. Kompetensi, berfokus pada kapasitas untuk menerapkan pengetahuan dan kecakapan secara padu di dalam situasi kerja. Kompetensi-kompetensi kunci bersifat generik dalam arti bahwa kompetensi tersebut berhubungan dengan kerja pada umumnya, jadi tidak bersifat khusus hanya pada pekerjaan dan industri tertentu. Karakteristik ini mengandung arti bahwa kompetensi-kompetensi kunci tidak hanya penting untuk partisipasi efektif di dalam pekerjaan, tetapi penting juga untuk partisipasi efektif di dalam pelatihan lebih lanjut, dan secara lebih umum di dalam kehidupan orang dewasa.

Mereka memandang kompetensi secara luas, kompetensi bukan sebagai perilaku otomatis hasil pelatihan (*automated trained behaviours*), namun sebagai kapabilitas (kesanggupan) berkesadaran dan berpikir (*mindful and thoughtful capabilities*), yang melibatkan aplikasi pemahaman dasar secara cerdas.

Karakteristik pembatas kompetensi kunci adalah bahwa kompetensi kunci harus:

- 1) Sangat dibutuhkan untuk persiapan pekerjaan;
- 2) Bersifat generik untuk berbagai pola kerja dan organisasi kerja yang sedang bermunculan;
- 3) Mempersiapkan seseorang agar dapat berpartisipasi secara efektif di dalam berbagai lingkungan sosial dan lebih umum lagi di dalam kehidupan orang dewasa;
- 4) Melibatkan integrasi dan aplikasi pengetahuan serta skills;
- 5) Dapat dipelajari;
- 6) Diterima oleh penilaian yang kredibel.

Oleh karena itu, kompetensi merupakan kunci yang mewakili satu komponen penting dari program kepelatihan. Komponen yang dibutuhkan untuk mencapai kompetensi keberhasilan hidup atau kecakapan hidup dan kompetensi kejuruan. Kompetensi itu mencerinkan pengetahuan dan kecakapan pokok yang dibutuhkan untuk dapat berpartisipasi secara efektif di dalam berbagai bentuk dan organisasi kerja yang sedang menjamur. Saat ini dunia kerja mulai mengembangkan kompetensi kunci lebih jauh lagi.

8.9.3 Manfaat Basis Kompetensi

Kerangka acuan untuk pendekatan ini adalah kinerja orang-orang terbaik dalam pekerjaan tertentu. Karakteristik-karakteristik orang-orang ini memberikan suatu template atau pola dasar bagi sejumlah proses manajemen SDM: seleksi, pengembangan, perencanaan suksesi, manajemen kinerja, promosi dan perencanaan karier. Dengan meningkatkan kesuksesan-kesuksesan seleksi, dengan mendongkrak orang-orang dari kinerja rata-rata ke kinerja unggul melalui kepelatihan, dan dengan mempromosikan orang-orang yang tepat, sehingga organisasi-organisasi bisa meningkatkan produktivitas total mereka.

Baru-baru ini yang sedang laris adalah model-model pelatihan berbasis kompetensi, dan beberapa organisasi ingin menciptakan model-model untuk kepentingan mereka sendiri. Memang benar ada yang tidak percaya bahwa model-model yang diciptakan dalam situasi dan kondisi seperti itu mampu menambahkan nilai besar dan mungkin malah merupakan kesalahan yang mahal. Model kompetensi itu sendiri sudah merupakan suatu solusi yang mencari masalah, dan karenanya bisa jadi buka titik tolak yang baik. Model-model kompetensi menghasilkan keunggulan persaingan yang hebat ketika hal itu menjadi bagian dari pelaksanaan strategi bisnis. Perusahaan yang ingin meningkatkan pangsa pasarnya dengan jalan mendapatkan lebih dari karyawan-

karyawannya yang sudah ada dan dengan mempekerjakan orang-orang terbaik dari pasar luar akan memperoleh banyak dalam penghematan bottom line dari model kinerja unggul yang didefinisikan secara akurat. Evaluasi mengenai arah strategis dan efek-efeknya pada bidang bisnis yang bersangkutan adalah persyaratan bagi penyusunan model kompetensi.

8.9.4 Tahap Perumusan Kompetensi

Ada enam tahap dalam mendefinisikan model kompetensi untuk pekerjaan atau peran tertentu. Kandungan fase-fasenya mungkin bervariasi, tergantung pada kedalaman riset yang diperlukan, tetapi penghapusan terhadap salah satu dari tahap-tahap itu biasanya akan memberikan hasil jelek dan bisa membuat investasi sia-sia. Tahap-tahap tersebut adalah:

- 1) Menjelaskan kriteria kerja.
- 2) Mengidentifikasi orang-orang untuk sampel-sampel kriteria.
- 3) Mengumpulkan data melalui BEI dan/atau metode-metode lain.
- 4) Menganalisis data dan mendefinisikan kompetensi-kompetensi.
- 5) Mensahkan modelnya.
- 6) Mendesain aplikasi-aplikasinya.

a. Kriteria Kinerja

Menetapkan kriteria kinerja pada awal mula proyek sangat menentukan. Adalah normal untuk menetapkan buah *steering group* untuk mengelola proyek itu dan anggota-anggotanya harus sependapat mengenai kriteria untuk kinerja unggul bagi pekerjaan atau peran tertentu. Hanya dengan pola inilah sampel dari para performer rata-rata dan performer unggul yang dipilih untuk BEI dan kompetensi-kompetensi yang tepat bisa didefinisikan. Kriteria itu seyoganya meliputi data keras, jika mungkin, seperti angka-angka produktivitas, tetapi kriteria lain seperti keefektifan manajerial sebagaimana diukur dengan laporan-laporan langsung atau *peer ratings* (pemerintahan oleh sesama kolega) bisa dilampirkan. Satu ukuran tunggal sebaiknya dihindari.

b. Sampel Kriterion

Dalam menyeleksi orang-orang untuk sampel, ada tiga hal penting: pertama, *performer unggul* harus benar-benar yang terbaik, mereka yang berperingkat tinggi di semua atau sebagian besar kriteria kinerja. Kedua, perlu adanya suatu *control group* atau *contrast group* yang terdiri atas para *performer* yang sepenuhnya bisa diterima. Ketiga, sampel-sampel harus cukup besar untuk memungkinkan analisis statistik. Sampel besar 10% semestinya sudah memungkinkan hal ini, tetapi jika populasi totalnya kecil akan diperlukan proporsi lebih tinggi. Sebagai aturan umum, untuk menekankan atau meyakinkan sampel ke arah proporsi yang lebih tinggi dari para

performer unggul bisa dikatakan: “kalian selalu belajar paling banyak dari para *superstar* kalian” (Spencer & Spencer, 1993).

c. Pengumpulan Data

Pengumpulan data bisa melalui BEI (*Behavioral Event Interviews*) atau metode-metode lain, yang paling umum diantaranya adalah panel-panel pakar atau diskusi kelompok-kelompok fokus (*Focus Group discussion*). Metode BEI adalah yang paling efektif, tetapi banyak memakan waktu dan membutuhkan pakar-pakar wawancara untuk menyelenggarakan wawancara-wawancaranya. Sekalipun begitu, ia memberikan hasil-hasil terbaik dan pekerjaan-pekerjaan kuni atau peran-peran kompleks ada baiknya berinvestasi dalam metode-metode ini. Hasil-hasil itu tidak hanya memberikan kompetensi-kompetensi, tetapi juga data yang kaya tentang kompleks dimaa kompetensi-kompetensi itu ditunjukkan dan bagaimana hal itu bekerja bersama-sama; dengan demikian memberikan informasi berharga yang bisa digunakan dalam membantu orang-orang lain mengembangkan kompetensi-kompetensi mereka.

a) Metode *Behavioral Event Interview*

Behavioral event interview adalah salah satu bentuk wawancara terstruktur yang mirip *critical incident interview*, tetapi difokuskan pada individu-individu dan kompetensi-kompetensi mereka, bukan pada tugas-tugas. Ini adalah sebuah proses untuk secara tidak langsung mengumpulkan sampel-sampel perilaku yang telah mengarah pada kesuksesan dalam peran yang dimiliki seseorang, dan peristiwa di mana ia pernah gagal dalam memberikan apa yang mereka inginkan agar dia lakukan. Wawancaranya menuntut ketegaran tingkat tinggi dari pewawancara dan jika, dikerjakan dengan baik, akan mengungkapkan pola-pola perilaku intensional yang membuahkan kinerja istimewa. Wawancara difokuskan pada pikiran-pikiran, perasaan-perasaan, perilaku-perilaku,, dan hasil-hasil. Perbandingan dari semua *performer* istimewa membuahkan wawasan yang sangat bagus mengenai bagaimana mereka berkinerja melebihi kriteria kinerja dan, ketika dikontraskan dengan para *performer* rata-rata, membuahkan sebuah *template* tentang kinerja istimewa dalam peran atau tugas tertentu dan yang khas bagi organisasi itu.

b) Panel-panel pakar

Panel pakar atau kelompok diskusi terfokus menggunakan orang-orang yang tahu banyak tentang pekerjaannya, termasuk para pekerja unggul, para pelanggan, spesialis SDM, dan manajer-manajer lini. Panel itu melakukan *brainstorming* untuk mengenali kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas secara istimewa. Panel membutuhkan dukungan yang baik agar ia tidak

menghasilkan kompetensi-kompetensi yang terlalu digeneralisasikan, atau didominasi oleh orang-orang yang bukan pekerja yang dimaksud. Biasanya, panel tidak mengetangahkan seluruh kompetensi, khususnya mereka mungkin akan melewatkan kompetensi berpikir atau kompetensi motivasional. Pada umumnya, panel mendapatkan akurasi sekitar 50% jika dibandingkan dengan data BEI, dan cenderung menghapus beberapa dari kompetensi-kompetesi unik yang diperlukan bagi suatu peran.

c) Survei

Metode pengumpulan data yang lain adalah melalui survei, entah khusus, entah generik. Survei-survei untuk mengembangkan model-model kompetensi perlu mengidentifikasi perilaku-perilaku dan karakteristik-karakteristik dari pemegang pekerjaan, bukan tugas-tugas yang mereka kerjakan. Butir-butir survei harus pendek dan tidak ambigu. Meskipun metode ini adalah cara yang cepat untuk menarik banyak data dari banyak orang, namun metode ini terbatas dalam arti hanya mendapatkan jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dan, seperti panel-panel pakar, survei-survei akan melewatkan kompetensi-kompetensi tersembunyi yang seringkali bersifat unik bagi pekerjaan atau organisasi yang bersangkutan. Menyelenggarakan beberapa BEI untuk memperkuat data yang dikumpulkan lewat panel-panel atau survei-survei akan meningkatkan hasilnya, tetapi tidak memberikan kekayaan dari suatu model yang diciptakan dari sejumlah besar BEI.

8.9.5 Analisis data dan pengembangan model

Menciptakan model-model dari BEI-BEI adalah bagian paling kompleks dari proses ini. BEI perlu dianalisis secara tematis, yaitu dalam rumpun-rumpun sesuai dengan tema-tema yang berkaitan dengan pola-pola yang biasa terlihat dalam BEI, untuk menghasilkan hipotesis-hipotesis mengenai apa saja kompetensi-kompetensinya dan bagaimana hal itu bekeja bersama untuk menghasilkan kinerja istimewa. Perbandingan atas apa yang dikerjakan oleh orang-orang rata-rata dengan apa yang dikerjakan oleh *performer* unggul ialah bagian sentralnya dan, jika kedua kelompok itu sudah dipilih dengan pertimbangan yang baik menurut kriteria yang dipakai, maka perbedaan-perbedaannya akan mulai tampak jelas. Analisis data biasanya dilakukan melalui suatu analisis tematis atas wawancara-wawancaranya dan dengan menggunakan statistik untuk menguji perbedaan-perbedaan nyata antara kedua kelompok tadi. Spencer & Spencer (1993) memberikan uraian terperinci mengenai proses ini dalam buku mereka *Competence Work*.

Hasilnya barangkali berbentuk suatu kamus kompetensi yang meliputi semua kompetensi, definisi-definisinya dan definisi-definisi dari tingkat-tingkat yang dinyatakan sebagai skala interval berikut contoh-contoh perilaku kompetensi. Formatnya tergantung pada sifat aplikasi-aplikasi untuk mana model itu kelak akan digunakan.

8.9.6 Validasi

Ada beberapa cara memvalidasi model. Jika *job holders* sangat banyak, adalah mungkin untuk membuat kuesioner-kuesioner berdasarkan model itu dan menerapkannya ada sampel *job holders* yang sangat luas. Hal ini mencakup baik *performer* rata-rata maupun *performer* bintang. Analisis datanya akan menguji model itu dan memungkinkan revisi-revisi serta perbaikan-perbaikan dilakukan. Jika angka-angka untuk pengujian ini tidak cukup besar, dianjurkan agar data yang terkumpul sebagai bagian dari proses-proses seleksi atau evaluasi-evaluasi kinerja harus terus dicermati untuk digunakan sebagai mekanisme untuk memvalidasi dan mengupdate modelnya. Pengumpulan data itu penting, khususnya karena pekerjaan-pekerjaan tidak statis dan, karena situasi-situasi dan pekerjaan-pekerjaan berubah serta berevolusi, maka kerangka kompetensi juga akan senantiasa diubah dan disesuaikan dengan syarat-syarat baru. Seringkali kompetensi-kompetensi itu sendiri tidak berubah: aspek-aspek motivasional yang mendasari pekerjaan dan orang-orang akan mungkin tetap konstan, tetapi cara perilaku-perilaku merefleksikan dorongan-dorongan dasar bisa berubah.

8.9.7 Aplikasi

Sekalipun ini adalah fase terakhir dalam pengembangan suatu kompetensi, aplikasi perlu ditanamkan kedalam alam pemikiran sejak dini. Bentuk model kompetensinya dan isi kamusnya tergantung pada pengguna yang diincar. Misalnya, jika modelnya dimaksud untuk digunakan sebagai seleksi, penyeleksi mungkin perlu memiliki contoh kompetensi-kompetensi yang sulit untuk dikembangkan dan karenanya harus membuat keputusan-keputusan seleksi mengenai kompetensi-kompetensi ini. Para selektor perlu memahami perbedaan antara kompetensi-kompetensi ambang batas yang dibutuhkan seseorang untuk mengerjakan tugasnya, dan kompetensi-kompetensi pembeda yang membedakan *performer* yang berpotensi rata-rata dengan *performer* yang berpotensi sebagai bintang. Aplikasi-aplikasi yang berlainan mungkin menuntut format-format kompetensi yang juga berlainan, dan bisa direvisi dengan berbagai cara. Untuk manajemen kinerja, misalnya, kompetensi-kompetensinya mungkin paling baik ditampilkan dengan cara yang menghubungkannya dengan hasil-hasil potensial tertentu. Ini bisa sangat ampuh dalam membantu orang-orang melihat bahwa kurangnya suatu kompetensi atau seperangkat kompetensi merintangai keseluruhan kinerja mereka. Setelah itu barulah aplikasi itu bisa digunakan sebagai fokus kepelatihan.

8.9.8 Karakteristik Program Pelatihan

Mengingat berbagai macam definisi kompetensi, apa yang menyebabkan suatu program pelatihan menjadi program berbasis kompetensi dapat menggunakan dua rangkaian karakteristik untuk mendesain dan analisis program pelatihan berbasis kompetensi di Australia Selatan. Herman dan Kenyon (1987) di Inggris mengidentifikasi

21 aspek integral (enam yang terpenting) atau aspek yang terkait dengan pelatihankejuruan berbasis-kompetensi. Foyster (1990) brdasarkan analisis dua studi kasus, meskipun mengakui bahwa “ada beberapa yang akan mengajukan keberatan dengan klasifikasi ini” menyusun enam karakteristik esensial dan sepuluh karakteristik yang diprlukan. The TAFE National Centre For Reasearh and Development (1990) menggunakan tuju kriteria dalam menginventarisasi nasional program-program berbasis-kompetensi TAFE. Bowden dan Masters (1993) memilih enam prinsip dan tujuan dalam riset nasional dan berbagai implikasi pada kepelatihan. Walaupun semua karakteristik ini memiliki persamaan ciri, namun karakteristk tersebut tidak saling tumpang-tindih dan banyak ciri yang tetap menjadi pemicu perdebatan dan pembantahan. Seperti yang dikemukakan secara tajam oleh Colins (1993), saat ini ada “banyak belukar opini” dengan setiap batang dan cabang menggambarkan: komitmen para juru kampanye yang sangat antusias; sikap menerima tanpa syarat dri par birokrat; argumentasi penasihat kebijakan pelatihyang berbunyi “dapatkah kami mengubah dan mengoperasionalkannya ke dalam konteks kepelatihan?”; jerit tangis kepedihan dari mereka yang beranggapan bahwa pelatihyang sudah baik ini akan diganti dengan berbagai upacara penuh slogan ; kesimpulan hasil eksplorasi riset yang menyatakan bahwa ada sebagian agenda kompetensi yang tidak dapat dioperasionalkan; dan argumentasi yang menegaskan bahwa keseluruhan wacana ini berbahaya, karena menggeser keseimbangan kekuasaan ke arah yang tidak benar dan mengancam tujan krisual pelatihdalam masyarakat demokratis.

Perdebatan itu banyak yang bergantung diseputar apakah kompetensi (termasuk kompetensi individual) ditinjau secara holistik ataukah secara atomistis. Banyak yang beranggapan bahwa kompetensi sebagai keseluruhan kapabilitas atau kemampuan seseorang; sebagaian lain menganggap kompetensi individual sebagai bagian-bagian komponen yang ikut membentuk kompetensi individual. Jelas hal ini menjadi suatu persoalan mengenai bagaimana memaparkan konsep menyeluruh kompetensi individual sebagai sesuatu yang berbeda dan dengan cara apa konsep kompetensi itu dimanifestasikan. Ditinjau dari segi praktis deskripsi kompetensi muncul dari perkembangan dan dimilikinya berbagai kualitas yang relevan seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan dan sikap (Gonczi, *et al.* 1990).

Meskipun demikian, kegagalan untuk mengajukan jajaran luas kualitas sebagaimana telah diimplikasikan di atas dapat dianalogikan dengan upaya membangun dinding atau tembok bata tanpa adukan semen. Kompetensi bersifat bolitis dan kompetensi merupakan upaya untuk memaparkannya. Kompetensi kunci atau generik adalah adukan semen dan punya arti penting untuk menciptakan struktur yang solid agar dapat memaparkan atau menggambarkan suatu citra mengenai apa yang dimaksud dengan kompetensi.

Meskipun demikian, kompetensi muncul dalam konteks industri, organisasi atau tim kerja, dan nilai-nilai individual maupun kelompok berperan untuk mendefinisikan dan

memaparkan kompetensi. Proses definisi itu kaya dan beraneka ragam, sehingga apa yang cukup baik bagi seseorang atau kelompok tertentu, mungkin saja tidak cukup baik bagi lainnya. Ada yang memahami kompetensi secara luas, ada juga yang memahaminya secara sempit.

Kunci untuk sistem pelatihan berbasis kompetensi ialah sertifikasi yang berdasar pada capaian kompetensi dan bukan sekedar penyelesaian atau program kursus atau pelatihan berbasis waktu. Apa yang signifikan dari berbagai macam rangkaian karakteristik adalah bahwa bila karakteristik tersebut dipraktikkan, karakteristik itu akan mengarah pada jenis sistem pelatihan yang cukup berbeda dengan apa yang sebagian besar orang telah alami. Konsekuensi dari hal tersebut ialah dibutuhkan waktu untuk memahami dan memikirkan keseluruhan implikasinya. Hal itu pun sebenarnya masih belum cukup, mungkin cara yang paling efektif untuk benar-benar menguasai operasi pelatihan berbasis kompetensi adalah dengan cara melihat program yang sedang berjalan atau dengan cara mengalaminya sendiri, atau sekurangnya dengan cara bertanya pada seseorang yang terlibat.

Berikut ini merupakan daftar kriteria yang sangat membantu untuk mengidentifikasi program-program pelatihan berbasis kompetensi.

1) Kriteria Hasil

Pelatih diakui memenuhi standar kompetensi nasional apabila telah disetujui oleh badan akreditasi nasional. Jika standar nasional belum ada, maka hasil pelatihan didasarkan pada definisi kompetensi oleh dewan dan disetujui oleh dewan pelatihan industri atau pihak-pihak industri yang relevan.

2) Kriteria Kurikulum

Kurikulum memberikan kejelasan indikasi sehubungan dengan kinerja, kondisi dan standar yang bagaimana yang diharapkan dari pembelajar. Bila perlu, diidentifikasi tanggung jawab dan penilai di tempat kerja juga di luar tempat kerja.

3) Kriteria Penyampaian

Penyampaian bersifat fleksibel dan pembelajar dapat berinisiatif pada saat pelatihan berlangsung. Bahan-bahan belajar yang digunakan oleh penyedia menunjukkan kadar keterpusatan pada pembelajar yang dimiliki layanan program.

4) Kriteria Penilaian

Penilaian seharusnya:

- a. Mengukur kinerja yang dipertunjukkan dengan standar kompetensi khusus.
- b. Siap menilai berbagai kompetensi yang diperoleh dari luar kepelatihan.
- c. Bila perlu mencakup komponen-komponen di tempat kerja atau *off-the-job*

5) Melaporkan/Mencatat Kriteria

Seharusnya pembelajar diberikan laporan mengenai kompetensi yang diperoleh. Laporan dapat berdasarkan banyak modul yang diselesaikan, asalkan hubungan antara kompetensi dengan modul sudah dipahami.

6) Kriteria Sertifikasi

Peserta yang dapat mempertunjukkan semua kompetensi yang telah ditentukan dalam suatu pelatihan akreditasi, seharusnya mendapatkan surat mandat dan pernyataan kemampuan yang telah dikuasai yang diakui secara nasional.

8.9.9 Keunggulan

Sampai sejauh ini, telah disajikan beberapa definisi kompeten dan kompetensi yang menguji kualitas yang dianggap berasal dari program pelatihan berbasis kompetensi dan mempertentangkannya dengan kualitas program-program pelatihan tradisional.

Kita yakin bahwa ada sejumlah keunggulan dari program-program pelatihan berbasis kompetensi (PKBK). Keistimewaan ini menggambarkan kualitas yang tidak bersifat eksklusif untuk program-program seperti itu; namun lebih bersifat menggambarkan, secara kolektif, keistimewaan yang menjadi contoh baik untuk kualitas. Karenanya, kita mengidentifikasi adanya kedekatan gagasan pelatihan berbasis kompetensi dengan pendekatan kualitas pada konsepsi, rancangan, penyampaian, penilaian dan manajemen program kepelatihan. Dengan demikian, sedikitnya ada lima keistimewaan dasar, yaitu:

- 1) Spesifikasi hasil pembelajaran dengan istilah yang dapat diukur;
- 2) Penemuan awal hasil, melalui analisis arena dan konteks tempat hasil tersebut akan dipertunjukkan (seperti pekerjaan atau bidang pekerjaan);
- 3) Pengukuran hasil sebagai kriteria keberhasilan proses belajarnya;
- 4) Proses belajar yang menekankan capaian hasil khusus hingga tingkat yang telah ditentukan dan bukan sekedar lama waktu atau modus belajarnya.
- 5) Mengakui perolehan belajar sebelumnya dengan cara memberikan kredit pada nilai pembelajaran tersebut, jadi tidak sekedar menuntut pengulangan (repetisi).

Tabel 8.9.3 Daftar Perbedaan antara Program Tradisional dan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi (PKBK)

Program Tradisional	Program KBK
Fokus pada isi	Berbasis kompetensi
Berbasis waktu	Berbasis kinerja di tempat kerja
Tekanan pada input	Tekanan pada output
Kebutuhan kelompok	Kebutuhan individual
Berbasis subjektif (pokok bahasan)	Berbasis modules/unit
Sedikit atau tanpa RPL	RPL merupakan komponen padu
Umpan-balik tertunda	Umpan-balik segera
Pendekatan dan gaya belajar yang cakupannya sempit (misal berfokus pada buku teks)	Pendekatan penyampaian yang lebih fleksibel
Pengalaman lapangan terbatas	Tatanan kolaboratif antara tempat kerja dan penyedia
Pengajar/pelatih sebagai orang ahli dan memberikan kuliah, demonstrasi	Pengajar/pelatih sebagai narasumber dan mentor:salah satu dari banyak sumber
Pembelajar sebagai receptacle	Pembelajar lebih <i>self-directed</i> dan bertanggung jawab atas pembelajarannya sendiri.
Sasaran/tujuan umum	Hasil belajar spesifik
Penilaian dengan referensi norma	Penilaian dengan referensi kriteria
Kriteria subjektif, seringkali tak dinyatakan (tak diungkap)	Kriteria lebih objektif, kejujuran dinyatakan secara publik.
Tekanan pada penilaian kognitif	Tekanan pada penilaian kompetensi
Nilai akhir	Kompeten atau belum kompeten (atau nilai kompetensi)

Tinjauan kolektif mengenai program pelatihan berbasis kompetensi berisi sejumlah kata kunci dan konsep dasar yang layak dibahas secara singkat di sini.

- 1) Proses belajar yang memberikan tekanan pada capaian hasil khusus
- 2) Pengukuran hasil belajar
- 3) Kreditasi belajar

Pelatihan berbasis kompetensi berfokus pada hasil. Program ini berurusan (peduli) dengan apa yang sebenarnya dicapai oleh program itu sendiri, dan apa yang menjalankannya. Hal ini mensyaratkan agar hasil-hasilnya dispesifikasi dan ditentukan

lebih dahulu secara cermat. Spesifikasi dan penentuan sebelumnya pertama-tama dilakukan pada pengembangan standar kompetensi yang didasarkan atas analisis praktik kejuruan yang sedang berlangsung dan mungkin juga praktik kejuruan yang akan datang. Standar-standar tersebut kemudian diterjemahkan menjadi hasil belajar khusus yang sebagian besar akan membantu seseorang memperoleh tingkat kompetensi yang sesuai dengan kebutuhannya dan dengan kebutuhan konteks tempat mereka bekerja—atau tempat mereka akan bekerja nantinya.

Hasil belajar itu selanjutnya akan sangat membantu di dalam pembuatan rancangan berbagai alur untuk mencapai hasilnya. Alur tersebut bersifat luwes dan mungkin telah dilangkaui dalam berbagai tingkat yang berbeda-beda. Namun, hal yang perlu digaris bawahi bukannya lama masa pembelajaran (waktu yang diperluka untuk sampai ke sana), juga bukan alur belajarnya melainkan hasilnyalah yang paling penting. Meskipun demikian alur juga penting, ada berbagai pilihan dan beberapa di antaranya lebih sesuai dibandingkan lainnya. Hal ini mengimplikasikan bahwa alur itu sendiri harus mengarah pada tujuan akhir yang sama, meskipun melalui berbagai jalur alternatif.

Meskipun tidak sedikit program yang mengklaim telah sampai pada hasil tertentu, dan telah memiliki berbagai alur ke berbagai titik tujuan—namun bukan titik tujuan yang kita kehendaki. Walaupun alur merupakan sarana untuk mencapai suatu tujuan dan bersifat luwes, namun tujuan itu sendiri harus dapat diukur. Hal ini tidak berarti bahwa pengukuran capaian harus bersifat kuantitatif atau berpresisi tinggi. Pengukuran capaian mencakup seni dan juga sains. Karena itulah, digunakan sistem pengukuran yang didasarkan atas penilaian kolektif dan profesional, dan atas dasar pemahaman akan segala intensi program yang dibayangkan di dalam spesifikasinya.

Pengukuran juga harus dapat dipertahankan dan valid. Selanjutnya, pengukuran harus mengakui berbagai kompetensi dan kualitas-kualitas lain yang dibawa individu ke dalam proses belajar sehingga individu yakin bahwa kecakapan dan kemampuan yang dimiliki saat ini dapat memberi sumbangan pada hasil yang ingin dicapai dengan cara yang memungkinkan siapapun untuk memilih alur yang paling efisien—alur terpendek—agar dapat mencapai hasil yang didambakan. Melalui cara repetisi kegiatan belajar yang kurang diperlukan, kita tidak mendapatkan banyak hal. Alur itu seharusnya tidak berputar-putar dalam lingkaran, atau berliku-liku tanpa tujuan dan upaya pencarian tujuan yang didambakan. Ini bukan belajar demi belajar, namun belajar yang berfokus pada pencapaian tujuan khusus, melalui sarana ternyaman dan berdasar pada proses penilaian yang dipahami secara jelas, yang mengukur kapan dan bahkan seberapa baik pencapaian hasil yang diinginkan.

Dengan demikian keseluruhan konsep pelatihan berbasis kompetensi bertujuan untuk agar proses pembelajaran, rancangan dan pengukuran prestasi yang didambakan menjadi transparan. Arti transparan di sini adalah bahwa mereka yang berpartisipasi di

dalamnya dibantu untuk mendapatkan memahami secara jelas basis pembelajaran dan tingkat capaian yang akan diraih. Inilah maksud dan tujuan kepalatihan berbasis kompetensi; tidak lebih atau kurang dari sekadar praktik yang baik. Msing-masing dari kelima keistimewaan dapat menjadi sasaran berbagai tingkat kontroversi dan membebani kita dengan beberapa pertanyaan menantang.

- 1) Bagaimana pelatihan berbasis kompetensi dibahas dan diterapkan?
- 2) Seberapa jauh kesiapan mendefinisikan dan memaparkan makna kompeten? Dapatkah diukur pengalaman belajar, kehidupan, dan kerja sebelumnya, dengan tingkat kesahihan dan keterandalan yang memenuhi syarat agar dapat menghargainya, dan bukar sekadar menuntut perulangan (repetisi) dari itu semua?
- 3) Sampai seberapa jauh kurikulum dapat mencerminkan dan mengembangkan kompetensi yang kadangkala (karena terpaksa) berada di luar konteks kejuruan
- 4) Dapatkah dijamin standar kinerja jika beberapa di antara pembelajar secara signifikan membutuhkan waktu yang lama untuk mencapai standar tersebut dibandingkan dengan pembelajar lainnya?
- 5) Haruskah keberhasilan belajar semata-mata ditentukan oleh beberapa proses pengukuran formal apa peran *professional judgement* dalam penilaian kompetensi.
- 6) Bagaimana akses dan keadilan dipelihara dalam pelatihan berbasis kompetensi?
- 7) Bagaimana program dapat dirancang, dikembangkan, diimplementasikan dan dievaluasi sehingga mewujudkan karakteristik kunci filsafat berbasis kompetensi.

Perdebatan panjang mengenai apa makna pelatihandan bagaimana hal itu harus didefinisikan belum menghasilkan kesepakatan umum apapun, sebagaimana ditunjukkan oleh Hirst dan Peters (1970). Straughan dan Wilson (1983) mengemukakan kesimpulan bahwa istilah pelatihandigunakan dengan cara yang terlampau luas dan pukul-rata sehingga melahirkan banyak kebingungan. Baugart (1985) mencatat bahwa “persoalan muncul manakala da kerancauan antara laporan deskriptif dengan laporan preskriptif; penulis dapat saja manwarkan segala apa yang nampak di permukaan, agar mengesankan keseluruhannya sebagai definisi pelatihanyang bersifat deskriptif, namun sesuatu yang mendasarinya bisa jadi berupa keyakinan kukuh mengenai apa yang seharusnya menjadi tujuan kepelatihan”.

Ketika pelatihandipertentangkan dengan pendidikan, diversifikasi perdebatan menjadi semakin luas. Banyak ahli berpendapat bahwa *pelatihan* sebagai ‘upaya untuk mempersiapkan orang melalui jalur sempit kedalam pekerjaan, posisi atau fungsi’, sedangkan *pendidikan* melibatkan “mempersiapka kehidupan mereka dalam arti yang lebih luas dan lebih inklusif.” *Pelatihan* mengandung implikasi kegiatan yang kebutuhan kognitifnya telah dispesialisasikan atau dibatasi, namun istilah itu juga menjamin dipenuhinya standar skill atau profisiensi tertentu.

Sejarah pelatihan mengungkapkan adanya ketegangan abadi diantara konsep *pelatih* dengan konsep *pendidikan*. Ada juga yang mendefinisikan keduanya sebagai dua hal yang jelas berbeda. Ahli lain menganggapnya sebagai bagian suatu kontinum yang bergerak dari pelatihan holistik yang sangat luas ke perkembangan kecakapan yang sangat sempit dan spesifik, dengan tambahan pengetahuan pokok yang disebut *kepelatihan*. Hal yang terakhir cenderung dihubungkan dengan okupasi dan sering disebut pelatihan kejuruan atau teknik (lihat kembali Bab 1 dan Bab 2). *Pelatih* telah banyak dihubungkan dengan kolase teknis dan kejuruan *on-the-job training*, dan, beberapa negara, program-program kejuruan di sekolah menengah. Di sebagian besar negara, seperti Inggris, AS dan Australia, para ahli pelatihan berupaya membangun kompromi antara pendidikan umum dan pelatihan kejuruan. Hal ini menjadi sesuatu yang relevan kalau dua bentuk pelatihan ada pada lembaga yang sama.

Bukanlah hal yang mengejutkan apabila muncul kontroversi pada pembahasan PKBK. Ada beberapa yang menganggap sistem pembelajaran ini sebagai sistem yang dihubungkan secara utuh pelatihan dan menghapus sama sekali istilah "pendidikan" dari perbendaharaan sistem tersebut. Mereka menyebutnya pelatihan berbasis kompetensi. Orang-orang seperti ini menurunkan sistemnya menjadi sekedar persiapan kejuruan dan *on-the-job training* yang sempit. Ahli lain memberikan tanggapan yang sangat kritis pada PKBK sebagai suatu sistem pembelajaran. Mereka beranggapan bahwa semua pembelajaran seharusnya menghasilkan perkembangan seseorang yang sifatnya lebih luas. Hal ini mereka definisikan sebagai *kepelatihan*. Mereka berpendapat bahwa istilah *pelatihan berbasis-kompetensi* pun masih terlampaui preskriptif untuk dapat memungkinkan perkembangan yang bersifat menyeluruh (holistik).

Meskipun demikian, jabatan-jabatan profesional, teknis, dan perdagangan selalu menyediakan kepeatihan dengan satu atau lain bentuk. Bentuk seperti ini hampir selalu mencakup evaluasi capaian yang dihubungkan dengan kepelatihan. Sementara ketegangan yang muncul dari dua konsep ini berasal dari fakta bahwa rangkaian pelajaran, seperti kedokteran, kedokteran gigi, teknik di dalam universitas bersifat kejuruan dan dirancang untuk performansi kerja. Kuliah seperti kedokteran atau teologi merupakan batu fondasi universitas, namun secara signifikan keduanya juga bersifat kejuruan, yang dilengkapi kepelatihan. Engan demikian, diferensiasi antara *pelatih* dengan *pendidikan* menjadi kabur.

Para pendukung PKBK yakin bahwa banyak keluaran umum dan lebih luas yang terkait dengan kepelatihan, dapat dipaparkan dengan istilah kompetensi, diukur, dan dipengaruhi melalui pengalaman pembelajaran yang tepat. Beberapa keluaran holistik tidak mendapat hambatan apapun dari proses pembelajaran ini, walaupun proses ini juga tidak mendefinisikan keluaran tersebut. Dengan cara yang sama, proses tradisional pengajaran dan pembelajaran tidak memerlukan spesifikasi keluaran untuk mendapat

memproduksinya. Sebagai sistem pembelajaran tidak meliputi maupun menyingkirkan pengalaman pembelajaran yang mendorong kearah perkembangan pembelajaran sebagai seorang dosen pada dirinya sendiri tidak dapat menjamin keluaran seperti itu.

8.10 Rancangan dan Metode Pelatihan

8.10.1 Rancangan Pembelajaran

Rancangan program pelatihan, terutama sistem pembelajaran merupakan tahapan lanjut dari analisis kebutuhan. Setelah analisis kebutuhan pelatihan diketahui dengan pasti, maka pemikiran yang perlu dilakkukan adalah pendekatan manakah yang paling tepat untuk mendesain program pelatihan. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan ialah pendekatan modul. Model ini telah dipersiapkan segalanya mulai dari bahan, teknik penyajian, teknik evaluasi dan sebagainya. Kelemahan model ini adalah cenderung menggeneralisasi berbagai aspek dalam pelatihan seperti pembelajar, pengajar, fasilitas, lingkungan bahkan tujuan serta hasil akhir.

Seringkali terjadi, suatu kebutuhan pelatihan yang diperlukan suatu departmen, instansi, unit kerja, organisasi, perusahaan tidak sama satu dengan yang lain. Dalam hal kebutuhan pelatihan tidak sama, maka EO tidak dapat menerapkan model modul semacam itu. Untuk mengisi kebutuhan pelatihan yang berlainan maka pendekatan yang dapat diterapkan adalah model pendekatan sistem. Sistem merupakan suatu tatanan atau totalitas yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling tergantung dan saling memengaruhi. Jika salah satu sub sistem berubah, misalnya subsistem kebutuhan, maka keseluruhan sistem pelatihan akan berubah. Dengan demikian maka setiap pelatihan harus didesain sesuai dengan subsistem yang dalam hal ini disebut sebagai komponen-komponen pelatihan. Setiap program pelatihan diharapkan dapat menghasilkan sesuatu yang unik sesuai dengan kondisi yang ada.

Model pendekatan sistem secara teoritis dipengaruhi oleh pemikiran para psikolog belajar seperti Robert Gagne, Leslie J. Briggs dan Cronbach. Model ini berorientasi kepada mahzab behavioral, yaitu pendekatan yang menekankan kepada kemampuan yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan dan data yang dikumpulkan dari pembelajar untuk melakukan revisi dari keseluruhan program pelatihan.

Komponen-komponen sistem meliputi komponen input (masukan), komponen proses (konversi, komponen *output* (keluaran)), lingkungan (setting), dan umpan balik (feedback) dalam konteks desain sistem pembelajaran, maka masing-masing komponen sistem tersebut berwujud sebagai berikut:

- 1) *Input*, jenis pelatihan hasil analisis kebutuhan pelatihan
- 2) *Process*, ada 11 tahap desain sistem pembelajaran
- 3) *Output*, desain program pelatihan

4) *Setting*, unit kerja tempat 11 tahap desain pembelajaran akan dilaksanakan.

Dalam mendesain program pelatihan, ada 11 (sebelas) langkah yang seyogyanya dilaksanakan. Kesebelas langkah tersebut adalah berikut ini.

- 1) Menentukan tujuan pelatihan yaitu menentukan apa yang diharapkan dapat dilakukan oleh pembelajar setelah selesai mengikuti pelatihan. Tujuan pelatihan ini dirumuskan dari hasil analisis kebutuhan pelatihan.
- 2) Penentuan bahan ajar yang koheren dengan tujuan pelatihan.
- 3) Menentukan kelompok pembelajar dengan mengidentifikasi kemampuan awal dan tingkat pendidikan terakhir.
- 4) Merumuskan tujuan atau tingkat hasil belajar yang ingin dicapai dengan cara menentukan kawasan belajar tertentu menggunakan kata-kata operasional.
- 5) Menentukan instrumen penilaian berdasarkan kriteria yang telah ditentukan untuk setiap bahan ajar sekaligus menentukan jenis dan cara penilaiannya.
- 6) Mengembangkan materi bahan ajar.
- 7) Mengembangkan strategi pembelajaran mulai dari pendekatan, metode, dan tekniknya.
- 8) Mengembangkan evaluasi formatif
- 9) Mengembangkan evaluasi sumatif
- 10) Mengembangkan evaluasi program pelatihan
- 11) Melakukan revisi program pelatihan berdasarkan hasil evaluasi program.

8.10.2 Materi Pelatihan

Menyusun bahan ajar adalah merancang penyajian bahan pelajar dalam bentuk lesson plan, atau rencana pembelajaran. Sangat banyak model rencana pembelajar yang dapat digunakan oleh instruktur. Akan tetapi unsur unsur minimal yang harus ada di dalam setiap susunan bahan ajar adalah:

- 1) Topik
- 2) Masalah-masalah pokok
- 3) Tujuan-tujuan khusus;
- 4) Pokok-pokok bahan untuk setiap tujuan khusus;
- 5) Bahan yang perlu dibagikan kepada pembelajar;
- 6) Alokasi waktu untuk setiap bahan ajar;
- 7) Metode instruksional;
- 8) Alat bantu pembelajaran yang diperlukan;
- 9) Pertanyaan-pertanyaan penilaian
- 10) Penugasan pada pembelajar.

Bagian terpenting susunan bahan ajar adalah masalah-masalah pokok yang akan dibahas dalam pembelajaran. Masalah pokok ini sedapat mungkin diambil dari dunia nyata, atau memiliki nilai kepraktisan yang tinggi. Maksud penampilan masalah pokok adalah untuk mengaitkan bahasan dalam pelatihan dengan masalah nyata, dan sekaligus mengarahkan instruktur dalam memilih bahan agar tetap berorientasi pada pemecahan masalah nyata. Setiap masalah pokok terkait dengan satu atau lebih tujuan-khusus.

Rancangan bahan ajar harus disusun dengan baik agar proses pembelajaran berjalan baik. Selain itu desain bahan ajar yang trsusun baik dapat menumbuhkan rasa percaya diri instruktur. Kepercayaan diri tumbuh apabila intruktur merasa siap untuk mengajar, dan ini tercermin pada kelengkapan lesson plan yang disiapkannya. Meskipun demikian, instruktur harus tetap menganggap bahwa lesson plan itu bersifat kenyal. Terutama yang menyangkut alokasi waktu untuk setiap bahan-bahan. Sebab sangat lazim terjadi instruktur harus 'berhenti' pada suatu bagian-bahan karena mengakomodasi suasana dan semangat diskusi antar-pembelajar di dalam kelas. Bagian-bahan itu adalah bagian yang ternyata menarik hati pembelajar untuk lebih mendalami lewat diskusi.

8.10.3 Metode Pembelajaran

Pemilihan metode ditentukan oleh tujuan bahan ajar, karakteristik pembelajar (misalnya usia, tingkat pendidikan), ketersediaan alat bantu pembelajaran, preferensi dan kemampuan instruktur, preferensi dan kemampuan pembelajar, dan sebagainya. Akan tetapi, apa pun yang dipilih, metode itu tak boleh menyebabkan pembelajar tidak senang, merasa bosan dan tak semangat. Instruktur harus merencanakan penggunaan metode secara matang. Sementara pengguna metode itu sedang berjalan, ia juga harus melakukan pengamatan dan penilaian tentang ketepatan penggunaan. Instruktur juga harus jeli terhadap munculnya indikasi ketertarikan atau ketidakketertarikan pembelajar terhadap metode itu sebagaimana tampak pada semangat dan inspirasi mereka dalam pembelajaran. Apabila ada gejala kebosanan, instruktur harus mempertimbangkan untuk berganti dengan metode lain yang lebih menarik.

Metode-metode yang tersedia dan lazim digunakan dalam pelatihan adalah metode ceramah, penugasan individual, penugasan kelompok, demonstrasi, diskusi kelas, diskusi panel, dan metode ceramah yang diperkaya teknik-teknik pengaktifan pembelajar.

8.10.4 Metode Ceramah

Metode ceramah merupakan metode pembelajara yang paling tua, paling banyak dikritik, tetapi juga paling banyak digunakan. Keuntungan metode ini adalah banyak bahan ajar dapat disampaikan kepada banyak pembelajar dalam waktu relatif pendek. Akan tetapi beberapa diantara banyak kerugiannya adalah pembelajar pasif, cepat lelah,

bosan, mengantuk, serta kuantitas dan kualitas daya serap terhadap bahan ajar sangat bervariasi.

Banyak hal dapat dilakukan untuk mengurangi kelemahan metode ceramah. Diantaranya adalah membuat bahan ajar terorganisir dengan baik, jelas tujuannya, jelas bahan-bahan yang disajikan untuk mencapai tujuan, jelas evaluasinya, dan jelas pula umpan baliknya. Cara-cara mengurangi kelemahan itu didasarkan pada asumsi, bahwa bila pembelajar tahu hendak dibawa ke mana dengan pelajaran yang diberikan (kejelasan tujuan), dapat memahami bahan yang diajarkan (bahan tertata baik), tahu sudah sampai kemana ia berjalan (kejelasan evaluasi), dan perbaikan apa yang harus dijalankan untuk lebih meningkatkan keberhasilan belajarnya (kejelasan umpan balik). Dengan demikian, maka pembelajar akan dapat menerima metode ceramah yang digunakan.

Selain itu, pengajar harus berbicara cukup keras sehingga dapat didengar oleh semua pembelajar. Ia juga harus menempatkan dirinya pada posisi yang dapat dilihat dengan jelas oleh semua pembelajar sebab *eye contact* atau kontak mata dengan pengajar berpengaruh terhadap pemusatan perhatian pembelajar kepada pelajaran. Pengajar harus menggunakan papan tulis untuk memperjelas uraian. Sebaiknya pengajar juga harus menggambarkan *conceptual map*, atau skema-skema untuk menggambarkan butir-butir penting dari konsep yang diajarkan, dan melengkapinya dengan garis-garis berpanah yang menghubungkan butir-butir, guna menjelaskan hubungan sebab-akibat diantara butir-butir itu. Bila dipersiapkan dengan baik, *conceptual map* akan memperjelas materi pelajaran, mempermudah pemahaman, dan memudahkan ingat kembali.

8.10.5 Metode Penugasan Individual

Setelah instruksi menyampaikan pelajarannya, dan memberikan kesempatan kepada pembelajar untuk mengajukan pertanyaan dan menyampaikan pendapat, sehingga bahan pelajaran dapat dipahami oleh semuanya, ia dapat memberikan penugasan individual.

Penugasan individual ini pada umumnya bertujuan untuk mengkonfirmasi kebenaran, mengembangkan, atau mengaplikasikan konsep atau pengetahuan yang diberikan. Penugasan individual dapat berupa pencarian artikel di internet, pencarian pustaka di perpustakaan; pencarian data di lapangan; pencarian informasi dari narasumber; dan sebagainya.

Produk penugasan individual dapat berupa laporan singkat tentang hasil pekerjaan pembelajar. Namun, selain itu, guna kepentingan refleksi dapat pula pembelajar ditugasi untuk membuat laporan proses pekerjaan, yang memuat laporan tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan, kesalahan yang diperbuatnya dalam pencarian data, mengapa itu terjadi, dan bagaimana sebaiknya untuk masa yang akan datang.

8.10.6 Metode Penugasan Kelompok

Penugasan kelompok pada dasarnya adalah sama dengan penugasan individual. Bedanya, pekerjaan dilakukan oleh kelompok, sehingga proses kerjanya adalah proses kelompok. Pekerjaan kelompok biasanya dimulai dengan diskusi kelompok untuk menyatukan persepsi tentang tugas yang harus dikerjakan kelompok, dan output yang harus dicapai. Dilanjutkan dengan diskusi tentang langkah-langkah untuk mencapai output yang disepakati bersama; pembagian tugas; pelaksanaan tugas; diskusi-diskusi untuk analisis data dan informasi yang terkumpul; penulisan laporan; pendiskusan konsep laporan; dan finalisasi.

Satu keuntungan dalam penugasan kelompok yang tak dimiliki oleh penugasan individual adalah kerja sama tim. Kerja kelompok merupakan kegiatan terbaik untuk berlatih membangun kerja sama tim, pembagian tanggung jawab, dan etik. Aspek etik memang ada dalam kerja kelompok, karena dapat tumbuhnya rasa *ewuh pakewuh*, atau rasa bersalah kalau seorang anggota tim tidak ikut bekerja, padahal ia turut menikmati hasil kerja kelompok. Maka dari itu, anggota kelompok terdorong untuk aktif bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya dalam mencapai *output*.

8.10.7 Metode demonstrasi

Demonstrasi atau peragaan sebenarnya adalah ceramah, tetapi dilengkapi dengan presentasi gambar, atau praktik dengan peralatan yang relevan dengan materi ceramah. Tujuannya adalah untuk lebih memperjelas uraian. Metode ini memerlukan persiapan, baik pada tahap penyusunan rencana sajian, maupun pada tahap menjelang sajian bahan di kelas. Tanpa persiapan yang baik, metode ini akan membuat pembelajaran tersendat. Pada tahap penyajian di kelas, instruktur harus menjelaskan tujuan peragaan, dalam hubungannya dengan materi ajar yang telah atau baru saja disajikan. Kalau peragaan itu menggunakan peralatan, cara kerja alat harus dijelaskan. Kesempatan mencobakan alat harus diberikan kepada pembelajaran.

Keikutsertaan pembelajaran dalam pelaksanaan peragaan akan membuat suasana kelas yang semula mungkin membosankan menjadi hangat. Partisipasi dalam peragaan merupakan salah satu bentuk pemraktikan pengetahuan dan keterampilan. Memraktikan pengetahuan merupakan reinforcement bagi pembelajar sebab dengan yang diperolehnya sudah dapat dikuasai, bahkan dilaksanakan.

8.10.8 Metode Diskusi Kelas

Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk merangsang diskusi kelas dapat direncanakan, atau ditetapkan secara spontan pada saat proses pembelajaran berlangsung. Tujuan diskusi kelas adalah untuk pendalaman, pengembangan konsep, atau pengetahuan, sekaligus melatih keberanian pembelajar mengemukakan pendapat.

Salah satu masalah yang sering dihadapi instruktur adalah ketidakmerataan partisipasi. Di dalam kelas biasanya ada pembelajar yang sangat aktif merespon pertanyaan instruktur. Sebaliknya, ada yang diam, tak pernah berpartisipasi. Tingkat partisipasi memang belum tentu berhubungan secara linier dengan tingkat pengembangan pengetahuan baru sebab ada pembelajar yang sangat aktif berbicara, tetapi kurang banyak belajar dari seluruh proses pembicaraan. Sebaliknya, ada pembelajar yang hanya mendengarkan dan mencatat, tetapi ia belajar lebih banyak dari pendapat-pendapat yang berkembang.

Pertanyaan-pertanyaan evaluatif untuk pembelajar pendiam diperkirakan dapat memberikan dampak positif yaitu di dalam kenyataan mereka lalu menjadi aktif berpartisipasi berkat rangsangan pertanyaan dari instruktur. Akan tetapi, dilihat dari sisi yang lain, jawaban-jawaban benar terhadap pertanyaan-pertanyaan evaluatif mungkin dapat merangsang para pendiam itu untuk turut berpartisipasi secara aktif menjawab pertanyaan, yang bukan pertanyaan rangsangan dari instruktur.

8.10.11 Metode Diskusi Panel

Diskusi panel dapat dilakukan dengan mengundang pakar-pakar sebagai panelis (jenis pertama) atau memilih beberapa pembelajar pelatihan sebagai panelis (jenis kedua). Jenis pertama sering juga disebut sebagai *colloquies* atau simposium.

Metode diskusi panel jenis pertama pada dasarnya adalah metode ceramah. Dalam metode ini, para pakar dari beberapa bidang yang terkait dengan masalah yang telah ditetapkan, memberikan ceramah-ceramah pendek, misalnya masing-masing 20 menit. Setelah itu ada tanya jawab dengan pembelajar, dengan lama sesuai dengan jadwal. Kekuatan metode ini adalah karena pembelajar mendapatkan pembelajaran langsung dari pakar-pakarnya sedangkan kelemahannya adalah sama dengan kelemahan metode ceramah pada umumnya.

Metode diskusi panel jenis pertama ini dapat dimodifikasi untuk mengurangi kelemahannya. Misalnya, setelah sesi itu selesai, pembelajar dibagi menjadi kelompok-kelompok sebanyak permasalahan yang dibicarakan oleh tiap-tiap pakar. Kelompok-kelompok lalu menyelenggarakan diskusi yang dihadiri oleh pakarnya masing-masing, dengan dipandu oleh salah seorang pembelajar dari kelompoknya masing-masing. Setelah selesai, setiap pemandu diskusi melaporkan hasil diskusinya dalam forum kelas, dengan atau tanpa kehadiran panelis. Metode diskusi panel jenis kedua sepenuhnya diselenggarakan oleh pembelajar, dengan instruktur. Dalam metode ini, instruktur menetapkan panelis-panelis dari kalangan pembelajar sendiri. Mereka adalah pembelajar yang oleh instruktur dianggap cukup mampu menjadi panelis. Proses selanjutnya adalah seperti metode pada diskusi panel dengan panelis-pakar, dan dapat dilanjutkan pula dengan bentuk modifikasinya.

Baik dalam metode diskusi panel jenis pertama maupun kedua, perlu ada persiapan yang baik. Pembelajar perlu ditugasi untuk membaca pustaka yang terkait dengan permasalahan yang akan dibicarakan dalam diskusi panel. Dengan demikian mereka akan dapat berpartisipasi lebih optimal dalam acara diskusi. Bila diskusi panel jenis kedua dijalankan beberapa kali dalam satu program pelatihan, lebih banyak pembelajar akan memperoleh kesempatan untuk menjadi panelis.

Untuk dapat menjalankan diskusi dengan baik, fasilitator harus pandai mengelola tujuan, materi bahasan dalam proses diskusi, dan mengelola waktu. Kemampuan mengelola tujuan berarti instruktur harus mampu mengendalikan agar arah diskusi tetap menuju kepada tujuan pembelajaran. Kemampuan mengelola materi bahasan adalah kemampuan instruktur untuk secara jeli menilai apakah konsep atau pernyataan-pernyataan pembelajar dalam diskusi itu benar. Bila ada kesalahan, instruktur harus segera meluruskan.

8.10.12 Metode Ceramah Yang Diperkaya

Metode ceramah membuat peserta pasif. Untuk mengurangi kelemahan ini, metode ceramah dapat diperkaya dengan belajar aktif. Pengaktifan pembelajar dapat dilakukan dengan berbagai cara. Dalam *"The Trainers" Survival Guide: 25 Activities to Make Lecture-based Program Active*" cara-cara itu diuraikan secara singkat, dan dikutip dibagian berikut.

- 1) Pertanyaan untuk kelompok lain. Kelas dibagi menjadi 4-7 orang. Masing-masing membuat 1-3 soal tentang materi pelatihan untuk ditanyakan kepada kelompok lain. Demikian soal selesai disiapkan, soal-soal itu ditukarkan dengan kelompok lain. Lalu setiap kelompok menjawab soal. Hasil pekerjaan kelompok (jawaban terhadap soal-soal) dibicarakan dalam forum kelas.
- 2) Aplikasi. Kelas dibagi menjadi 2-7 orang. Setiap kelompok ditugasi menulis daftar rencana pemanfaatan bahan yang barusan disajikan di dalam dunia praktik. Kalau ternyata banyak yang tak dapat menemukan aplikasinya, masalah perlu didiskusikan di kelas.
- 3) Studi kasus. Kelas dibagi menjadi kelompok 2-7 orang. Instruktur menyiapkan kasus-kasus, atau studi kasus yang berbasis materi pelatihan yang baru saja disampaikan. Bagikan ke kelompok-kelompok untuk dijawab. Tunjukkan sumber-sumber untuk referensi. Hasilnya dibahas dikelas.
- 4) Debat instruktur. Pembelajar diminta membuat pertanyaan yang berlandaskan pada pemikiran yang berbeda dengan yang diajarkan, untuk dijawab oleh instruktur, atau oleh pembelajar lain yang sependapat dengan instruktur. Sebaiknya pertanyaan tertulis. Cara ini dilakukan terutama untuk kasus-kasus yang sedang menjadi pembicaraan hangat masyarakat, dan menimbulkan beda pendapat.

- 5) Bahas dengan sejawat. Setelah instruktur selesai menyajikan sebagian bahan, pembelajar diminta membahas pokok isi bahan dengan kawan sampingnya. Hasilnya lalu dibahas dikelas.
- 6) Beri Quiz. Selesai menyampaikan sebagian materi, instruktur memberi pembelajar 5-6 pertanyaan untuk dijawab oleh kelompok-kelompok. Hasil jawaban kelompok dibahas dikelas.
- 7) Isi bagian kosong. Beri pembelajar lembar kerja dari bahan yang akan segera diajarkan, tetapi pada lembar kerja itu ada bagian-bagian yang sengaja dikosongkan. Setelah pembelajaran dimulai-sambil mendengarkan-pembelajar diminta mengisi bagian-bagian yang kosong atas dasar sajian materi yang sedang disampaikan oleh instruktur.
- 8) Teka-teki silang. Kelas dibagi menjadi beberapa kelompok. Selesai sebagian sajian, pembelajar diberi teka-teki silang, yang jawabannya terkait dengan bahan ajar.
- 9) Pertemukan pertanyaan dengan jawabannya. Kepada pembelajar diberikan kartu-kartu yang sebagian berisi pertanyaan dan sebagian lagi berisi jawabannya. Bagikan secara random kepada pembelajar. Minta mereka mencari kawan yang memiliki kartu jawaban atau kartu pertanyaan yang cocok.
- 10) Baca dan ajarkan. Instruktur memberikan kepada kelompok '3-5 pembelajar materi ajar dalam bentuk tertulis, masing-masing sebanyak 2-3 lembar. Minta mereka mempelajari, lalu mempresentasikan di kelas, dengan bahasanya sendiri. Instruktur memberikan komentar, 'meluruskan' yang keliru.
- 11) Satukan langkah. Bila yang diajarkan adalah suatu proses, berikan kepada pembelajar kartu-kartu, yang masing-masing berisi satu langkah dalam proses. Selesai pembelajaran, minta pembelajar pemegang kartu berdiri urut sesuai dengan proses.
- 12) Empat pertanyaan. Tuliskan pada empat lembar *flipchart* atau kertas-kertas yang lebar dan tebal, masing-masing satu pertanyaan. Bagi kelas menjadi 4 kelompok. Beri spidol yang berlainan warna kepada setiap kelompok. Setiap kelompok berdiri didepan satu *flipchart*. Minta mereka menjawab pertanyaan di *flipchart* masing-masing. Beri waktu 5 menit. Lalu kelompok diminta bergeser ke *flipchart* yang lain dan menambah jawaban yang telah ada dari kelompok lain, dengan spidolnya sendiri. Dari hasil akhir dapat dilihat kesepahaman atau ketidaksepeahaman jawaban ke empat kelompok.
- 13) Apa yang dianggap paling sulit. Tuliskan topik-topik yang telah diajarkan, di beberapa *flipchart*. Minta pembelajar melihat, dan menentukan topik-topik mana yang dianggap sulit. Pembelajar diminta menuliskan secara lebih spesifik bagian bahan dalam topik

itu yang dianggapnya sulit. Setelah mempelajari isi semua *flipchart*, instruktur menjelaskan hal-hal yang sulit itu di kelas.

- 14) Beri ulasan. Instruktur melengkapi pembelajaran dengan gambar atau video. Pembelajar diminta memberikan ulasan terhadap gambar atau video itu.
- 15) Hal yang paling berguna dan paling tidak berguna. Instruktur menuliskan 6-7 manfaat dari bahan ajar yang baru saja disampaikan, masing-masing dituliskan pada satu *flipchart*. Minta pembelajar memilih yang dianggap paling bermanfaat, dan menuliskan alasannya pada *flipchart* itu. Instruktur memberikan komentar. Ulangi proses, tapi memilih yang paling tidak bermanfaat. Instruktur memberikan komentar.
- 16) Rangkuman terbaik. Instruktur membagikan kartu kepada kelompok' 4-7 pembelajar. Instruktur meminta pembelajar menuliskan rangkuman. Instruktur mereview rangkuman-rangkuman itu, dan menuliskan gabungan rangkuman dipapan tulis, sehingga menjadi satu rangkuman utuh. Instruktur meminta pembelajar mengutip rangkuman utuh yang ada dipapan tulis.
- 17) Prates. Instruktur memberikan prates tentang bahan yang akan diajarkan. Dalam pembelajaran instruktur menyinggung jawaban soal-soal prates. Instruktur meminta pembelajar merevisi jawabannya sendiri, kalau ada yang salah.
- 18) Main hadiah. Pembelajar dibagi menjadi beberapa kelompok. Masing-masing ditugasi membuat pertanyaan, yang jawabannya oleh instruktur dituliskan dikertas yang ada didinding. Instruktur menyiapkan kartu-kartu dengan angka-angka hadiah, misalnya Rp. 100.000,00 Rp. 500.000,00 Rp. 1.000.000,00 dst. Kalau untuk setiap jawaban ada 3 kategori pertanyaan (baik, sedang, kurang), maka jumlah setiap angka hadiah harus dibuat: sejumlah pertanyaan untuk setiap kelompok dikali jumlah kelompok. Pada akhir sesi, perolehan jumlah hadiah oleh setiap kelompok dihitung, untuk menentukan pemenang.
- 19) Main kegunaan. Kelas dibagi menjadi 3 kelompok. Tugas kelompok (i) menulis pokok-pokok bahan ajar; kelompok (ii) menuliskan bagaimana menggunakan apa yang dipelajari; kelompok (iii) menuliskan apa akibatnya kalau tidak menggunakan apa yang telah dipelajari. Hasil kerja kelompok dibahas di kelas.
- 20) Jawaban terbaik. Kelas dibagi menjadi 3-5 kelompok. Masing-masing mempunyai tas dan kartu-kartu berwarna yang berbeda di antara satu kelompok dengan kelompok dengan kelompok yang lain. Tiap kelompok menuliskan soal pada tasnya, lalu memberikannya kepada kelompok sampingnya. Kelompok sampingnya itu menjawab pertanyaan pada tas dengan kartu berwarna sendiri, dan memasukkannya ke dalam tas. Setelah tas yang berisi kartu jawaban tadi berputar ke semua kelompok sehingga semua tahu pertanyaan-pertanyaannya, tas kembali kepada pemilik semula.

Pemilik membuka tasnya masing-masing, dan menilai jawaban. Nilai total adalah 10. Harus ada kesepakatan di antara kelompok-kelompok berapa nilai yang diberikan kepada jawaban yang ada di dalam tas masing-masing. Nilai terbaik adalah jawaban untuk jawaban terbaik.

- 21) Bingo. Kegiatan ini dijalankan selama instruktur mengajar. Instruktur menuliskan istilah-istilah yang telah dibahasnya dalam kuliah, pada kartu bingo untuk setiap pembelajar. Bila ada pembelajar yang mendapatkan satu 'row', dua 'row', atau berapa pun yang telah disepakati, permainan itu berakhir. (untuk mendapatkan informasi tentang kartu bingo, lihat '*bingo cards creator*'. http://www.bestteachersites.com/web_tools/materials/bingo/).
- 22) Main peran. Pembelajar membahas bersama kasus nyata. Kemudian kelompok-kelompok menetapkan wakilnya untuk memegang suatu peran, dan merundingkan bagaimana wakil itu harus bersikap dalam kasus itu. Permainan peran yang dimainkan oleh wakil-wakil kelompok berlangsung dengan dipantau oleh instruktur.
- 23) Dua benar satu salah. Kelas dibagi menjadi kelompok-kelompok 3-7 orang. Setiap kelompok menuliskan 3 pernyataan tentang bahan yang akan diajarkan. Dua pernyataan benar, satu pernyataan salah. Wakil kelompok membaca keras-keras ketiga pernyataan. Kelompok lain mencatat mana yang benar dan mana yang salah, lalu dibahas di kelas.
- 24) Permainan T. kelas dibagi menjadi kelompok-kelompok 3-7 orang. Tiap kelompok mempunyai 1 *flipchart*, dengan tulisan huruf 'T'. setiap kelompok menulis di atas 'T' topik yang dibicarakan dalam pembelajaran, misalnya 'keterampilan presentasi' (berbeda tiap kelompok). Lalu di bagian kiri 'T' ditulis: 'yang baik yang bagaimana'. Di bagian kanan 'T' ditulis 'yang tidak baik bagaimana'. Tulisan-tulisan lalu dibahas di kelas.
- 25) Main kertas remasan. Permainan ini dijalankan kalau instruktur memberikan banyak materi pelajaran. Beri tiap pembelajar selembar kertas kosong. Minta masing-masing menulis pertanyaan tentang sesuatu materi. Lalu kertas diremas, dan dilemparkan kepada kawan. Kawan itu membuka kertas, menuliskan jawaban. Kertas diremas lagi, dan dilemparkan kepada kawan lain. Kawan lain ini membuka dan menambahkan jawaban atau catatan tambahan. Kertas diremas lagi dan dilemparkan lagi kepada kawan yang lain lagi. Kawan yang terakhir diminta membuka kertas dan membaca keras-keras baik pertanyaan maupun jawaban dan catatan-catatannya. Kalau ada pertanyaan-pertanyaan yang sama, pembelajar diminta memberi komentar tambahan. Variasi model: yang dibagikan diisi pertanyaan oleh instruktur.

Selain teknik yang telah diuraikan sebelumnya, masih ada beberapa teknik lain, di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Konsolidasi catatan. Setelah 10 sampai 15 menit memberi ceramah, instruktur memberikan kesempatan kepada pembelajar 2 sampai 3 menit untuk mengonsolidasi catatannya. Pada kesempatan ini pembelajar diberikan kebebasan untuk mencocokkan catatan dengan kawannya, atau meminta penjelasan kepada kawannya, atau sekedar memperbaiki catatannya sendiri.
- 2) Sisipan peragaan. Instruktur menyisipkan sesuatu peragaan berupa sajian gambar, slide, atau video. Isinya dibahas dalam diskusi kelas.
- 3) Kuliah tanpa mencatat. Instruktur mengajar selama 10-20 atau 30 menit. Pembelajar mendengarkan. Pembelajar diberi kesempatan bertanya untuk klarifikasi hal-hal yang kurang jelas. Kuliah dihentikan untuk memberi kesempatan bertanya untuk klarifikasi hal-hal yang kurang jelas. Kuliah dihentikan untuk memberi kesempatan kepada pembelajar membuat catatan kuliah, selama 5 menit. Waktu sisanya digunakan oleh pembelajar untuk mendiskusikan catatan dalam kelompok-kelompok. Instruktur memantau berkeliling, dan mencari kelompok yang catatan kuliahnya paling lengkap dan terarah kepada tujuan pembelajaran. Pada akhir kulia instruktur meminta kelompok yang catatan kuliahnya paling baik itu mempresentasikan dikelas selama kira-kira 5 menit. Pembelajar yang lain melakukan perbaikan-perbaikan.

Pemilihan metode pelatihan dengan peserta orang-orang dewasa memang perlu kewaspadaan. Sebagaimana telah dikemukakan, salah satu ciri pembelajar orang dewasa adalah *self-directed*, yakni menetapkan tujuan belajarnya sendiri. Akan tetapi masih ada lagi ciri lain, yaitu *self-selected method*, atau memilih metodenya sendiri, untuk mencapai tujuan belajar yang ditetapkannya.

Pada umumnya orang dewasa tidak senang dengan metode yang rumit, makan waktu lama, membutuhkan banyak tenaga, dan bergaya permainan anak kecil. Sebaliknya, mereka menginginkan metode yang sederhana, tidak jauh dari gaya konvensional yang sudah lama mereka alami selama mengikuti pendidikan formal, tetapi memperlakukan mereka sebagai orang dewasa.

Dalam pelatihan pembelajar memang tak bebas memilih metodenya sendiri karena metode yang akan digunakan pada umumnya telah ditetapkan sebelumnya oleh instruktur pada tahap perencanaan mata pelajaran. Maka dari itu perlu ada *rekonsiliasi* antara rencana instruktur dan keinginan pembelajar. Ini dilakukan melalui dialog pada awal penyajian mata pelajaran. Evaluasi terhadap penggunaan metode juga perlu dilalui pada setiap saat yang dipandang perlu. Pergantian metode pada saat yang tepat juga harus dimungkinkan.

8.10.13 Sumber Belajar

Sumber belajar harus telah teridentifikasi sebelum instruktur mulai menetapkan metode pembelajaran. Ini untuk menghindari terjadinya kemungkinan metode telah ditetapkan tetapi tidak mungkin dijalankan karena tak adanya sumber belajar yang diperlukan. Sumber belajar untuk pelatihan dapat berupa bahan ajar—baik pustaka cetak maupun elektronik - , alat bantu belajar, instruktur, dan pembelajar. Pembelajar sebagai sumber belajar sering terlupakan, padahal mereka adalah orang-orang dewasa yang telah memiliki pengalaman. Dengan bekal pengalamannya mereka dapat mengolah informasi yang disampaikan kepada mereka. Dengan bekal pengalamannya pula mereka sering dapat memecahkan persoalan yang dihadapi oleh instruktur dan pembelajar yang lain.

Pemberian fungsi kepada pembelajar sebagai sumber belajar merupakan bentuk pengakuan terhadap arti penting pengalaman yang telah dimiliki. Pengakuan terhadap pengalaman ini sekaligus dapat memberikan dorongan kepada semua pembelajar untuk memanfaatkan pengalamannya dalam pembelajaran yang lebih lanjut. Dengan demikian pemberian fungsi kepada pembelajar sebagai fungsi belajar merupakan salah satu upaya mendorong peningkatan motivasi belajar dan belajar mandiri dalam program pelatihan.

Wujud pelaksanaannya misalnya dengan memberikan kesempatan kepada pembelajar untuk menjawab pertanyaan pembelajar lain, atau pertanyaan instruktur. Pertanyaan instruktur diajukan (i) karena instruktur sendiri memang tidak tahu jawaban yang benar, atau (ii) instruktur memandang perlu adanya *sharing* pengalaman di antara para pembelajar.

8.10.14 Implementasi Pembelajaran

Untuk mengawali sajian pelajaran, instruktur perlu menjajagi apa yang telah diketahui oleh pembelajar, antara lain meminta mereka menyampaikan latar belakang pekerjaannya, alasannya mengapa tertarik pada pelatihan ini, dan apa yang diharapkan dari pelatihan ini. Setelah memberikan ulasan terhadap sajian pembelajar, instruktur menyampaikan tujuan pembelajaran sebagaimana disiapkan pada *lesson plan*. Sejauh mungkin tujuan-tujuan ini dikaitkan dengan latar belakang pekerjaan pembelajar dan apa yang diharapkan mereka dari pelatihan ini. Selanjutnya, kegiatan-kegiatan apa yang akan dilakukan yang terkait dengan mata pelajaran juga perlu disampaikan, agar pembelajar menyiapkan diri untuk melakukannya. Instruktur lalu menyajikan bahan, setapak demi setapak sesuai dengan *lesson plan*, termasuk *hand out* bila ada. Ia juga harus banyak memberikan kesempatan kepada pembelajar untuk bertanya atau menjawab pertanyaan.

Untuk mencapai kualitas baik, instruktur tidak harus berbicara panjang lebar sebab kualitas tidak ditentukan oleh banyaknya bahan atau lamanya instruktur berbicara dalam satu sesi. Lamanya waktu instruktur berbicara dalam setiap segmen pelajaran, satu sesi terdiri atas beberapa segmen, maksimum 10 menit, lalu diselingi dengan diskusi. Bila instruktur berbicara lebih lama dari itu untuk satu segmen, pembelajar akan bosan.

Secepatnya pembelajar harus diberi kesempatan untuk memanfaatkan pengetahuan yang baru saja disajikan oleh instruktur, dengan cara menjawab pertanyaan dari instruktur, dari kawan, atau mengajukan pertanyaan kepada instruktur. Pemanfaatan pengetahuan dan keterampilan dapat pula berupa pemrakitian dalam tindakan yang lain, misalnya mencoba mengoperasikan peralatan yang tersedia dalam program pelatihan.

Kesempatan untuk memanfaatkan pengetahuan atau keterampilan baru segera setelah didapatkan, merupakan salah satu bentuk *reinforcement* dari perbuatan belajarnya sebab dengan demikian pembelajar merasa bahwa pengetahuan barunya sudah dapat dikuasai dan dimanfaatkan.

8.11 Evaluasi Program Pelatihan

8.11.1 Konsep Dasar Evaluasi

Urgensi evaluasi, sejauh menyangkut pembelajaran, kegiatan (proyek), program, dan kebijakan tidak perlu diragukan lagi. Dalam program kepelatihan, hal itu disebabkan evaluasi adalah alat pengendalian, baik sebagai pengendalian pendahuluan (ketika program kepelatihan direncanakan), pengendalian bersamaan (manakala program kepelatihan sedang berjalan) dan umpan balik (setelah program kepelatihan selesai dilakukan). Pertanyaannya ialah, apakah yang disebut sebagai evaluasi dan evaluasi bagaimana yang diperlukan untuk program kepelatihan?

Goldstein (1980) menyatakan, "*Evaluation is the systematic collection of descriptive and judgmental information necessary to make effective training decisions related to the selection, adaption, value and modification of various instructional activities.*" Batasan itu fokus memaknai evaluasi sebagai suatu aktivitas, yakni aktivitas pengumpulan data atau informasi; data atau informasi itu digunakan untuk mengambil keputusan tentang kegiatan pembelajaran dan program kepelatihan.

Berdasarkan batasan tersebut, ada beberapa subjek kunci yang relevan digarisbawahi oleh setiap event organizer (EO) program kepelatihan; basis teori manapun yang dipilih, apakah berbasis belajar mandiri, berbasis keterampilan, ataukah berbasis kompetensi. Subjek kunci dimaksud ialah:

- 1) Data atau informasi deskriptif;
- 2) Data atau informasi *judgemental*;
- 3) Personalia pengumpulan data atau informasi; dan
- 4) Pengambilan keputusan kebijakan seleksi, adopsi, norma dan modifikasi berbagai kegiatan instruksional, untuk membuat kepelatihan lebih efektif.

Data atau informasi deskriptif merupakan informasi yang umumnya bersifat kuantitatif. Sebagai contoh, produktivitas kerja karyawan yang diukur dengan banyaknya barang yang dapat dihasilkan, atau banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam

kurun waktu tertentu. Data atau informasi deskriptif dapat pula berupa skor pengetahuan yang dimiliki pembelajar yang digali melalui kuesioner, atau skor sikap yang diperoleh dengan instrumen pengukuran sikap, dan sebagainya. Data atau informasi deskriptif dapat pula berupa skor keterampilan, misalnya mengoperasikan perangkat lunak komputer, mengoperasikan alat bantu pembelajaran, mengemudikan kendaraan roda empat, dan sebagainya.

Ketika data atau informasi telah terkumpul, data atau informasi tersebut diolah dan ditafsirkan. Kegiatan itu dinamakan penilaian, yakni melakukan pengolahan skor, dan menarik kesimpulan-kesimpulan tentang keadaan pembelajar sesuai dengan aspek-aspek yang dievaluasi. Data atau informasi akan bersifat *judgmental* apabila kesimpulan-kesimpulan yang ditarik dari informasi deskriptif dihadapkan pada norma tertentu. Misalnya, evaluator menyimpulkan lebih lanjut bahwa hasil pengolahan angka-angka itu ternyata "Sangat Memuaskan"; "Sempurna"; "Baik"; "Kurang Baik"; "Buruk"; "Gagal"; dan sebagainya tergantung kriteria dan rentang skor yang digunakan sebagai patokan. Sebagai gambaran, seandainya pembelajar (peserta pelatihan) memperoleh skor 75 untuk suatu bahan ajar tertentu, maka skor itu merupakan informasi deskriptif, manakala ditetapkan patokan bahwa skor antara 75-100 masuk kriteria atau standar "Sangat Baik", maka skor 75 yang diperoleh berada di rentang itu dan termasuk kategori "Sangat Baik". Hasil "Sangat Baik" itulah yang disebut sebagai informasi *judgmental*.

Personalia yang dimaksud oleh Goldstein sebagai pengumpul informasi adalah evaluator, atau penilai. Pada struktur organisasi EO, evaluator atau penilai dibentuk tim tersendiri namun tetap berada dalam kendali manajer. Tugas tim evaluasi dalam EO program pelatihan adalah mengorganisasikan atau memandu evaluasi yang dilakukan oleh pembelajar terhadap diri sendiri (*self evaluation*); memfasilitasi evaluasi pembelajar terhadap pengajar, pelaksanaan program pelatihan; dan melaksanakan evaluasi terhadap hasil pembelajar.

Pengambil keputusan dalam program pelatihan adalah manajer program baik untuk aspek-aspek instruksional maupun teknis-administratif; masing-masing dapat ditangani oleh *Steering Committee* dan *Organizing Committee*. Pengajar dapat pula mengambil keputusan sejauh menyangkut bahan pembelajaran yang menjadi tanggung jawabnya. Mereka adalah pihak yang paling berkepentingan dengan hasil evaluasi sebab evaluasi dapat menunjukkan hasil sekaligus masalah. Berbagai keputusan dapat diambil untuk mengatasi berbagai masalah. Keputusan-keputusan ini dapat berupa seleksi, adopsi, norma, dan modifikasi berbagai kegiatan instruksional, maupun kegiatan teknis penyelenggaraan pelatihan.

Kegiatan evaluasi merupakan bagian dari program pelatihan. Artinya, kegiatan evaluasi sudah termasuk dalam perencanaan program, mulai dari personalia, bahan dan

alat, dan pembiayaannya. Evaluasi program kepelatihan pada dasarnya bertujuan mengukur keberhasilan program, dalam segi:

- 1) Hasil belajar pembelajar yang berupa perubahan pengetahuan, sikap, dan keterampilan, yang diperkirakan sebagai akibat kepelatihan, dan
- 2) Kualitas implementasi program kepelatihan dalam aspek-aspek yang bersifat teknis dan substantif.

Untuk mencapai maksud tersebut, terdapat banyak variasi kegiatan evaluasi yang bisa dilakukan. Antara lain berikut ini.

- 1) Prates. Evaluasi ini dimaksud untuk mengukur: a). apa yang telah diketahui oleh pembelajar (*entry behavior*), apa yang telah terampil dikuasai, dan kompetensi apa yang telah melekat pada diri pembelajar terkait dengan materi yang akan diberikan dalam kepelatihan; b). apa yang diharapkan diperoleh oleh pembelajar sehingga mengikuti program kepelatihan.
- 2) Evaluasi formatif. Evaluasi ini dilaksanakan ketika program kepelatihan sedang berlangsung.
- 3) Evaluasi sumatif. Evaluasi ini dilaksanakan ketika program kepelatihan telah berakhir.
- 4) Evaluasi Rencana Aksi Pembelajar. Evaluasi ini bertujuan mengukur fisibilitas rencana aksi (tindak) atau rencana pengguna hasil kepelatihan oleh pembelajar pada masa pascakepelatihan.
- 5) Evaluasi diri. Evaluasi dilakukan oleh pembelajar untuk menilai hasil pembelajar yang dicapai oleh pembelajar sendiri. Evaluasi diri dapat dilakukan setiap saat, atau koheren dengan pelaksanaan jenis evaluasi lain.
- 6) Refleksi. Dilakukan oleh pembelajar untuk menilai keberhasilan dan kegagalannya dalam mengikuti proses pembelajaran.
- 7) Evaluasi terhadap instruktur. Evaluasi dilakukan oleh pembelajar dan evaluator program untuk mengukur kualitas kinerja instruktur.
- 8) Evaluasi program kepelatihan. Evaluasi ini dilakukan oleh tim evaluator EO untuk mengukur keberhasilan program kepelatihan dalam aspek teknis dan substantif sebagaimana dibahas pada bagian selanjutnya.
- 9) Evaluasi Pascapelatihan. Evaluasi dilakukan pada masa pascakepelatihan oleh EO atau organisasi (klien) guna memperoleh informasi tentang: produktivitas mantan pembelajar, yang dianggap sebagai *outcomes* dalam bentuk perubahan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan kompetensi yang diperoleh setelah kepelatihan pada suatu periode tertentu, misalnya enam bulan kemudian; rencana tindak untuk program kepelatihan berikutnya berdasarkan hasil analisis kebutuhan.

8.11.2 Lingkup Evaluasi

8.11.2.1 Evaluasi Hasil Penilaian

Salah satu ciri kepelatihan berbasis kompetensi adalah dipakainya jenis penilaian acuan kriteria (*criterion reference test*). Artinya, hasil pembelajaran diperbandingkan dengan suatu standar pencapaian kompetensi dasar yang ditetapkan berdasarkan persentase. Pencapaian tersebut bisa saja tuntas dicapai, bisa pula dikatakan belum atau tidak tuntas sesuai dengan pengertian teori belajar tuntas (*mastery learning*). Apabila pembelajar telah mencapai standar yang dipersyaratkan, maka pembelajar tersebut dinilai telah menguasainya. Secara agregat, pelatih memang harus melakukan evaluasi terhadap hasil tes dan menetapkan standar keberhasilan. Konsekuensinya ialah, jika semua pembelajar sudah menguasai suatu kompetensi dasar, maka pelajaran dapat dilanjutkan dengan materi berikutnya, dengan catatan pelatih memberikan perbaikan ketuntasan, dan pengayaan bagi yang sudah.

Tujuan evaluasi terhadap hasil belajar, khususnya hasil tes ialah untuk mengetahui ketuntasan pembelajar dalam menguasai kompetensi dasar. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut dapat diketahui kompetensi dasar, materi, atau indikator mana yang belum tuntas dikuasai oleh para pembelajar dan mana yang belum. Impak yang diperoleh pelatih dari hasil evaluasi belajar tersebut adalah indikasi arah program perbaikan kepelatihan yang tepat. Jika ditemukan sebagean besar pembelajar gagal, perlu dikaji kembali apakah instrumen penilaiannya yang tidak valid, tidak reliabel, atau tidak memiliki indeks kesulitan yang dipersyaratkan. Barangkali juga karena instrumen penilaiannya belum atau tidak sesuai dengan indikatornya. Bisa juga karena strategi kepelatihannya, baik teknik, metode, maupun media yang digunakan kurang tepat. Jika ditemukan ternyata instrumen penilaiannya yang tidak memenuhi syarat validitas, reliabilitas maupun indeks kesulitan, maka instrumen penilaian tersebut perlu direvisi, bahkan diganti.

Sedangkan evaluasi hasil belajar bersifat nontes, misalnya minat dan sikap ditunjukkan untuk mengetahui sikap dan minat terhadap suatu bahan ajar. Evaluasi ini berangkat dari skala sikap atau instrumen minat pembelajar terhadap suatu bahan ajar dan segala sesuatu yang terkait, misalnya bacaan tertentu. Skala dibuat bertingkat, misalnya dengan rentengan 4-1 atau 1-4 tergantung arah pertanyaan atau pernyataannya. Misalnya, jika jawabannya sangat setuju diberi skor 4, sedangkan sangat tidak setuju diberi skor 1. Skor keseluruhannya diperoleh dengan menjumlahkan seluruh skor butir pertanyaan atau pernyataan.

Secara konseptual, sikap mengacu pada kecenderungan merespons secara konsisten baik menyukai atau tidak menyukai suatu objek. Instrumen sikap bertujuan untuk mengetahui sikap pembelajar terhadap suatu objek. Sikap ini bisa positif bisa pula negatif. Secara operasional, sikap adalah perasaan positif atau negatif terhadap suatu objek. Objek

ini bisa berupa kegiatan atau bahan ajar. Cara yang mudah untuk mengetahui sikap pembelajar adalah melalui kuesioner dalam bentuk skala sikap.

Tabel 8.11.1 . Kisi-Kisi Instrumen Nontes

Definisi konseptual :

Definisi operasional :

No	Indikator	Jumlah Butir	Pertanyaan/Pernyataan	Skala
1			n	
2				
3				
4				
5				

Kata yang digunakan pada pertanyaan atau pernyataan sikap menyatakan arah perasaan seseorang; menerima-menolak, menyenangkan-tidak menyenangkan, baik-buruk, diingini-tidakdiingini, dan sebagainya. Indikator sikap terhadap suatu bahan ajar antara lain misalnya:

- 1) Senantiasa membaca buku-buku tentang bahan ajar yang bersangkutan,
- 2) Selalu mempelajari bahan ajar tersebut,
- 3) Selalu berinteraksi dengan pengampu bahan ajar,
- 4) Senantiasa mengerjakan tugas-tugas,
- 5) Selalu mendiskusikan bahan ajar,
- 6) Memiliki sumber-sumber belajar tentang bahan ajar dimaksud, dan sebagainya.

Adapun instrumen minat bertujuan memperoleh informasi tentang minat pembelajar terhadap suatu bahan ajar yang selanjutnya digunakan untuk meningkatkan minat pembelajar terhadap suatu bahan ajar. Secara konseptual minat adalah watak yang tersusun melalui pengalaman yang mendorong individu mencari objek, aktivitas, pengertian, keterampilan untuk tujuan perhatian atau penguasaan. Secara operasional minat adalah keingintahuan seseorang tentang keadaan suatu objek. Indikator minat, misalnya minat terhadap jaringan komputer internet:

- 1) Keinginan memanfaatkan belajar internet
- 2) Usaha memahami internet
- 3) Membaca buku-buku tentang internet
- 4) Bertanya di kelas kepelatihan internet
- 5) Bertanya pada teman sejawat
- 6) Mempraktekkan penggunaa internet, dan sebagainya.

Jika pernyataan tersebut berjumlah 10 butir, maka skor tertinggi seorang peserta adalah 40 dan terendah adalah 10. Jika ditafsirkan kedalam empat kategori, maka skala 10-16 termasuk tidak minat, 17-24 kurang berminat, 25-32 berminat, dan skala 33-40 sangat berminat. Apabila dari sekian banyak pembelajar ternyata tidak berminat dengan substansi suatu bahan ajar, maka pelatih harus mencari sebab-sebabnya. Perlu dikaji dan dilihat kembali secara menyeluruh segala hal yang terkait dengan kepelatihannya baik menyangkut metode, media maupun tekniknya.

8.11.2.2 Evaluasi Program Kepelatihan

Evaluasi terhadap program kepelatihan difokuskan pada sekurang-kurangnya 3 variabel, yakni efektivitas kepelatihan, efisiensi kepelatihan dan daya tarik kepelatihan. Efektivitas kepelatihan biasanya diukur dengan tingkat pencapaian pembelajar pada tujuan kepelatihan yang telah ditetapkan. Efisiensi biasanya diukur dengan rasio antara efektivitas dan jumlah waktu dan/atau biaya yang tercapai. Sedangkan daya tarik kepelatihan, biasanya diukur dengan mengamati kecenderungan pembelajar untuk tetap atau terus belajar (Degeng, 2001).

8.11.2.3 Efektivitas Program Pelatihan

Degeng (2001), pengukuran efektivitas program kepelatihan harus selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan kepelatihan. Paling tidak, ada 7 indikator penting yang dapat dipakai untuk menetapkan efektivitas kepelatihan, yaitu: (1) kecermatan penguasaan perilaku, (2) kecepatan kinerja, (3) kesesuaian dengan prosedur, (4) kuantitas kinerja, (5) kualitas hasil akhir, (6) tingkat ahli belajar, (7) dan tingkat retensi. Penjelasan Degeng mengenai hal itu dapat ditelaah di bawah ini, yang tentu saja telah mengalami penyuntingan, meskipun semula diperuntukkan program perkuliahan, namun menurut hemut penyusunan relevan pula dipakai untuk program kepelatihan di organisasi atau perusahaan.

1) Kecermatan Penguasaan

Kecermatan penguasaan perilaku yang dipelajari, juga sering disebut dengan tingkat kesalahan kinerja, dapat dipakai sebagai indikator untuk menetapkan efektivitas kepelatihan. Makin cermat pembelajar menguasai perilaku yang dipelajari, makin efektif kepelatihan yang telah dijalankan. Sebaliknya, makin kecil tingkat kesalahan, berarti efektif kepelatihan.

Kesulitan yang segera muncul adalah ketika menentukan kriteria tingkat kecermatan. Tingkat kecermatan dapat ditunjukkan oleh jumlah kesalahan dalam suatu kinerja. Makin banyak kesalahan yang dibuat, makin tidak cermat kinerja pembelajar. Berapa tingkat kesalahan yang bisa diterima untuk menetapkan bahwa suatu kepelatihan efektif? Nampaknya sulit menemukan jawaban yang baku mengenai pertanyaan ini. Ia akan amat tergantung pada jenis kinerja yang diinginkan. Umpamanya, kinerja: "Merakit sebuah CPU dalam waktu 30 Menit", menurut tingkat kecermatan 100%.

Dalam kinerja: "Menjelaskan makna LCD", tingkat kecermatannya bisa bergerak turun dari 100%. Pertanyaan yang muncul berapa persen sebenarnya penurunan tingkat kecermatan yang bisa ditoleransi sebagai ukuran efektivitas? Kemp (1985) memberi rambu-rambu tentang hal ini, sebagai berikut:

In a systematically planned academic course, attainment of the 80 percent level by at least 80 percent of the learners in a class could be acceptable as a highly effective program, in a vocational or skill area, 90-90 (90 percent of the trainees accomplishing 90 percent of the objectives) might be the accepted success level.

Indeks efektivitas mengungkapkan 2 hal pokok, yaitu (1) tingkat persentase pembelajar yang mencapai tingkat penguasaan tujuan, dan (2) persentase rata-rata penguasaan tujuan oleh semua pembelajar. Jadi, apabila semua pembelajar mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan, maka indeks efektivitasnya dapat diungkapkan dengan 100-100. Ini adalah indeks efektivitas maksimum. Apabila hanya 85% pembelajar mencapai 80% tujuan yang telah ditetapkan, apakah kepelatihan dapat dikatakan efektif? Rambu-rambu Kemp dapat menjawab pertanyaan ini.

Bagaimanapun juga, dengan berbagai kondisi yang ada: karakteristik tujuan dan bahan ajar, kendala, dan karakteristik pembelajar; demikian juga ketidakmampuan EO dalam organisasian, strategi penyampaian, dan strategi pengelolaan; akan terlalu ideal kalau mengharapkan tingkat efektivitas 100%. Memang tingkat efektivitas ini adalah yang terbaik, namun variabel kondisional kepelatihan secara sistematis membatasi kemungkinan pencapaian tingkat efektivitas tertinggi ini.

2) Kecepatan Kinerja

Indikator kedua untuk mengukur tingkat efektivitas program kepelatihan adalah kecepatan dalam kinerja. Kalau kecermatan penguasaan dikaitkan dengan jumlah kesalahan, maka kecepatan kinerja dikaitkan dengan jumlah waktu yang diperlukan dalam menampilkan kinerja itu. Kecepatan kinerja ini dipacu oleh Reigeluth dan Merrill (1979) sebagai *performance efficiency*. Makin cepat seorang pembelajar menampilkan kinerja, semakin efektif kepelatihan. Umpanya, kinerja: "Merakit sebuah CPU dalam waktu 30 menit," yang diselesaikan oleh seorang pembelajar dalam 25 menit, lebih efektif dari yang diselesaikan lebih dari 30 menit.

Bagaimanapun, jumlah waktu yang dipakai untuk menampilkan kinerja, sebenarnya hanya merupakan indikator eksternal. Efisiensi kinerja hakikatnya lebih dari sekadar mengukur jumlah waktu yang digunakan. Ia juga mengacu kepada cara-cara singkat yang dipakai dalam kinerja. Umpamanya, untuk merakit sebuah CPU, tersedia prosedur yang rigid. Prosedur tertentu dapat membantu pembelajar menyelesaikan perakitan CPU lebih cepat dari yang lain.

Kecepatan kinerja juga dapat ditaksir dari jumlah pengulangan hal yang sama yang dilakukan pembelajar ketika menampilkan kinerja. Ini bisa terjadi karena adanya

kesalahan dalam menampilkan bagian-bagian dari suatu kinerja sehingga perlu diulangi, atau karena melakukan usaha coba-gagal. Semakin sedikit usaha coba-gagal dan/atau semakin sedikit kesalahan kinerja yang dilakukan pembelajar, maka semakin cepat ia menampilkan kinerja itu.

3) Kesesuaian dengan Prosedur

Kesesuaian kinerja dengan prosedur baku yang telah ditetapkan juga dapat dijadikan indikator efektivitas program pelatihan. Program pelatihan dikatakan efektif apabila pembelajar dapat menampilkan kinerja yang sesuai dengan prosedur baku yang telah ditetapkan. Indikator ini penting sekali khususnya untuk kinerja isi prosedural, baik tipe isi prosedural yang menunjukkan hubungan prasyarat, maupun tipe isi prosedural yang menunjukkan hubungan putusan.

Untuk tipe isi prosedural hubungan prasyarat, setiap bagian prosedur yang menjadi prasyarat harus diselesaikan lebih dulu sebelum menampilkan kinerja bagian prosedur berikutnya. Umpamanya, kinerja: "Mengolah data dengan program SPSS", harus mengikuti prosedur baku yang telah ditentukan. Kinerja bagian-bagian itu prosedur tidak dapat diubah urutannya.

Untuk tipe isi prosedural hubungan putusan, penyelesaian suatu bagian prosedur membawa pada pilihan-pilihan bagian prosedur berikutnya. Keputusan untuk mengikuti suatu bagian prosedur berikutnya harus diambil dengan tepat. Kesalahan putusan dalam memilih suatu bagian prosedur akan keseluruhan. Umpamanya, dalam kinerja: "Prosedur mengambil keputusan pemuaiian suatu beda melalui pemanasan." Penyelesaian langkah prosedural menghitung indeks pemuaiian suatu benda, membawa pada pillihan langkah prosedural berikutnya yaitu menguji perbedaan volume benda sebelum dipanaskan dengan volume benda setelah dipanaskan. Jika terjadi selisih di mana benda telah di panaskan bertambah, maka diputuskan bahwa benda tersebut memuai. Jika tidak ada penambahan volume setelah dipanaskan, bahkan makin menyusut, maka diputuskan tidak ada pemuaiian, melainkan peristiwa lain dalam fisika, yakni penguapan. Putusan "Terjadi pemuaiian" dan "Tidak terjadi pemuaiian" atau "Terjadi Penguapan" didasarkan pada informasi yang ada pada langkah prosedural sebelumnya, yaitu pengukuran volume benda sebelum dipanaskan, pemanasan suatu benda, dan pengukuran volume benda sesudah dipanaskan.

4) Kuantitatif Kinerja

Sebagai indikator efektivitas pelatihan, kuatitas kinerja mengacu kepada banyaknya kinerja yang mampu ditampilkan oleh pembelajar dalam waktu tertentu yang telah ditetapkan. Para pelatih yang mendesai program pelatihan banyak yang mengaitkan

kuantitas kinerja ini dengan jumlah tujuan yang dicapai pembelajar atau sejumlah atau sejumlah kompetensi dasar yang telah dikuasai pembelajar. Makin banyak tujuan atau kompetensi dasar yang tercapai berarti makin efektif program kepelatihan. Dengan ungkapan lain, efektivitas suatu program kepelatihan dapat diukur dengan banyaknya kinerja yang mampu diperlihatkan oleh pembelajar.

Persoalan yang sama muncul kembali seperti pada uraian mengenai tingkat kecermatan. Dengan ungkapan pertanyaan: berapa batas terendah persentase tujuan atau kompetensi dasar yang tercapai untuk menetapkan suatu kepelatihan itu efektif atau tidak? Rambu-rambu Kemp (1985), seperti telah dikemukakan sebelumnya, nampaknya juga dapat dipakai di sini.

5) Kualitas Hasil Akhir

Kadang-kadang efektivitas suatu program kepelatihan sulit diukur dengan cara-cara sebelumnya, seperti program kepelatihan dalam bidang keterampilan atau seni. Kinerja seringkali lebih didasarkan pada sikap dan rasa seni, daripada prosedur baku yang harus diikuti. Oleh karena itu, cara-cara mengukur efektivitas kepelatihan sepertidiuraikan sebelumnya sulit diterapkan. Cara yang paling mungkin ini adalah mengamati kualitas hasil kinerja. Umpamanya, kinerja mendesain grafis sampul buku dalam proyek penerbitan buku. Hal yang diamati bukan kinerja ketika kepelatihan mendesain grafis, tetapi desain grafis setelah selesai digarap.

Kinerja menari, umpamanya, tidak dapat diukur hanya dengan menggunakan prosedur baku. Ada unsur lain, yaitu rasa seni, yang lebih menentukan kualitas tarian. Dua orang penari telah mengikuti semua prosedur baku yang telah ditetapkan, tetapi mereka memperlihatkan kualitas tarian yang berbeda.

6) Tingkat Alih Belajar

Kemampuan pembelajar dalam melakukan alih belajar: dari apa yang telah dikuasainya ke hal lain serupa, juga merupakan indikator penting untuk menetapkan efektivitas program kepelatihan. Indikator ini banyak terkait dengan indikator-indikator sebelumnya, seperti: tingkat kecermatan, kesesuaian prosedur, dan kualitas hasil akhir. Indikator-indikator ini amat menunjang kinerja alih belajar. Oleh karena itu, penetapan efektivitas program kepelatihan berdasarkan tingkat alih belajar, perlu didasarkan pada informasi mengenai indikator-indikator tersebut.

Semakin cepat penguasaan pembelajar pada kinerja pada kinerja tertentu, maka semakin besar peluangnya untuk melakukan alih belajar pada kinerja yang sejenis. Demikian pula, semakin sesuai kinerja yang diperlihatkan pembelajar pada kinerja

sejenis. Akhirnya, semakin besar peluang keberhasilan dalam melakukan alih belajar pada hasil yang sejenis.

7) Tingkat Retensi

Indikator terakhir yang dapat digunakan untuk menetapkan efektivitas kepelatihan adalah tingkat retensi, yaitu jumlah kinerja yang masih mampu ditampilkan pembelajar setelah selang periode waktu tertentu. Atau, dengan menggunakan konsepsi memory theorists, jumlah informasi yang masih mampu diingat atau diungkapkan kembali oleh pembelajar setelah selang waktu tertentu. Jadi, makin tinggi retensi berarti semakin efektif kepelatihan itu.

Sebagai indikator pengukuran efektivitas kepelatihan, tingkat retensi lebih tepat dipakai pada kepelatihan yang menekankan ingatan. Kalau menggunakan taksonomi Merrill(1983) dari 3 tingkat kinerja yang dikemukakannya: mengingat, menggunakan, dan menemukan; tingkat mengingat fakta, konsep, prosedur, atau prinsip, yang cocok digunakan untuk menetapkan tingkat retensi. Kalau menggunakan taksonomi Gagne (1985), maka kepelatihan ranah informasi verbal dapat diukur efektivitasnya dengan menggunakan tingkat retensi.

Ketujuh indikator tersebut: tingkat, kecermatan, tingkat kecepatan, kesesuaian dengan prosedur baku, kuantitas, kualitas hasil akhir, tingkat alih belajar, dan tingkat retensi dalam kenyataannya jarang digunakan secara keseluruhannya untuk menetapkan efektivitas suatu kepelatihan. Pilihan perlu dibuat berdasarkan pada tujuan atau kompetensi dasar yang ingin dicapai. Jika tekanan tujuan adalah penguasaan kinerja tertentu dengan tingkat kecermatan tinggi, maka indikator tingkat kecermatan harus dipakai. Demikian juga, apabila tekanan tujuan pada kuantitas kinerja, maka indikator kuantitas yang harus dipakai. Tekanan tujuan, apakah itu pada tingkat kecermatan, atau tingkat kecepatan, dan seterusnya, dapat diketahui dari rumusan tujuan khusus kepelatihan.

Perlu juga dipahami bahwa satu indikator seringkali tidak cukup sebagai informasi untuk menetapkan efektivitas suatu program kepelatihan. Dalam hal ini, menggunakan indikator-indikator lain yang sesuai akan lebih dapat menggambarkan tingkat efektivitas secara lebih cermat. Umpamanya, untuk kerja: "mengetik surat dengan program pengolah kata", disamping dapat diukur dengan menggunakan tingkat kecermatan, juga dapat diukur dengan tingkat kecepatan, kesesuaian dengan prosedur baku, kuantitas, dan kualitas hasil akhir.

Dalam mengukur efektivitas suatu program kepelatihan, harus diakui bahwa ada hasil kepelatihan yang berlangsung dapat diukur setelah kepelatihan berakhir, dan ada hasil kepelatihan yang terbentuk secara kumulatif (hasil pengiring), karena itu tidak segera bisa diamati. Joyce & Weil (1986) mengacukan hasil kepelatihan langsung sebagai

instuctional effects, dan kepelatihan yang terbentuk secara kumulatif disebutnya sebagai *nurturant effects*.

8.11.2.4 Efisiensi Pelaksanaan Program Pelatihan

Untuk mengukur tingkat efisiensi program pelatihan, indikator utamanya diacu pada waktu, personalia, dan sumber belajar yang terpakai. Beberapa jumlah waktu yang dibutuhkan oleh pembelajar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan? Beberapa jumlah personalia yang terlibat dalam pelaksanaan kepelatihan? Bagaimana penggunaan sumber belajar yang dirancang untuk kepelatihan? Jawaban-jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan memberikan gambaran mengenai tingkat efisiensi program kepelatihan.

1) Waktu

Bagaimana pun, efisiensi belajar hanya bermanfaat apabila dikaitkan dengan pembelajar secara individual. Oleh karena itu, efisiensi hanya dapat diukur apabila setiap pembelajar dapat belajar sesuai dengan jumlah waktu yang dibutuhkannya. Program kepelatihannya biasanya dirancang sesuai dengan alokasi waktu belajar yang disediakan: tiap jam, tiap sesi atau interval waktu tertentu, seperti harian, mingguan, atau bulanan. Alokasi waktu secara ketat seperti ini, di mana setiap pembelajar harus mulai dan mengakhiri kegiatan belajar dalam waktu yang sama, tidak banyak manfaatnya untuk mempresskripsikan efisiensi belajar.

Pengukuran efisiensi dalam kondisi alokasi waktu ketat biasanya dilakukan dengan membandingkan pelaksanaan beberapa program yang berbeda dalam jumlah waktu yang sama, kemudian pencapaian tujuan tiap-tiap program dibandingkan. Program yang dapat mencapai tujuan atau kompetensi dasar terbanyak dalam waktu yang telah ditentukan dapat dikategorikan sebagai program yang paling efisiensi.

Adanya alokasi waktu longgar sesuai dengan kebutuhan tiap-tiap program kepelatihan untuk mencapai tujuan kepelatihan yang sama lebih cermat untuk menggambarkan efisiensi. Program yang dapat mencapai paling banyak tujuan dan dalam waktu yang paling singkat, ditetapkan sebagai program yang paling efisien.

Oleh karena itu, efisiensi penting sekali diukur apabila program kepelatihan menekankan pada kegiatan perseorangan atau kegiatan belajar yang diorganisasikan sesuai dengan kemajuan belajar pembelajar. Dari sisi pembelajar, jumlah waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat dipakai sebagai ukuran efisiensi. Secara matematik, pengukuran efisiensi dilakukan dengan menghitung rasio jumlah tujuan atau kompetensi dasar yang dicapai pembelajar dibandingkan dengan jumlah waktu yang digunakan untuk mencapai tujuan itu.

Sebagai ilustrasi, karyawan A mencapai 2 kompetensi dasar dalam waktu 2 minggu. Dengan membagi jumlah kompetensi dasar yang dicapai oleh karyawan A dengan jumlah waktu yang digunakan untuk menuntaskan belajarnya, ditemukan indeks efisiensi 1. Bandingkan dengan karyawan B yang mencapai 2 kompetensi dasar yang sama dalam waktu 4 minggu. Indeks efisiensinya adalah 0,5. Jadi makin tinggi indeks, berarti makin tinggi efisiensi belajar. Indeks seperti ini dapat dihitung untuk setiap pembelajar, dan rata-rata keseluruhan indeks akan mencerminkan efisiensi program kepelatihan.

2) Personalia

Jumlah personalia yang dilibatkan dalam desain, pelaksanaan, dan penilaian kepelatihan, juga dapat dipakai untuk memprediksikan efisiensi. Berapa personalia yang terlibat dalam suatu kepelatihan? Baik sejak dalam mendesain, pelaksanaan, dan sampai pada penilaian kepelatihan. Atau ungkapan lebih khusus, berapa rasio pelatih-pembelajar. Suatu kepelatihan melibatkan 2 orang pelatih dengan 48 orang pembelajar, maka rasio pelatih-pembelajar menjadi 2:48, atau 1:24. Apabila suatu program kepelatihan menetapkan rasio standar 1:20, maka kepelatihan yang dijalankan dengan rasio pelatih-pembelajar 1:24, dan dapat mencapai tujuan yang sama, dikatakan lebih efisien.

Rasio 1:24 yang dikemukakan di atas akan dapat memberikan makna lain sebagai ukuran efisiensi, apabila jumlah waktu kerja nyata dari 2 orang pelatih itu diperhitungkan. Umpamanya, jumlah jam kerja yang digunakan oleh kedua pelatih tersebut per minggu untuk kepelatihan itu: perancangan, pelaksanaan, dan penilaiannya, adalah 60 jam, sedangkan jumlah waktu yang ditetapkan untuk mengelola kepelatihan itu adalah 40 jam, maka ditinjau dari penggunaan waktu kerja, kepelatihan itu tidak efisien.

3) Sumber Belajar

Penggunaan sumber belajar lain, selain pelatih, juga dapat dijadikan ukuran tingkat efisiensi kepelatihan, seperti: berapa ruang yang dipakai, apakah melibatkan penggunaan laboratorium, komputer, jumlah modul, penyampaian modul kerja, atau sumber-sumber lain yang ada kaitannya dengan biaya program. Beberapa biaya yang dikeluarkan untuk media sekali-pakai, seperti: kapur tulis, plastik transparan, serta media sekali-pakai lainnya. Rincian dari penggunaan media ini, serta biaya yang dikeluarkan, dapat menggambarkan tingkat efisiensi suatu kepelatihan.

Cara lain untuk mengukur efisiensi dari sudut penggunaan sumber belajar ialah membandingkan jumlah pembelajar yang memanfaatkan suatu media dalam kurun waktu tertentu. Makin banyak jumlah pembelajar yang dapat menggunakan suatu

media dalam waktu singkat, berarti semakin efektif penggunaan media itu. Apabila ditinjau dari sudut biaya, menggunakan transparan untuk penyampaian isi kepelatihan akan lebih efisien daripada mengetik isi kepelatihan itu dan menggandakannya ke sejumlah pembelajar. Lebih-lebih jika pelatih menggunakan LCD Proyektor guna menyampaikan program kepelatihan melalui presentasi yang diolah menggunakan program Powerpoint di komputer jinjing (laptop). Pembelajar tinggal meng-*copy* program atau mem-*print out*-nya.

8.11.2.5 Daya Tarik Program Pelatihan

Daya tarik, sebagai hasil kepelatihan, erat sekali kaitannya dengan daya tarik bahan ajar. Namun demikian, daya tarik bahan ajar, dalam penyampaiannya, akan banyak tergantung pada kualitas kepelatihannya. Telah dikemukakan sebelumnya bawa pengukuran daya tarik kepelatihan dapat dilakukan dengan mengamati apakah pembelajar ingin terus belajar atau tidak. Jadi, kecenderungan pembelajar untuk tetap terus belajar bisa terjadi karena daya tarik bahan ajar itu sendiri, atau bisa juga karena kualitas kepelatihannya, atau keduanya. Untuk memprediksikan daya tarik sebagai hasil kepelatihan, maka tekanan diletakkan pada kualitas kepelatihan, bukan pada daya tarik yang berasal dari materi pelatihan.

1) Materi Pelatihan

Pada dasarnya, setiap bahan ajar memiliki daya tarik tersendiri, meskipun daya tarik ini amat tergantung pada karakteristik pembelajar, seperti: bakat, kebutuhan, minat, serta kecenderungan-kecenderungan atau pilihan-pilihan perseorangan lainnya. Suatu bahan ajar memiliki daya tarik tinggi bisa karena sesuai dengan bakat pembelajar, atau dibutuhkan secara pribadi oleh pembelajar, atau karena sekadar minat.

Daya tarik yang menyebabkan pembelajar ingin mempelajari bahan ajar itu. Namun kecenderungan ini, bagaimanapun juga, dipengaruhi oleh bagaimana bahan ajar itu diorganisasi dan disampaikan kepada pembelajar. Jadi, strategi pengorganisasian kepelatihan dan penyampaian kepelatihan memegang peranan yang amat penting untuk mempertahankan dan sekaligus menunjukkan daya tarik bahan ajar. Meskipun demikian, strategi pengelolaan, yang berfungsi untuk menata penggunaan dan strategi kepelatihan itu, perannya tad dapat diabaikan. Daya tarik akan sesuai yang diharapkan apabila program kepelatihan didasarkan atas analisis kebutuhan kepelatihan yang cermat dan presisi.

2) Kualitas Penyelenggara Pelatihan

Adalah tugas pelaksana pelatihan untuk menunjukkan daya tarik suatu materi pelatihan kepada peserta atau pemmbelajar. Kepelatihan dapat mengubah semuanya. Suatu bahan ajar bisa kehilangan daya tariknya karena kualitas kepelatihan yang rendah. Kualitas kepelatihan selalu terkait dengan penggunaan metode kepelatihan

yang optimal untuk mencapai tujuan kepelatihan, di bawah kondisi kepelatihan tertentu. Ini berarti, bahwa untuk mencapai kualitas kepelatihan yang tinggi, bahan ajar harus diorganisasi dengan strategi pengorganisasian yang tepat, dan selanjutnya disampaikan kepada pembelajar dengan strategi penyampaian yang tepat pula.

Sebagai hasil kepelatihan, kecenderungan pembelajar untuk tetap belajar, adalah tanggung jawab kepelatihan, bukan tanggung jawab bahan ajar. Kepelatihanlah yang harus mampu membuat bahan ajar itu menarik, dan tidak sebaliknya. Bukan karena daya tarik bahan ajar, kemudian kepelatihan menjadi menarik. Agar dapat memprediksikan strategi kepelatihan yang optimal, maka hubungan antara bahan ajar dan kepelatihan, lebih tepat diungkapkan dengan hubungan sebab akibat. Di sini, kepelatihan sebagai sebab dan daya tarik bahan ajar sebagai akibat.

3) Indikator daya tarik

Variabel penting yang dapat digunakan sebagai indikator daya tarik kepelatihan adalah penghargaan dan keinginan lebih (lebih banyak atau lebih lama) yang diperlihatkan oleh pembelajar. Kedua indikator ini dapat dikaitkan, baik pada bahan ajar, maupun pada kepelatihan.

Penghargaan dan keinginan untuk lebih banyak mempelajari isi bahan ajar, merupakan hasil kepelatihan yang bukan hanya disebabkan oleh daya tarik bahan ajar, tetapi terutama disebabkan oleh kualitas kepelatihan yang mampu menciptakan penghargaan dan keinginan itu. Oleh karena itu, maka titik awal pengukuran daya tarik, sebagai hasil kepelatihan, harus diletakkan pada variabel metode kepelatihan: strategi pengorganisasian, penyampaian, dan pengelolaan kepelatihan. Variabel ini yang paling menentukan kepelatihan secara keseluruhan.

8.11.2.6 Efektivitas Materi Pelatihan

Pengukuran efektivitas program kepelatihan seperti telah diurai sebelumnya dikaitkan dengan pencapaian tujuan kepelatihan yang telah ditetapkan. Ada cara lain yang dapat ditempuh untuk keperluan yang sama, yaitu dengan mengaitkan efektivitas terhadap jenis atau tipe isi bahan ajar yang dipelajari (fakta, konsep, prosedur, atau prinsip), dan tingkat kinerja dalam taksonomi isi (mengingat, menggunakan, atau menemukan). Kalau diungkapkan dengan pertanyaan akan menjadi: “kepelatihan ini efektif untuk belajar apa?”, dan “pada tingkat apa?”

Berbagai pemikiran mengenai taksonomi hasil kepelatihan yang didasar pada tipe isi bahan ajar telah berkembang dewasa ini. Pada umumnya hasil kepelatihan dikategorikan menjadi 3, yaitu: a). kognitif, b). sikap, c). Psikomotorik. Kognitif merupakan ranah yang menaruh perhatian pada pengembangan kapabilitas dan keterampilan intelektual. Sikap adalah ranah yang berkaitan pengembangan perasaan. Sikap adalah

ranah yang berkaitan pengembangan perasaan, sikap, nilai, dan emosi. Sedangkan psikomotorik adalah ranah yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan maipulatif atau keterampilan motorik.

1) Ranah Kognitif

Bloom mengklasifikasi lebih lanjut ranah kognitif menjadi 6, dan tiap-tiap klasifikasi dikembangkan menjadi bagian-bagian klasifikasi yang lebih khusus. Semua klasifikasi diurut secara hirarkhis dari yang paling sederhana sampai yang paling kompleks. Keenam klasifikasi ranah kognitif Bloom meliputi: *pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis, dan penilaian.*

Pengetahuan menekankan pada mengingat, apakah degan mengungkapkan atau mengenang kembali sesuatu yang telah pernah dipelajari dan disimpan dalam ingatan. Pemahaman menekankan pada pengubahan informasi ke bentuk yang lebih mudah dipahami. Penerapan merupakan wujud kemampuan menggunakan abstraksi pada situasi tertentu dan konkret. Tekanannya adalah untuk memecahkan suatu masalah. Analisis ditekankan pada kemampuan memilah informasi kedalam satuan-satuan bagian yang lebih rinci dapat dikenali fungsinya, kaitannya dengan bagian yang lebih besar, serta organisasi keseluruhan bagian. Sintesis adalah kemampuan penyatuan bagian-bagian untuk membentuk suatu kesatuan yang baru dan unik. Sedangkan penilaian merupakan pertimbangan-pertimbangan tentang nilai dari sesuatu untuk tujuan tertentu.

Gagne (1985) mengklasifikasi hasil kepelatihan menjadi 5, dan lima klasifikasi ini 3 di antaranya termasuk ranah kognitif. Ktiga klasifikasi yng termasuk ranah kognitif adalah: keterampilan intelektual, informasi verbal, strategi kognitif. Keterampilan intelektual dikembangkan lagi menjadi 5 kategori yang diurut dengan menggunakan hubungan prasyarat belajar: diskriminasi, konsep konkret, konsep abstrak, kaidah, dan kaidah tingkat tinggi.

Merril (1983) mengembangkan suatu model kepelatihan yang tersebut dengan *component display theory* (CDT). Dalam model ini, hasil kepelatihan diklasifikasi kedalam dua dimensi: tingkat kinerja dan tipe isi, klasifikasi ini hanya diterapkan dalam belajar ranah kognitif. Dimensi tingkat kinerja dibagi menjadi 3, yaitu: mengingat, menggunakan, menemukan. Sedangkan tipe isi kepelatihan dibedakan menjadi 4, yaitu: fakta konsep, prosedur, dan prinsip.

Untuk merumuskan kompetensi dasar, pelatih harus menggunakan kata kerja operasional agar tujuan program kepelatihan benar-benar dapat diukur efektivitasnya dalam arti belajar mencapai ketuntasan ataukah belum. Berikut ini adalah daftar contoh kata kerja operasional untuk ranah kognitif berdasarkan klasifikasi Bloom.

2) Ranah Psikomotorik

Simpson (1966) mengembangkan klasifikasi ranah psikomotorik menjadi 5. Mulai dari tingkat yang paling rendah, yaitu persepsi, sampai pada tingkat penguasaan keterampilan yang terpola. Simpson masih mempertanyakan, satu tingkat lagi setelah tingkat kelima, yaitu penyesuaian dan keaslian. Tingkat ini belum dimasukkan secara sistematis dalam klasifikasinya. Klasifikasi ranah psikomotorik adalah: *persepsi, kesiapan, respon terbimbing, mekanisme, respon terpola, dan penyesuaian dan keaslian*. Persepsi adalah proses munculnya kesadaran tentang adanya objek dan karakteristik-karakteristiknya melalui indra. Kesiapan menunjukkan bahwa pada tingkat ini pembelajar siap untuk melakukan tindakan, baik secara mental, fisik atau emosional. Respon terbimbing mengidkasikan pembelajar melakukan tindakan dengan mengikuti suatu model. Ini dapat dilakukan dengan meniru model dan coba-gagal sampai tindakan yang benar dikuasai. Mekanisme berarti pada tingkat ini pembelajar telah mencapai tingkat kepercayaan tertentu dalam menampilkan keterampilan yang dipelajari. Respon terpola mengandung makna bahwa pada tingkat ini, pembelajar telah mencapai tingkat keterampilan yang tinggi. Ia dapat menampilkan suatu tindakan motorik yang menuntut pola tertentu, dengan tingkat kecermatan dan/atau keluwesan, serta efisiensi yang tinggi. Sedangkan penyesuaian dan keaslian menunjukkan bahwa pada tingkat ini pembelajar telah begitu terampil sehingga ia dapat menyesuaikan tindakannya untuk situasi-situasi yang menuntut persyaratan tertentu. Ia juga dapat mengembangkan pola tindakan baru untuk memecahkan masalah-masalah tertentu.

Sama dengan ranah kognitif, guna merumuskan kompetensi dasar, pelatih harus menggunakan kata kerja operasional agar tujuan program kepelatihan benar-benar dapat diukur efektivitasnya dalam arti pembelajar mencapai ketuntasan belajar ataukah belum. Berikut ini adalah daftar contoh kata kerja operasional untuk ranah psikomotorik.

1) Ranah Afektif

Ranah afektif dikembangkan oleh Krathwohl, Bloom, dan Masia (1964). Dikemukakan ada 5 klasifikasi ranah afektif, dan tiap klasifikasi dibagi lebih lanjut menjadi bagian-bagian yang lebih khusus. Kelima klasifikasi utama mereka adalah: *menerima, merespon, menghargai, mengorganisasi, dan bertindak konsisten*.

Menerima berkaitan dengan keinginan pembelajar untuk terbuka (atau, peka) pada perangsang atau pesan-pesan yang berasal dari lingkungannya. Pada tingkat ini muncul keinginan menerima perangsang, atau paling tidak menyadari bahwa perangsang itu ada. *Merespon* berkaitan dengan munculnya keinginan untuk melakukan tindakan sebagai respon pada perangsang. Tindakan-tindakan ini dapat

disertai dengan perasaan puas dan nikmat. *Menghargai* berupa penyertaan rasa puas dan nikmat ketika melakukan respon pada perangsang, menyebabkan individu ingin secara konsisten menampilkan tindakan itu dalam situasi yang serupa. Pada tahap ini individu dikatakan menerima suatu nilai, dan mengembangkannya, serta ingin melibatkan lebih jauh ke nilai itu. *Mengorganisasikan* ditunjukkan dengan individu yang sudah secara konsisten dan berhasil menampilkan suatu nilai, pada suatu saat akan menghadapi situasi di mana lebih dari satu nilai yang bisa ditampilkan. Bila ini terjadi, maka individu akan mulai ingin menata nilai-nilai itu dalam suatu sistem nilai, menentukan keterkaitan antara nilai, dan menetapkan nilai mana yang paling dominan. Sementara *bertindak konsisten* sesuai dengan *nilai yang dimilikinya* adalah tingkat tertinggi dari ranah sikap. Individu akan berperilaku secara konsisten berdasarkan nilai yang dijunjungnya.

Klasifikasi ranah afektif ini didasarkan pada asumsi bahwa perilaku tingkat yang lebih rendah merupakan masyarakat bagi perilaku tingkat yang lebih tinggi. Itulah sebabnya, ranah diurut dalam suatu garis kontinum dalam bentuk hirarkhis, dan pencapaiannya bersifat kumulatif. Mulai dari tahap pertama, yaitu menerima suatu nilai, keinginan untuk merespon, kepuasan yang didapat ketika merespon akan memunculkan penghargaan pada nilai itu, selanjutnya mengorganisasi nilai-nilai ke suatu sistem nilai yang sifatnya amat pribadi, dan akhirnya berperilaku secara konsisten berdasarkan nilai yang dimiliki dan dijunjungnya.

Berikut ini daftar contoh kata kerja operasional untuk ranah afektif agar pelatih terbantu dalam merumuskan kompetensi dasar sebagai tujuan program kepelatihan yang hendak dievaluasi efektivitasnya.

BAB 9

PENELITIAN MSDM

9.1.1 Latar Belakang

Bank merupakan lembaga perantara keuangan dari dua pihak, yakni pihak yang kelebihan dana dan pihak yang membutuhkan dana. Hal tersebut tercermin pada UU pokok perbankan RI no. 10 tahun 1998 junto UU No.7 tahun 1992, Junto UU No.14 tahun 1967, tanggal 10 November 1998 yang menjelaskan mengenai perbankan; yang dimaksud BANK adalah badan usaha yang tugas pokoknya menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan dana dari masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Yang mana pada intinya bank merupakan badan usaha yang memiliki tugas yakni menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan seperti tabungan, giro, deposito dan menyalurkannya kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit seperti kredit modal kerja (KMK), Kredit Investasi (KI), Kredit Konsumer dan lain-lain, serta bentuk jasa layanan keuangan lainnya seperti Bank Garansi (BG), Letter of Credit (LC), Uang Elektornik, dan lain-lain.

Secara lebih spesifik bank dapat berfungsi sebagai *Agent of services*, yang mana bank memberikan jasa perbankan kepada masyarakat yang erat kaitannya dengan kegiatan perekonomian masyarakat secara umum, misalnya: jasa pengiriman uang, penitipan barang berharga, penyelesaian tagihan. Bank juga dapat berfungsi sebagai *Agent of trust*, di mana bank sebagai dasar utama kegiatan perbankan adalah kepercayaan (trust), baik dalam hal penghimpunan dana maupun penyaluran dana. Masyarakat akan mau menitipkan dananya di bank apabila dilandasi adanya unsur kepercayaan. Masyarakat percaya bahwa uangnya tidak disalahgunakan oleh bank, serta pengelolaan uang masyarakat yang dikelola dengan baik maka bank tidak akan bankrut, simpanan dapat ditarik dari bank. Pihak bank akan mau menyalurkan atau menempatkan dananya kepada debitor/masyarakat apabila dilandasi adanya unsur kepercayaan diantara kedua belah pihak.

Pihak bank percaya bahwa masyarakat tidak akan menyalahgunakan pinjamannya, mengelola dana pinjaman dengan baik, mampu membayar pada saat jatuh tempo, dan mempunyai niat baik untuk mengembalikan pinjaman berserta kewajiban lainnya pada saat jatuh tempo. Fungsi yang ketiga dari bank adalah sebagai *Agent of development*, di mana bank dalam melaksanakan kegiatan baik berupa penghimpunan dan penyaluran dana sangat di perlukan bagi lancarnya kegiatan perekonomian di sektor rill. Kegiatan tersebut memungkinkan masyarakat melakukan kegiatan investasi, kegiatan distribusi, serta kegiatan konsumsi barang dan jasa, mengingat kegiatan tersebut tidak dapat dipisahkan dari penggunaan uang.

Berdasarkan Undang-Undang no. 10 tahun 1998, struktur perbankan di Indonesia terdiri dari bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Perbedaan utama bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah dalam hal kegiatan operasionalnya. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) tidak dapat menciptakan uang giral, dan memiliki jangkauan dan kegiatan operasional yang terbatas. Selanjutnya, dalam kegiatan usahanya dianut dual bank system, yaitu bank umum dapat melaksanakan kegiatan usaha bank konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah. Sementara prinsip kegiatan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dibatasi pada hanya dapat melakukan kegiatan usaha bank konvensional atau berdasarkan prinsip syariah.

Berdasarkan kepemilikannya perbankan juga dapat dibagi menjadi beberapa jenis, antara lain: bank milik pemerintah (Bank (X), Bank Negara Indonesia, Bank Rakyat Indonesia, Bank Tabungan Negara), yang mana berarti kepemilikan saham di bank tersebut masih di dominasi oleh saham pemerintah, bank milik swasta nasional (Bank Muamalat, Bank Central Asia, Bank Mega, dll), bank milik koperasi (Bank Bukopin), bank milik campuran (Bank ANZ Indonesia,

Bank CIMB Niaga, Bank Commonwealth, dll), bank milik asing (Bank of America, Bank of China, Bangkok Bank, HSBC, dll). Bank (X) merupakan salah satu bank yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pemerintah Indonesia, atau Bank (X) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998, Bank (X) merupakan bagian dari restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Bank (X) merupakan penggabungan dari empat bank milik pemerintah pada bulan Juli 1999, yaitu: Bank Bumidaya (BBD), Bank Export

Impor (EXIM) , Bank Dagang Negara (BDN), serta Bank Pembangunan Indonesia (BAPINDO). Bank (X) memiliki tekad untuk membentuk tim manajerial yang handal dan professional serta bekerja selalu berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance (GCG)*, visi Bank (X) adalah "*Indonesia's best, ASEAN's Prominent*" dan misi Bank (X) adalah: berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar, mengembangkan sumber daya yang profesional, memberikan keuntungan yang maksimal kepada stakeholder,

melaksanakan manajemen terbuka, dan peduli terhadap kepentingan masyarakat, (Sumber: majalah Bank (X), edisi 11, 2017).

Untuk mencapai visi tersebut maka diperlukan komitmen dari seluruh lapisan pegawai, baik dari level CEO sampai dengan pegawai pelaksana, hal ini dilakukan untuk memberikan kontribusi yang terbaik untuk mengelola perusahaan secara professional yang selalu senantiasa meningkatkan nilai perusahaan dengan menyeimbangkan pencapaian - pencapaian kinerja untuk kesinambungan jangka panjang baik pencapaian simpanan masyarakat yang sering disebut dana pihak ketiga (DPK) maupun pencapaian penyaluran dana ke masyarakat dalam bentuk kredit seperti kredit modal kerja (KMK), Kredit Investasi (KI) dan Kredit Konsumer, yang pada akhirnya menjadi pedoman perilaku atau budaya kerja insan mandiri.

Oleh karena pentingnya pembahasan kinerja khususnya dalam keterkaitannya dengan aktivitas pegawai di Bank (X) Area Samarinda dan Area Balikpapan yang melingkupi Provinsi Kalimantan Timur serta Kalimantan Utara dalam mendukung visi Bank (X) tersebut, di mana hal ini sejalan dengan budaya perusahaan Bank (X) TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, Excellence*). Karyawan bekerja dalam rangka menciptakan iklim berusaha yang kondusif, karena memang fungsi dan statusnya sebagai karyawan atau tenaga kerja, harusnya selalu bekerja sebaik mungkin. Untuk itulah, maka seorang tenaga kerja seyogyanya terus berusaha sedemikian rupa untuk bisa menjadikan dirinya selalu dalam keadaan siap dan penuh semangat kerja serta dengan kinerja yang tinggi dalam melakukan setiap pekerjaan yang dibebankan ataupun ditugaskan kepadanya.

Di mana konsekuensi positif dari hasil kinerja yang baik akan berdampak langsung bagi pegawai itu sendiri, seperti mendapatkan total reward, total reward adalah total imbalan kepada pegawai yang bersifat finansial maupun non finansial. Total *reward* juga bertujuan untuk meningkatkan motivasi pegawai, meningkatkan *employee engagement* secara berkesinambungan, mempertahankan top talent internal serta dapat menarik top talent eksternal.

Sering terjadi bahwa dalam setiap aktivitas dan mekanisme kerja suatu perusahaan maupun kantor instansi pemerintah, di mana tugas pokok umumnya dianggap sebagai suatu formalitas sifatnya, sikap pandang yang selalu berorientasi kepada kegiatan (*activity*) dan perdisiplinan kerja formal (*formal accountability*), maka penekanan kepada hasil (*product*) atau peningkatan pelayanan (*service quality*) menjadi sangat kurang, sehingga lambat laun pekerjaan dalam organisasinya menjadi agak kurang menantang dan tidak menggairahkan. Ditambah lagi apabila dijalani dengan semangat kerja dan kinerja karyawan yang relatif rendah, maka terjadilah suasana rutinitas yang semakin menggejala dan aktivitas yang dilaksanakan menjadi kurang produktif.

Sebagai konsekuensi logis untuk dapat mengatasi permasalahan kinerja pegawai tersebut diperlukan terdapatnya suatu penataan personil bagi segenap tenaga kerja untuk bisa mendorong terciptanya kinerja yang tinggi. Faktor manusia adalah diyakini mempunyai banyak peran yang sangat strategis dalam suatu organisasi dari keberhasilan kompetitif dalam organisasi, oleh karena itu perkembangan dan pertumbuhan organisasi harus dapat menciptakan kesamaan antara tujuan organisasi dengan tujuan manusia atau pegawai itu sendiri.

Untuk mencapai tujuan bersama tersebut, baik tujuan organisasi dan tujuan pegawai, maka motivasi pegawai sangatlah penting karena motivasi adalah motor penggerak yang menjadi dasar bagi setiap pegawai untuk bertindak melakukan sesuatu, oleh sebabnya perusahaan wajib dan harus menjaga kepuasan kerja pegawainya, agar pegawai selalu memberikan hasil yang optimal untuk perusahaan.

Dengan demikian kepuasan kerja pegawai Bank (X) selaku pelaksana dalam semua kegiatan perbankan di Bank (X) merupakan hal yang sangat harus diperhatikan oleh manajemen Bank (X), hal ini disebabkan karena apabila pegawai sudah merasa puas atau nyaman dengan pekerjaannya, kedudukannya serta posisi kerja atau penempatan kerjanya, maka tidak diragukan lagi para pegawai akan bekerja dengan sepenuh hatinya dan akan menghasilkan kinerja yang memuaskan bagi pihak Bank (X) dikarenakan apabila kinerja karyawan sangat baik maka akan mengangkat kinerja cabang sehingga mampu meningkatkan kontribusi margin yang tinggi bagi cabang-cabang Bank (X), dan apabila seluruh cabang-cabang memiliki karyawan dengan kinerja yang sangat baik dan mendapatkan kontribusi margin yang tinggi maka keuntungan atau laba Bank (X) pasti akan sangat baik, begitu pula dengan sebaliknya. Tetapi apabila para pegawai telah berusaha secara maksimal dan memperoleh hasil kinerja yang baik, maka Bank (X) hendaknya dapat memberikan dampak balik yang positif untuk jerih payah para pegawai yang dapat membuat pegawai semakin semangat untuk bekerja.

Persaingan dan perubahan lingkungan bisnis bank yang begitu cepat terjadi menuntut terobosan perusahaan atau institusi secara proaktif mengkonsolidasikan diri dalam rangka penguatan keunggulan bersaing. Untuk dapat unggul dalam bersaing dan tetap bertahan dalam kondisi iklim usaha yang semakin ketat ini, maka strategi perusahaan dirancang harus adaptif dan lebih fleksibel. Hal ini seringkali menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan dalam perusahaan itu sendiri. Perubahan tidak akan berjalan lancar apabila tidak adanya niat baik, hubungan antar manusia (*human relation*) dari orang-orang yang ada di dalam organisasi, karena yang menjalankan roda organisasi atau perusahaan adalah manusia, hubungan tersebut baik itu pada tingkat manajer terhadap manajer, para karyawan terhadap karyawan, manajer terhadap karyawan, maupun manajemen kepada karyawan.

Suatu kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila lingkungan kerja tersebut sehat, nyaman, aman dan menyenangkan bagi pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja atau suasana kerja di buat sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja antar pegawai yang harmonis sehingga mengikat pegawai itu sendiri dengan lingkungan, lingkungan kerja yang menyenangkan dan harmonis dapat membuat para karyawan merasa betah dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mampu mencapai suatu hasil yang optimal, kondisi ini dapat menimbulkan budaya sukarela untuk saling membantu dalam penyelesaian tugas kerja atau dapat disebut *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, Perilaku OCB bisa berupa perilaku menolong teman kerja yang sedang kerepotan dalam penyelesaian pekerjaannya, mengantikan rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja atau beristirahat, membantu teman kerja yang beban pekerjaannya sedang *overload*, dan sebaliknya apabila kondisi lingkungan kerja tersebut tidak memadai akan menimbulkan dampak negatif dalam penurunan tingkat produktivitas kerja pegawai.

Sehubungan dengan pengelolaan organisasi dalam mencapai tujuannya, Hersey & Blanchard (2000) menyatakan bahwa pemanduan tujuan organisasi dan efektivitas mewujudkan tujuan organisasi harus didukung oleh semua pihak dalam organisasi, inilah yang disebut dengan pemanduan tujuan yang sesungguhnya. Pihak-pihak yang dimaksud di sini adalah pimpinan organisasi dan bawahan atau pegawai pelaksana. Dengan demikian berarti sebuah organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan suasana kerja serta hubungan kerja yang harmonis dan kondusif, di mana pimpinan organisasi mampu bekerja sama dengan karyawan serta mengarahkan tujuan organisasi secara efektif sehingga para pegawai merasakan bahwa tujuan tersebut merupakan tujuan bersama.

Hubungan antar manusia (*human relation*) adalah komunikasi antar pribadi yang manusiawi, berarti komunikasi yang telah memasuki tahap psikologis yang komunikator dan komunikasinya saling memahami pikiran, perasaan dan melakukan tindakan bersama, Human relation merupakan variabel yang memengaruhi variabel kepuasan kerja dan kinerja, di mana dukungan sosial dari atasan maupun rekan kerja pada setiap aktivitas hariannya, seperti adanya sikap peduli antar rekan kerja yang merupakan bagian dari human relations atau hubungan baik antar manusia, baik atasan bawahan maupun antar sesamarekan kerja, sebagai contoh adanya kebiasaan saling mengingatkan akan pencapaian kinerja sesama rekan kerja, baik secara langsung maupun melalui media elektronik seperti group *WhatsUp*, selain sikap peduli juga adanya sikap saling menghargai dan percaya baik dari atasan, rekan kerja maupun keluarga.

Davis (1989-52) yang menyatakan bahwa interaksi antara seseorang dengan orang lain baik dalam situasi kerja atau dalam organisasi maupun di luar lingkungan kerja

merupakan interaksi menuju situasi kerja yang memotivasi untuk berkerja sama secara produktif.

Berdasarkan pada beberapa studi empiris seperti halnya pada penelitian yang dilakukan oleh Idabawa & Uba (2014) menyatakan bahwa Human Relation berpengaruh signifikan terhadap motivasi, Muyambu (2015) menyatakan bahwa human relation juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, rukmana (2010) menyatakan human relation tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Susanti *et al.* (2014) menyatakan bahwa human relation memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja, di sini terdapat GAP hasil penelitian antara penelitian yang dilakukan oleh Kim *et al* (2010) menyatakan bahwa *human relation* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh O.A Osibanjo et al (2012), Afrian Rahman Kasmuruddin (2015), Alvionita Demmy Riandani, Istiatin (2015) menyatakan bahwa *human relation* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitan yang dilakukan oleh Nayereh Shahmohammadi (2015) menyatakan bahwa human relation tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga pada penelitian tersebut terdapat celah penelitian antara *human relation* dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, diketahui bahwa pada umumnya kinerja pegawai Bank (X) Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara belum cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan pemasaran produk-produk Bank (X) maupun pelayanan terhadap nasabah belum baik di mana belum meratanya peningkatan kinerja pegawai tersebut didapat dengan belum adanya hubungan kerja atau komunikasi yang baik dari atasan maupun rekan kerja pada setiap aktivitas hariannya, seperti belum ratanya sikap perduli antar rekan kerja yang merupakan bagian dari human relations atau hubungan baik antar manusia, Sikap perduli antar rekan kerja seperti sikap untuk saling mengingatkan untuk memacu pencapaian kinerja tersebut juga merupakan bagian dari konsep 3 Jaga Bank (X) belum merata di semua cabang maupun unit di bawah koordinasi Bank (X) Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara dalam penerapannya. Namun semua itu dirasakan masih belum maksimal karena masih ada cabang yang belum memperoleh kontribusi margin dengan baik sehingga akan berdampak terhadap kinerja PT Bank (X) (Persero) Tbk secara keseluruhan.

Berdasarkan pengamatan di lapangan pada dua (2) Area wilayah yang mewakili kawasan wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara yakni area Balikpapan dan Area Samarinda, diketahui bahwa pada umumnya kinerja pegawai Bank (X) area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara sudah cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan pemasaran produk-produk Bank (X) maupun pelayanan terhadap nasabah sudah baik, di mana hasil dari pemasaran produk dan memberikan layanan yang baik akan membuat nasabah

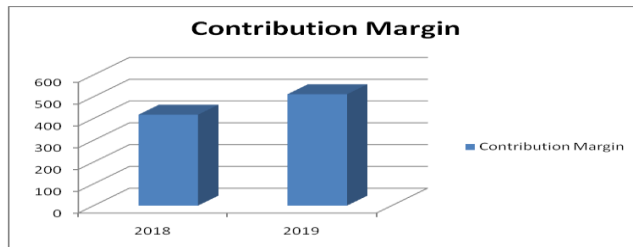
merasa nyaman menabung dan memakai fasilitas kredit sehingga pada akhirnya meningkatkan kontribusi margin (CM) cabang tersebut, dan Bank (X) secara umum, sebagai contoh terbukti dengan hasil kinerja Bank (X) Area Balikpapan yang merupakan salah satu area, dapat mencetak laba (*Contribusi Margin*), sebagai berikut:

Tabel 9.1 KONSTRIBUSI MARGIN

Tahun Kinerja	2018	2019
Contribution Margin	417,320 M	511,051 M

Sumber: Bank (X) Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara

Berdasarkan Tabel 9.1 tersebut maka dapat digambarkan ke dalam Gambar 1.1 sebagai berikut:



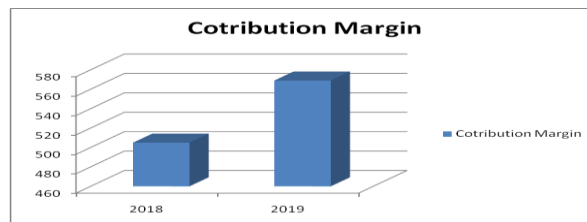
Gambar 9.1 TREN KONSTRIBUSI MARGIN AREA BALIKPAPAN

Semua itu dirasakan masih belum maksimal karena masih ada cabang yang memperoleh kontribusi margin lebih baik dari Area Balikpapan seperti Area Samarinda, dengan data sebagai berikut:

**Tabel 9.2
KONSTRIBUSI MARGIN AREA SAMARINDA**

Tahun Kinerja	2018	2019
Cotribution Margin	505,128 M	569,909 M

Sumber: Bank (X) Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara



Gambar 9.2 TREN KONTRIBUSI MARGIN AREA SAMARINDA

Hal ini dirasakan karena masih adanya pegawai-pegawai Bank (X) Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara yang inkonsistensi dalam memasarkan produk maupun dalam melayani nasabah dan belum lagi masih banyaknya ditemui beberapa persoalan berkaitan dengan aktivitas pekerjaan rutin yang belum memadai, baik dilihat dari human relation atau hubungan antar pegawai yang kurang baik sehingga pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan target individu yang diberikan kepada pegawai mandiri tidak memiliki hasil yang baik, dikarenakan para pegawai memiliki mental silo atau mementingkan kepentingan pribadi sehingga melupakan arti pentingnya hubbluminannas atau menjaga hubungan baik antar rekan kerja.

Beberapa aktivitas pekerjaan yang dilakukan pada umumnya sering tidak sesuai dengan target waktu yang ditetapkan, dan adanya keluhan–keluhan atas kurang efisien, efektif, inovatif dan fleksibelnya mereka dalam melaksanakan pekerjaan, dan melayani nasabah, serta kurang tenaganya dalam menyelesaikan permasalahan dalam bekerja, adanya sikap acuh tak acuh terhadap pekerjaan serta masalah.

Tidak adanya motivasi atau semangat dalam menyelesaikan pekerjaan atau mencapai target kerja dan lain-lainnya, dan pada akhirnya pegawai tidak memiliki kepuasan kerja dikarenakan kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup yang bergantung pada tindakan individu tiap pegawai untuk menemukan saluran yang memadai untuk mewujudkan kemampuan, dan minat, dan hal ini masih dirasakan kurang, yang kesemuanya cenderung menjadi penyebab rendahnya kualitas dan belum maksimalnya kinerja pegawai Bank (X) Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Teori motivasi dua faktor yang dinyatakan oleh Frederick Herzberg (1959) ialah teori yang membahas motivasi kerja dan kepuasan kerja, di mana teori motivasi dua faktor ini membedakan antara faktor intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan faktor motivasi yang datang dari diri sendiri seperti kesenangan pribadi karena melakukan hal tertentu, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang mendorong individu melakukan pekerjaan yang datangnya dari luar dirinya seperti gaji dan lainnya. George & Jones (2005:175-176) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan secara psikologis yang mengarahkan perilaku atau sikap seseorang, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan atau ketahanan seseorang dalam menghadapi suatu masalah dalam suatu organisasi.

Pada beberapa penelitian yang dilakukan oleh Ramona Octaviannand *et al.*(2017) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Lise Solberg Ner *et al.*(2002) hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Kusurkar *et al.* (2012) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Sunil Ramlal (2004) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hasil penelitian tersebut terdapat celah penelitian dengan

hasil penelitian yang dilakukan oleh Muchtar (2016) di mana penelitian ini menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Diantara indikator-indikator penentu kepuasan kerja, motivasi dan kinerja. Gaya kepemimpinan dipandang sebagai salah satu prediktor penting. Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang pimpinan pada saat memengaruhi perilaku bawahannya demi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh Zimmer & Scarborough (1993:6-7) Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk bekerja demi mencapai tujuan utama dan kemudian dapat memberikan kekuatan dan kebebasan untuk mencapainya. Untuk itu seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada bawahan agar dapat bekerja dengan baik dan efektif.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal *et al.* (2013) hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian yang sama juga terdapat pada penelitian Xiao Ping Chen *et al* (2014), Chmiara (2017), May Chuin Lo *et al.* (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Basir,*et al.* (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga terdapat celah penelitian antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Pada setiap organisasi, terdapat OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) yaitu aturan tidak resmi yang bersifat sukarela, dengan adanya OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) diharapkan pegawai perusahaan dapat lebih menyatu dengan lingkungan kerjanya, terlebih lagi telah memiliki human relations yang baik antar pegawai. Loyalitas, kepatuhan, dan partisipasi karyawan terhadap organisasi atau perusahaan yang menaungi dapat digunakan untuk menentukan tinggi rendahnya kadar OCB pada karyawan.

Robbins (2006:30) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dalam dunia perbankan yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas-tugas pegawai dituntut sangat banyak, bukan hanya pada kegiatan operasional saja namun juga pada kegiatan marketing semua produk perbankan, maka organisasi memerlukan perilaku OCB yang baik seperti mengeluarkan pendapat yang konstruktif tentang tempat kerja mereka, membantu yang lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, dan dengan lapang dada memahami gangguan kerja yang terkadang terjadi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Darto & Setyadi (2014), Chelagat *et al.* (2015) hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa Organizational Citizenship Behaviour (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian yang

dilakukan oleh Banwo & Du (2018) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga terdapat celah penelitian antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Perilaku OCB pada karyawan masih sangat rendah, hal ini dapat dilihat masih adanya pegawai yang memiliki mental silo atau hanya mementingkan diri sendiri tanpa memerhatikan lingkungan sekitar, sikap ini terbentuk karena target atau KPI untuk pegawai pelaksana bersifat individual sehingga membuat para pegawai pelaksana hanya fokus terhadap penyelesaian targetnya sendiri, tanpa memperdulikan target antar sesama karyawan yang lain, di mana target suatu cabang akan terpengaruh terhadap pencapaian target tiap-tiap karyawan, sehingga apabila target salah satu atau lebih karyawan yang tidak mencapai target atau tidak sesuai dengan target KPI, maka pencapaian target cabang pun tidak akan tercapai. Hal ini juga akan berpengaruh terhadap pencapaian tingkatan organisasi yang lebih tinggi seperti area dan kantor wilayah.

Dalam menghadapi kondisi seperti ini, seyogyanya manajemen secara langsung maupun tidak langsung segera berusaha untuk bisa mengatasi segala persoalan, agar pegawai tidak semakin buruk prestasi, kualitas dan produktivitasnya serta tidak memiliki mental silo, yang kesemuanya adalah bersumber dari rendahnya kinerja yang dimiliki oleh pegawai serta tidak adanya human relations atau hubungan yang baik antar manusia. Kepedulian manajemen dalam usaha menggerakkan dan meningkatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas adalah mutlak, oleh karena sumber daya manusia yang berkualitas ditandai dengan tingginya tingkat produktivitas, menguasai teknologi informasi, memiliki daya intelegensi yang baik, memiliki keterampilan dan manajerial yang handal dan profesional sehingga diharapkan sumber daya manusia (SDM) yang dihasilkan dapat mampu meningkatkan kinerja mereka dan akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Mengenai dorongan dan pembinaan yang dimaksud di sini tentunya sangat terkait dengan beberapa faktor yang menyebabkan relative rendahnya kinerja pegawai, maka terlebih dahulu harus dilakukan pengkajian secara mendalam dan terorganisir agar dapat diperoleh jawaban penyelesaiannya. Contoh sederhana, misalnya persoalan yang berkaitan dengan kepedulian sosial antar rekan kerja atau menjaga human relations sebagai salah satu yang dianggap memengaruhi kinerja pegawai secara langsung ataupun dapat memengaruhi motivasi ataupun kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kondisi tersebut di atas menunjukkan bahwa pokok persoalan adalah terjadi di lini human relations atau hubungan yang baik antar pimpinan dengan pimpinan, antar sesama karyawan, maupun karyawan dengan pimpinan yang ditunjukan dengan sikap kepedulian sosial dari lingkungan kerja para pegawai yang sangat buruk. Hal ini disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang ada belum bisa memberikan contoh atau belum mampu menjadi *role*

model yang baik untuk pegawai, tidak tercapainya Kepuasan kerja para pegawai, belum terciptanya perilaku OCB pegawai dan motivasi kerja para pegawai yang kurang. Sehingga dengan demikian human relation pegawai tersebut secara tidak langsung memengaruhi tercapainya kinerja di lingkungan Bank (X) melalui motivasi ataupun kepuasan kerja yang ada. Berikut terlampir beberapa kesenjangan riset (*research gap*) dari penelitian ini:

Tabel 9.3. Research Gap

GAP	Hipotesis	Peneliti	
		Hasil Signifikan	Hasil Tidak Signifikan
1	Terdapat celah penelitian antara Human Relation terhadap Kinerja	Kim et all (2010), Asrifah (2015), Eka Cahyani Putri <i>et al.</i> (2015), Septy Hapsari <i>et al.</i> (2015), Woo gon kim <i>et al.</i> (2011).	Jaewon Kim, Jhon Paul Macduffie and Frits K Pil (2010), Rukama widi eka (2010)
2	Terdapat celah penelitian antara Leadership Style terhadap Kinerja	Iqbal N <i>et al.</i> (2013),Zaeema Asrar Mohiuddin (2017),Xiao Ping Chen <i>et al.</i> (2014), Myriam Chmiara (2017), May Chuin Lo <i>et al.</i> (2010), Janet R Mccoll Kenedy <i>et al.</i> (2002), James Griffith (2005), Slamet, Armanu toyib et al. (2013),Fred O Walumba <i>et al.</i> (2011), FCO Javier <i>et al.</i> (2005).	Abdul Basir, Veronica Sebastian dan Zubair Hasan. (2017)
3	Terdapat celah penelitian antara Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja	Mariman Darto (2014), Chelagat <i>et al.</i> (2015)	Banwo dan Du, (2018)

Sumber: data diolah 2019

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka menarik dan dirasa perlu untuk dilakukan penelitian dengan judul “*Human Relations dan Gaya Kepemimpinan Serta Organizational*

Citizenship Behaviour Pengaruhnya Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan PT. Bank (X) Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara”.

9.1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka dapat disusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah *human relations* berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara ?
- 2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara ?
- 3) Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara?
- 4) Apakah *human relations* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara ?
- 5) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara?
- 6) Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara?
- 7) Apakah *human relations* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara ?
- 8) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara ?
- 9) Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara?
- 10) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara ?
- 11) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara ?
- 12) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara ?

9.1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan studi dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *human relations* terhadap motivasi karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimanta Utara.
- 2) Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimanta Utara.

- 3) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap motivasi karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimanta Utara.
- 4) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *human relations* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Area Kalimantan Timur–Kalimanta Utara.
- 5) Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimanta Utara.
- 6) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimanta Utara.
- 7) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *human relations* terhadap kinerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimanta Utara.
- 8) Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimanta Utara.
- 9) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimanta Utara.
- 10) Menganalisis dan membuktikan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimanta Utara.
- 11) Menganalisis dan membuktikan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimanta Utara.
- 12) Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur -Kalimanta Utara.

9.1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada tujuan studi, maka hasil studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap ilmu manajemen, khususnya pada manajemen sumber daya manusia (MSDM), yakni mampu memberikan kostribusi empiris dan teoritis mengenai dampak *Human Relation*, gaya kepemimpinan, *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja.
- 2) Untuk PT. Bank (X) (Persero) Tbk.
Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang aplikasi konsep *Human Relation*, gaya kepemimpinan, *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) dan motivasi, serta kepuasan kerja dalam mendukung operasional bisnis PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimanta Utara, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga

meningkatkan bisnisnya khususnya memerhatikan dukungan faktor internal dan berdampak pada peningkatan laba PT Bank (X) (Persero) Tbk.

3) Untuk Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang meneliti terkait dengan Pengaruh *Human Relation*, gaya kepemimpinan, *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan serta dampaknya terhadap kinerja karyawan PT Bank (X) (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara.

9.2 Tinjauan Pustaka

9.2.1 Landasan Teori

Sumber daya manusia dalam konteks bisnis, adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.

Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek sumber daya manusia dari manajemen kerja. Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Armstrong & Taylor (2014: 1) dalam bukunya "Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice" dikemukakan bahwa "*Human Resource Management concerned with all aspects of how people are employed and managed in organizations. Its covers the activities of strategic HRM, human capital management, knowledge management, corporate social responsibility, organization development, resourcing (workforce planning, recruitment and selection and talent management), learning, and development, performance and rewards management, employee relations, employee well-being and the provision of employee service.*"

Melalui pendapat tersebut menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah merupakan komprehensif aktivitas atau kegiatan yang ada hubungannya dengan sumber daya manusia, mulai dari pemahaman sifat manusia, perekrutan, proses perlakuan, pengembangan hingga kesejahteraan sumber daya manusia.

Kemudian defisini lain menurut Flippo (2011) dikemukakan bahwa tentang manajemen sumber daya manusia: "*Personel Management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, competition, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational,*

and societal objectives are accomplished". (Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengawasan pengembangan, persaingan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir di mana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat".

Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2011:4) adalah kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyingkapan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

Secara terperinci, manajemen dalam menjalankan fungsinya, akan mendistribusikan pekerja ke berbagai bidang dalam organisasi sesuai kebutuhannya. Ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai keterkaitan dengan manajemen bidang lain dalam organisasi untuk mencapai hasil kerja yang efektif. Bidang lain akan membutuhkan pekerja yang berkualitas untuk dapat mempertahankan atau meningkatkan pelayanan kepada masyarakat atau konsumen (Wilson, 2012: 6)

Dengan demikian maka manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan kepada peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meskipun peralatan yang dimiliki organisasi tergolong modern. Segala sarana dan prasana yang lengkap dan modern tidak akan memiliki arti apa-apa bagi organisasi jika peran aktif dari para pegawai tidak diikutsertakan. Mengatur pegawai adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang di bawa ke dalam organisasi. Pegawai tidak akan dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal atau gedung.

Berdasarkan dari pendapat tersebut Armstrong & Taylor (2014: 1) , Flippo (2011: 3), Dessler (2011:4), Wilson, (2012: 6) maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang memengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi Untuk mengendalikan dan mengatur proses

tersebut, sistem harus direncanakan, dikembangkan, dan diimplementasikan oleh manajemen puncak.

9.2.2 Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami ataupun dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu tersebut adalah merupakan kemampuan. Kinerja mutlak dipenuhi oleh pegawai di dalam pencapaian tujuan dari organisasi melalui faktor kepuasan kerja yang dapat dicapai. Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja yang dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja.

Cascio (1995:275) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah level kinerja. Pegawai yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan pegawai yang produktivitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya, pegawai yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka pegawai tersebut merupakan pegawai yang tidak produktif. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi organisasi untuk mengetahui level kinerja yang dimiliki oleh pegawainya.

Kinerja atau *performance* merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan kreativitas hasil kerja, pencapaian tugas di mana istilah tugas berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja

(Nelson, 1977), sedangkan Gibson (1997: 185) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya, menurut Minner (1988: 72) kinerja didefinisikan sebagai tingkat kebutuhan seorang individu sebagai pengharapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kerja sama, kepribadian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif, produktivitas juga sangat perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen organisasi (Flippo, 1984: 14). Kerja samanya antar pegawai yang ada di organisasi tersebut dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaannya, baik kerja sama antara atasan dan bawahan maupun kerja sama antar bawahan. Kepribadian para pegawai menentukan baik dan buruk hasil kerja. Pegawai yang mempunyai kepribadian yang baik tentunya mempunyai kinerja yang optimal.

Robbins (1996:219) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai fungsi dari interaksi antar kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif, kecerdasan dan keterampilan (yang digolongkan dalam label kemampuan) haruslah dipertimbangkan selain "motivasi".

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Veithzal, 2005:97). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk mendapatkan produktivitas kerja yang baik dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja agar dapat dihindari.

McKenna & Beech (1995:121) menyebutkan bahwa: *“in research undertaken by Income Data Service, London (IDS,1989) it was concluded that the performance factors most usually appraised were as follows; (1) knowledge, ability and skill on the job, (2) attitude to work, expressed as enthusiasm, commitment and motivation, (3) quality of work on a consistent basis with attention to detail, (4) volume of performance output, (5) interaction, amplified in communication, skill and ability to related to others in terms”*.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan maka dapat dikatakan bahwa *job performance* berkaitan dengan efektivitas kerja. Oleh karena itu penting kiranya membuat suatu model yang membicarakan *job performance* (kinerja) dengan variabel-variabel yang memengaruhi. Sehubungan dengan hal tersebut perlu melakukan analisis pengaruh faktor kepuasan kerja dan motivasi.

Selanjutnya tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya perlu diukur melalui suatu penilaian khusus atau penilai kinerja. Sehingga akan dapat diketahui pencapaian kinerja yang ada telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan ataukah belum sesuai dengan standar sehingga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam suatu organisasi yang berkompentensi dalam tataran global, maka pegawai memerlukan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Faktor kinerja manusia memiliki peran besar dalam menentukan sukses suatu kegiatan organisasi. Secara konseptual kinerja manusia sering disebut sikap mental yang selalu memiliki padangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Maka kinerja harus dapat ditingkatkan dengan berbagai faktor yang dapat dipenuhi.

Dengan demikian, kinerja adalah mutlak untuk dicapai oleh pegawai di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja perlu dinilai dan penilaian ini adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pegawai, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan pegawai dalam bekerja dan penentuan alokasi *rewards* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-

masing pegawai. Umpan balik bagi pegawai merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja pegawai.

9.2.2.1 Indikator Kinerja

McKenna & Beech (1995:121) dikemukakan faktor-faktor utama yang menjadi dasar penilaian di dalam suatu pencapaian kinerja adalah terdiri dari:

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian kinerja.
- 2) Keterampilan (*skills*), adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kakaryaan.
- 3) Kemampuan (*abilities*), adalah terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai.
- 4) Sikap (*attitude*), adalah suatu kebiasaan yang terpolakan.
- 5) Perilaku (*behavior*), adalah perilaku adalah reaksi atau respon seseorang yang masih tertutup terhadap suatu stimulus atau objek.

Mitchel (2001: 51) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia, mengemukakan indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
- 2) Ketepatan Waktu (*Pomptnees*)
- 3) Inisiatif (*Initiative*)
- 4) Kemampuan (*Capability*)
- 5) Komunikasi (*Communication*)

Lima (5) Indikator kinerja pegawai tersebut akan lebih dibahas dan diperjelas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
- 2) Ketetapan Waktu (*Pomptnees*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
- 3) Inisiatif (*Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

- 4) Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang memengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
- 5) Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerja sama yang lebih baik dan akan terjadi hubunganhubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan semua tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: 1) Harapan mengenai Imbalan

- 2) Dorongan atau motivasi
- 3) Kemampuan, kebutuhan dan sifat
- 4) Persepsi terhadap tugas
- 5) Imbalan internal dan eksternal
- 6) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Gibbons (1997) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja:

- 1) Faktor Individu: Kemampuan, Keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social, dan demografi seseorang.
- 2) Faktor Psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (reward system).

Dengan demikian, kinerja adalah mutlak untuk dicapai oleh pegawai di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja perlu dinilai dan penilaian ini adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pegawai, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan pegawai dalam bekerja dan penentuan alokasi *rewards* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing pegawai. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat yang disampaikan di atas maka dalam penelitian ini indikator kinerja yang digunakan mengadopsi menurut Mitchel (2001:51).

9.2.3 Kepuasan Kerja

Davis *et al*, (1985:125) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan terhadap pekerjaan. Sementara itu Porter dan Lawler (1966) dalam bukunya yang apabila di terjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan undimensional, di mana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya.

Vroom (1999: 56) dalam bukunya yang apabila di terjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konsepsi dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan atau sama dengan ketidakpuasan. Definisi ini telah mendapat dukungan dari Smith & Kendall (1963: 17) dalam bukunya yang apabila di terjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, dalam bukunya yang apabila di terjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya.

Sederhana kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya.

Robbins (2001: 178) dalam bukunya menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan kerja yang sesuai, kondisi/lingkungan kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung. Banyak penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan kondisi kerja, dengan teman sekerja, dengan pengawasan dengan promosi jabatan dan dengan gaji. Dari faktor tersebut, faktor yang berhubungan dengan kondisi kerja adalah yang berpengaruh dominan.

Smith & Hulin (2000: 273)) dalam bukunya mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi, di mana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerjanya dan sebagainya. Porter & Lawler seperti juga dikutip oleh Bavendam (2000: 277) dalam bukunya mengungkapkan telah membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya.

Kepuasan kerja bersifat multi dimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili secara menyeluruh atau kepuasan umum maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Artinya jika secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi tetapi dapat saja seseorang akan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek saja misalnya jadwal liburan (Davis, 1985: 173).

Dole & Schroeder (2001: 234)) dalam bukunya menyatakan kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya.

Robbins (2001: 148) menyatakan 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"*.

sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar prestasi kerja yang telah diukur dan ditetapkan, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Secara historis, pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya pegawai yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi pegawai yang produktivitasnya tinggi.

9.2.3.1 Indikator Kepuasan Kerja

Robbins (1986: 128)) dalam bukunya yang apabila di terjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, kepuasan berdimensi sangat luas secara garis besar mencakup tantangan dalam kerja, imbalan dan penghargaan yang wajar, kondisi dan rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian karyawan. Clisson & Durrick (1998: 134) dalam bukunya mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi atau berhubungan dengan lima faktor sebagai berikut:

1) Kedudukan/posisi

Umumnya orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada posisi yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari mereka yang bekerja dalam posisi yang lebih rendah.

2) Pangkat/golongan

Pada pekerjaan yang mendasarkan pada perbedaan tingkat (golongan), apabila ada kenaikan upah, maka besar kecilnya kenaikan upah yang diterima akan disesuaikan dengan golongan mereka. Hal ini juga dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru dan akan mengubah perilaku dan perasaan pekerja.

3) Umur

Menyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4) Jaminan finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5) Mutu Pengawasan

Hubungan antara pegawai pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga pegawai bisa merasakan dirinya sebagai bagian yang penting dari organisasi (*sense of belonging*).

Gilmer (1995) tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Kesempatan untuk maju.
- 2) Kemauan kerja.
- 3) Gaji.
- 4) Manajemen kerja
- 5) Kondisi kerja.
- 6) Pengawasan (Supervisi)
- 7) Faktor Intrinsik dari pekerjaan.
- 8) Komunikasi
- 9) Aspek sosial dalam pekerjaan.
- 10) Fasilitas.

Keinginan dan kepuasan seseorang bersumber dari berbagai macam dorongan baik dari dalam maupun dari luar. Agar lebih mengerti alasan seseorang bertindak dalam mencapai tujuannya terdapat banyak faktor yang memengaruhi perilakunya. Semua faktor-faktor tersebut tidak seluruhnya memengaruhi setiap individu, tetapi dapat pula hanya sebagian dan intensitasnya dalam setiap individu juga berbeda-beda.

Pendapat lain dikemukakan oleh Robbins (1986) yang mendorong kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kerja yang secara mental menantang
- 2) Ganjaran yang pantas
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
- 4) Reken kerja yang mendukung
- 5) Kesesuaian kepribadian pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang disampaikan, di atas maka dapat disimpulkan kepuasan kerja yang dirasakan setiap orang sangat berbeda, ada banyak aspek yang memengaruhinya. Beberapa aspek tersebut sangat penting guna menunjang tercapainya kepuasan kerja. Adanya pemenuhan kebutuhan yang dimiliki seseorang berdampak pada pencapaian nilai kerja seseorang atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Maka dalam penelitian ini indikator

Kepuasan Kerja yang digunakan mengadopsi menurut Clisson & Durrick (1998: 134).

9.2.4 Motivasi

Motivasi mempersoalkan bagaimana mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan keputusannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri dan dari luar. Rangsangan inilah yang akan menciptakan suatu motivasi yang mendorong seseorang untuk dapat bekerja atau beraktivitas untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya.

Maslow (1987: 64) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkan dalam 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah.

Selanjutnya Herzberg (2005:89) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor hygiene dan motivator, yaitu: *"These people were asked what pleased and displeased them about their jobs. That man has two set of needs: (1) Lower level needs as an animal to avoid pain and deprivation, and (2) Higher level needs as a human being to grow psychologically* (Disimpulkan bahwa manusia memiliki dua set kebutuhan yaitu (1) Tingkatan kebutuhan yang lebih rendah bagaikan hewan yang menghindarkan rasa sakit dan kekurangan dan (2) Tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi bagaikan manusia yang tumbuh secara fisik).

Ia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah yakni: fisik, rasa aman, dan sosial dan kebutuhan tingkat tinggi yakni: prestise dan aktualisasi diri. Serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya karna kebutuhan terendah telah terkecukupi.

Robbins (2001:166) mendefinisikan motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Herpen *et al* (2009: 76) dalam bukunya menyatakan bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan Gacther dan falk, Kinman dan Russel (2008: 126) dalam bukunya menyebutkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan sesuatu yang sama-sama memengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentif intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang.

Terdapat beberapa ahli yang mengemukakan pendapatnya tentang motivasi, yaitu:

- 1) McClelland mengemukakan konsep penting dari teori motivasi ini adalah pada kekuatan yang ada di dalam diri manusia, di mana merupakan motivasi prestasi,

individu dapat memiliki motivasi jika memang dirinya memiliki keinginan untuk berprestasi lebih baik dibandingkan lainnya.

- 2) Wayne F Cascio mengemukakan motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, misal rasa lapar, haus dan dahaga.
- 3) Berelson dan Steinder mendefinisikan motivasi adalah suatu usaha agar sadar untuk memengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi.

Motivasi adalah merupakan alasan atau dorongan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri seseorang. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya dari motivasi tersebut. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri seseorang. Sementara motivasi dari dalam ialah motivasi yang muncul dari inisiatif dari diri seseorang.

Pada dasarnya motivasi itu hanya dua, yaitu untuk meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa sakit atau kesulitan. Uang bisa menjadi motivasi kenikmatan maupun motivasi menghindari rasa sakit. Jika kita memikirkan uang supaya kita tidak hidup sengsara, maka di sini alasan seseorang mencari uang untuk menghindari rasa sakit. Sebaliknya ada orang yang mengejar uang karena ingin menikmati hidup, maka uang sebagai alasan seseorang untuk meraih kenikmatan.

Motivasi diri adalah sebuah kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya tanpa memerlukan bantuan orang lain. Seseorang memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses penyadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur. Setiap orang memiliki keinginan yang merupakan dorongan untuk bertindak, namun seringkali dorongan tersebut melemah karena faktor luar. Melemahnya dorongan ini bisa dilihat dari hilangnya harapan dan ketidakberdayaan. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi rasa puasnya terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Hal ini memengaruhi tingkat kepuasan pegawai di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari.

Berdasarkan dari pendapat para ahli tersebut di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan terhadap motivasi merupakan suatu dorongan untuk pemenuhan terhadap kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat

menyesuaikan diri terhadap lingkungannya dan mampu memaksimalkan potensi yang ada di dalam dirinya.

Manusia dalam hal ini pegawai adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama atau asset bagi setiap organisasi. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pegawai menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat memengaruhi sikap-sikap positif yang menunjang tercapainya tujuan organisasi maupun sikap-sikap negatif yang hendaknya dihindarkan sedini mungkin karna adapt berpengaruh buruk terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Untuk mengembangkan sikap-sikap positif tersebut kepada pegawai, sebaiknya pimpinan harus terus meningkatkan motivasi semangat para pegawainya agar kepuasan kerja pegawainya menjadi tinggi, mengingat kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup yang bergantung pada tindakan di mana individu menemukan saluran-saluran yang memadai untuk mewujudkan kemampuan, minat, ciri pribadi nilai-nilainya.

9.2.4.1 Indikator Motivasi

Kebutuhan merupakan fundamental yang mendasari perilaku pegawai. Perilaku pegawai tidak mungkin akan dapat dipahami jika tanpa mengerti kebutuhannya.

Adapun hierarki kebutuhan dari Maslow (1987, 64) ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.1. sebagai berikut:

- 1) *Biological and physiological needs—air, food, drink, shelter, warmth, sex, sleep;*
- 2) *Safety needs—protection from elements, security, order, law, stability, freedom from fear;*
- 3) *Love and belongingness needs—friendship, intimacy, trust, and acceptance, receiving and giving affection and love. Affiliating, being part of a group (family, friends, work);*
- 4) *Esstem needs—which classified into two categories: (i) esteem for oneself (dignity, achievement, mastery, independence) and (ii) the desire for reputation or respect form others (e.g., status, prestige);*
- 5) *Self-actualization needs—realizing personal potential, self-fulfillment, seeking personal growth and peak experiences. A desire "to become everything one is capable of becoming".*

Berikut terlampir gambar yang mewakili hirarki kebutuhan manusia dari maslow, yang terdiri dari 5 (lima) kebutuhan yakni: kebutuhan fisiologis, rasa aman, rasa memiliki, akan harga diri serta aktualisasi diri.

Maslow teresbut mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pul sebagai kebutuhan yang paling dasar.

- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Maslow (1987: 95)) dalam bukunya menyatakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan memiliki dan mencintai, 40 persen kebutuhan harga diri, dan hanya 10 persen dari kebutuhan aktualisasi diri. Pada studi motivasi yang lainnya, McClelland (1961)) dalam bukunya mengemukakan bahwa terdapa tiga macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut:

Berdasarkan dari uraian sebelumnya dan penjelasan tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang penting sebagai bagian yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Orang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*), maupun

kebutuhan/keinginan yang tidak disadari (*unconscious needs*), demikian juga orang mau bekerja untuk mendapatkan kebutuhan fisik dan mental.

McClelland (1965) menjelaskan tentang keinginan seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi. Hasil penelitian tentang motivasi berprestasi menunjukkan pentingnya menetapkan target atau standar keberhasilan, pada bank kita sering kenal dengan istilah *Key Performance Indicator* (KPI). Karyawan dengan cirri-ciri motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki keinginan bekerja yang tinggi. Karyawan lebih mementingkan kepuasan pada saat target telah tercapai dibandingkan imbalan atas kinerja tersebut. Berdasarkan beberapa pendapat yang disampaikan di atas maka dalam penelitian ini indikator motivasi yang digunakan mengadopsi menurut Maslow (1987, 64).

9.2.5 Human Relations

Dalam suatu organisasi, hubungan yang intim dan harmonis perlu diciptakan untuk menjaga kelangsungan hidupnya. Karena salah satu unsur yang penting bagi keberhasilan organisasi adalah terciptanya suatu hubungan yang harmonis baik antara pimpinan dan karyawan antara sesama manusia, sehingga menimbulkan kepuasan dan rasa senang di antara mereka.

Untuk menciptakan suasana yang harmonis dalam lingkungan kerja adaah merupakan tanggung jawab seorang pimpinan agar efektifitas kerja karyawan dapat terwujud, sehingga dengan demikian maka seorang pimpinan harus melaksanakan fungsi *human relations*.

Laura (2017:1) mengemukakan bahwa *human relations* adalah: "*human raltions as relations with or between people, workplace or professional setting*" (hubungan antar manusia adalah hubungan yang berkaitan dengan orang, tempat kerja, atau pengaturan secara profesional).

Berkaitan dengan *human relations*, Stoner (1978: 176) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut: "*Human relation is frequently used as a general term to describe the ways in which managers interact with their subordinates. When management and employees stimulates more and better work conditions we have good human relations in the organization. When morale and efficiency deteriorate, human relations in the organization are bad. To create good human relations, managers must know why employees act as they do and what social and psychological factors motivate them*"(Hubungan antar manusia sering digunakan sebagai istilah untuk menggambarkan bagaimana manajer berinteraksi dengan bawahan mereka. Ketika manajemen dan karyawan merangsang kondisi kerja yang lebih baik, kita memiliki hubungan manusia yang baik dalam organisaasi. Ketika moral dan efisiensi memburuk, hubungan manusia dalam organisasi itu buruk. Untuk menciptakan hubungan manusia yang baik, para manajer harus tahu mengapa karyawan bertindak seperti apa adanya dan faktor sosial dan psikologis apa yang memotivasi mereka).

Gomez *et al.* (2002: 98) mengemukakan pula mengenai *human relations* sebagai berikut: "*The human relations approach made relationships between employees and supervisors the most silent aspect of management. It advocates the training of people in behavioral sciences, such as clinical and social psychology to emphasize building collaborative and cooperative relationships between supervisors and workers. Two key aspects of human relationships approach are employee motivation and leadership style*"(Pendekatan hubungan antara karyawan dan supevisor menjadi aspek manajemen yang paling dekat. Hal ini menganjurkan untuk pelatihan dengan tujuan perilaku bagi orang-orang, sperti psikologi klinis dan sosial untuk menekankan membangun hubungan kolaboratif dan kooperatif antara supervisor dan pekerja. Dua aspek kunci dari pendekatan hubungan manusia adalah motiasi dan gaya kepemimpinan karyawan).

Selanjutnya kontributor lainnya adalah pendapat Mescon *et al.* (1977: 223) yang mengemukakan tentang *human relations* yang telah dikemukakan pula oleh Follett bahwa: "*It was Follett who originally defined management as 'getting work done through others'. She felt that managers were responsible for motivating employees to pursue organizational goals enthusiastically, not simply to obey orders. She rejected the notion that*

managers should be groomed to give orders, believing instead that they should be trained to work with employees toward the attainment of common objectives. Follett laid the foundations for studies in group dynamics, conflict management and political processes in organizations”, (Follet yang awalnya mendefinisikan manajemen sebagai ‘mendapatkan pekerjaan melalui orang lain’. Dia merasa bahwa manajer bertanggung jawab untuk memotivasi karyawan untuk mengejar tujuan organisasi dengan antusias, bukan sekadar mematuhi perintah. Dia menolak anggapan bahwa para manajer harus dipersiapkan untuk memberi perintah, karena mereka percaya bahwa mereka harus dilatih untuk bekerja dengan karyawan menuju pencapaian tujuan bersama. Follet meletakkan fondasi untuk studi dalam dinamika kelompok, manajemen konflik dan proses politik dalam organisasi).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *human relations* adalah interaksi antara individu yang berada dalam struktur formal misalnya hubungan kerja, yang disusun secara fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tersebut dengan komunikasi persuasif secara tatap muka untuk menggugah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerja sama yang produktif, bahagia dan puas hati pada kedua belah pihak. Para ahli tersebut umumnya percaya jika manajemen lebih memerhatikan kepuasan karyawan mereka, kepuasan mereka harus meningkat yang akan menyebabkan peningkatan produktivitas. Mereka merekomendasikan penggunaan teknik hubungan manusia seperti pengawasan yang lebih efektif, konseling karyawan, baik hubungan manusia antara karyawan dengan karyawan, pimpinan dengan pimpinan, maupun pimpinan dengan karyawan dan memberi kesempatan lebih banyak kepada pekerja untuk berkomunikasi dalam pekerjaan.

9.2.5.1 Indikator *Human Relation*

Davis (1967: 6) dikemukakan bahwa dalam melaksanakan *human relations* atau hubungan antara manusia harus memerhatikan prinsip yang terdiri dalam indikator sebagai berikut:

- 1) *Importance of individual*
- 2) *Mutual acceptance*
- 3) *Open interest*
- 4) *Employee participation*
- 5) *Local identity*
- 6) *Local decisions*
- 7) *High moral standard*

Selanjutnya dikemukakan pula oleh Laura (2017: 3) bahwa dari perspektif pribadi, ada banyak keuntungan untuk memiliki kemampuan dalam hubungan manusia yang baik. Pertama, dari sepuluh alasan mengapa orang dipecat, beberapa alasan berkaitan dengan

kurangnya keterampilan hubungan manusia, misalnya ketidakmampuan untuk bekerja dalam tim, masalah kepribadian, pelecehan seksual dan ketidakjujuran.

Sharma (2012: 39) dalam artikelnya, sementara itu penelitian Taylor dan Gilbreth terfokus pada gerakan fisik dan tugas, Henry Fayol mulai melihat bagaimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas dari pada berfokus pada tugas dan gerakan tertentu. Fayol menciptakan 14 (empat belas) prinsip manajemen yang berfokus pada tujuan manajemen yang telah ditetapkan yang dapat meningkatkan produktivitas, namun juga mengisyaratkan pentingnya *human relations*, yakni:

- 1) **Division of work.** *Work should be divided in the most efficient way. Fayol believed work specialization, or the focus on specific tasks for teams or individuals, to be crucial to success.*
- 2) **Authority.** *Authority is the right to give orders and accountability within those orders. Fayol believed that along with giving orders and expecting them to be met, that person in authority also assumes responsibility to make sure tasks are met.*
- 3) **Discipline.** *Discipline is penalties applied to encourage common effort, as a successful organization requires the common effort of all workers.*
- 4) **Unity of command.** *Workers should receive orders from only one manager. In other words, reporting to two or more managers would violate Fayol's Fourteen Principles of Management.*
- 5) **Unity of direction.** *Everyone in the organization should move toward a common goal and understand how the team will achieve that goal.*
- 6) **Subordination of individual interests to general interests.** *The interests of one person shouldn't have priority over the interests of the organization as a whole. This focuses on teamwork and the importance of everyone acting toward the same goal.*
- 7) **Remuneration.** *Many things should be considered when paying employees, including cost of living, supply of qualified people, and business success.*
- 8) **Centralization.** *The degree of importance in the subordinates' (employees') role in their organization and the amount of decision making that occurs at a central level versus a decentralized level. For example, in many organizations decisions are made centrally (i.e., in the "corporate office"), which does not allow as much flexibility as decentralized decision making; this would mean each individual area can make its own decisions.*
- 9) **Scalar chain.** *This refers to how authority is divided among managers. Specifically, Fayol said lower-level managers should always keep upper-level managers informed.*
- 10) **Order.** *All materials and people related to one kind of work should be organized and neat. Things should be easy to find.*
- 11) **Equity.** *All employees should be treated equally.*

- 12) ***Stability of tenure of personnel.*** *Retention of employees should be a high management priority. The cost of hiring a new worker is expensive, so efforts should be maintained to keep current employees.*
- 13) ***Initiative.*** *Management should take steps to encourage workers to take initiative. In addition, workers should be self-directed and not need a lot of management control to accomplish tasks.*
- 14) ***Esprit de corps.*** *Managers should encourage harmony among employees. This harmony creates good feelings among employees.*

Berdasarkan dari pendapat ahli tersebut menunjukkan bahwa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *human relations* adalah tergolong cukup banyak dan seluruhnya mengarah kepada masing-masing pribadi atau individu secara psikologis. Dan juga teori *human relations* mengakui pentingnya hubungan antar pribadi yang harmonis, yakni hubungan yang didasarkan atas kerukunan, kekeluargaan, hormat-menghormati dan saling menghargai. Hanya dalam suasana yang demikian organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran. Disamping itu, *human relation* juga dikemukakan cara-cara yang harus ditempuh oleh pimpinan untuk meningkatkan kepuasan kepada para anggota organisasi, pimpinan adapt menaruh perhatian terhadap berbagai macam kebutuhan mereka. Dengan memenuhi berbagai macam kebutuhan para pegawai, baik kebutuhan ekonomi, non-ekonomi, kebutuhan sosial maupun cultural, maka kepuasan pegawai pasti akan meningkat. Maka dalam penelitian ini indikator *human relations* yang digunakan mengadopsi menurut Davis (1967: 6).

9.2.6 Gaya Kepemimpinan

Robbins (2011: 410) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan. Kepemimpinan merupakan salah satu dari tiga aktivitas dalam tindakan supervisi.

Gaya kepemimpinan adalah merupakan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk menintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Para ahli mencoba mengelompokkan gaya kepemimpinan yang ada dengan menggunakan suatu dasar tertentu. Dasar yang sering digunakan adalah tugas yang dirasakan harus dilakukan dan falsafah yang dianut oleh pimpinan diharapkan diterima oleh bawahan dan falsafah yang dianut oleh pimpinan untuk pengembangan dan pemenuhan harapan para bawahan.

Gaya kepemimpinan adalah gaya pimpinan dalam melaksanakan tugastugasnya untuk adapt mengerakkan karyawannya agar bisa lebih produktif dan mencapai tujuan organisasi. Di mana dalam melaksanakan kepemimpinannya harus dapat menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi dan para bawahan secara persuasif. Semua hal itu dapat diperoleh karena kecakapan, kemampuan dan perilakunya.

Harsey & Blanchard (2004: 114) dalam bukunya di kemukakan sebagai berikut: "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 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 sosioemosional psikologis dan pemudahan perilaku"

Goleman (2003: 19) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh seseorang untuk memengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Barnard (1938: 145) mengemukakan teori kepemimpinan di abad 20 disarankan fungsi dari pemimpin. Ia mengatakan pihak eksekutif memiliki keduanya dari fungsi kepemimpinan dan emosional yang mana disebut kognitif dan karakteristik. Fungsi kognitif termasuk membimbing, mengarahkan, membatasi pilihan dan aksi. Fungsi Katektik adalah termasuk pengaturan aspek tujuan emosional dan motivasional, dan termasuk pengembangan iman dan komitmen untuk tujuan moral yang lebih besar.

Kirkpatrick & Locke (1991: 165) mengidentifikasi enam sifat dari kepemimpinan yang efektif, yaitu:

- 1) *Drive and ambition;*
- 2) *The desire to lead and influence others;*
- 3) *Honesty and integrity;*
- 4) *Self-confidence;*
- 5) *Intelligence; and*
- 6) *Technical knowledge.*

Melalui pekerjaannya di Henley Management College, Turner (1999: 87) mengidentifikasi tujuh sifat dari manajer proyek yang efektif, yaitu: *Problemsolving ability* atau kemampuan dalam penyelesaian masalah, *Results orientation* atau berorientasi pada hasil, *Energy and initiative* atau inisiatif, *Self-confidence* atau kepercayaan diri, *Perspective*, dan *Noegotiating ability* atau kemampuan bernegosiasi.

Dikemukakan pula oleh Bass (1990: 76) dapat diidentifikasi dua tipe dari tipe kepemimpinan, yaitu transaksional dan transformasional:

- 1) *Transactional leadership*
 - a. *Emphasizes contingent rewards, rewarding followers for meeting performance targets,*
 - b. *Manages by exception, taking action when tasks are not going as planned.*

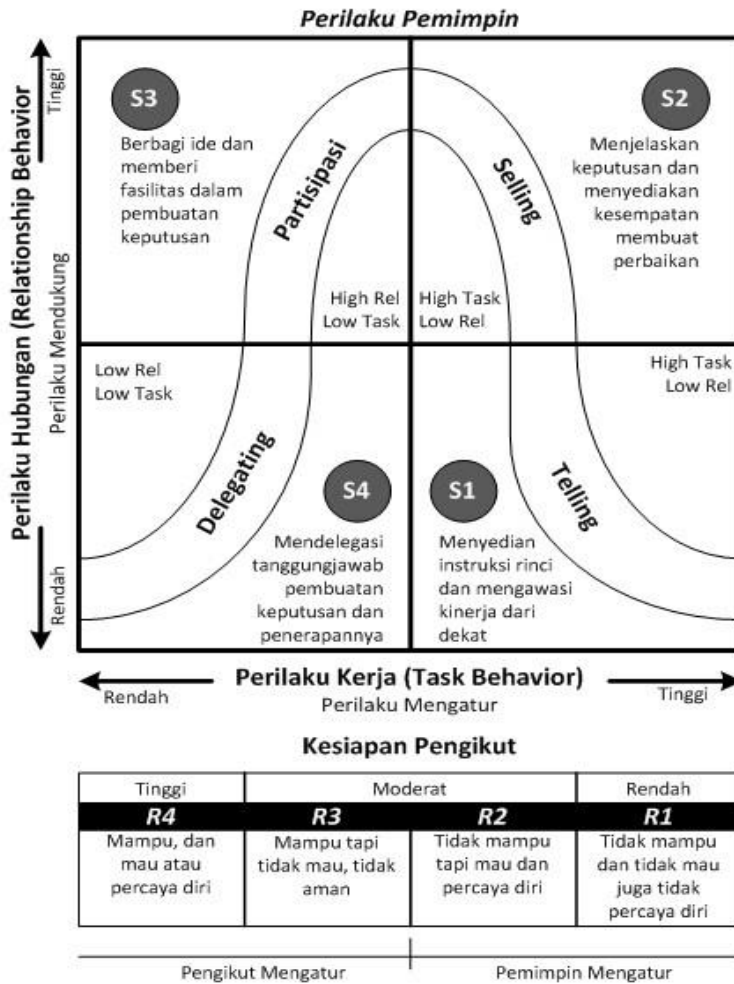
2) *Transformational leadership*

- a. *Exhibits charisma, developing a vision, engendering pride, respect and trust.*
- b. *Provides inspiration, motivating by creating high expectations and modeling appropriate behaviors.*
- c. *Gives consideration to the individual, paying personal attention to followers and giving them respect and personality.*
- d. *Provides intellectual stimulation, challenging followers with new ideas and approaches.*

Fiedler (1967: 271) merekomendasikan gaya kepemimpinan yang berbeda, tergantung pada kemungkinan situasi kepemimpinan. Dia mengidentifikasi tiga variable utama untuk menentukan kemampuan yang dimiliki, yang kemudian memengaruhi peran dan pengaruh pemimpin, yaitu:

- 1) *Leader-member relations: degree to which the leader is trusted and liked by members;*
- 2) *Task structure: degree of clearness of a task and its instructions;*
- 3) *Position power: leader power by virtue of organizational position.*

Hersey & Blanchard (1999: 283) pada kesempatan yang lain menyarankan kepemimpinan mampu beradaptasi dengan gayanya mengikuti dari pengembangan gaya (maturity), berdasarkan pada bagaimana dan harapan apa dari pengikut dalam kinerja atas pekerjaan. Menurut ia, alam gaya kepemimpinan (S1 hingga S4) di mana searah dengan tingkat pengembangan (D1 ke D4) atau para pengikutnya. Keempat gaya kepemimpinan menyarankan agar pemimpin meletakkan lebih banyak atau sedikit focus pada tugas yang dimaksud dan / atau hubungan antara pimpinan dan pengikut, tergantung pada tingkat perkembangan pengikut.



Sumber: Hersey & Blanchard (1999: 283)

Gambar 2.2 Empat Gaya Kepemimpinan menurut Hersey & Blanchard

Hersey & Blanchard (1999:284) membuat pemahaman yang sederhana dan mudah dimengerti yang membuatnya sangat menarik untuk melatih manajer yang tidak ingin masuk ke materi yang lebih berat. Hal ini dapat diterima dalam pengembangan yang lebih luas dan sering muncul dalam makalah-makalah ilmiah. Dalam model tersebut terlihat bahwa jika pemimpin lebih fokus pada hubungan, pengikut mungkin menjadi bingung dengan apa yang harus dilakukan dan apa yang bersifat opsional. Pemimpin dengan demikian mempertahankan posisi melakukan ini, yang jelas untuk memastikan semua tindakan yang dibutuhkan adalah sudah jelas.

Berdasarkan dari uraian-uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin di dalam memberikan pengarahan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga membuat bagaimana cara bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan bagaimana hubungan di antara pemimpin dan bawahannya tersebut.

9.2.6.1 Indikator Gaya Kepemimpinan

Secara realtif, terdapat 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*.

White & Lipit (1953) dalam gaya kepemimpinan terdapat tiga yang utama dalam gaya kepemimpinan, yaitu:

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

Dalam gaya kepemimpinan otokratis, 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 yagn diperbolehkan dan tidak ada penjelasan yang diberikan. Anggota kelompok memastikan tidak bertanggung jawab atas kinerja dan hanya melakukan apa yang diperintahkan.

Pemimpin *Laissez faire* tidak 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 karena tidak ada sosok seorang pemimpin yang memandu atau mengarahkan pekerjaan. 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 dipimpinnnya. Di bawah gaya kepemimpinan demokratis, kritik dan pujian diberikan secara objektif. Perasaan tanggung jawab dikembangkan di dalam kelompok dan pada gaya kepemimpinan ini menghasilkan peningkatan produktivitas.

White & Lippit (1953) dalam bukunya yang apabila di terjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, dikemukakan terdapat tiga-tipe dalam gaya kepemimpinan, 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 akandatang 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 kecemannya terhadap kerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

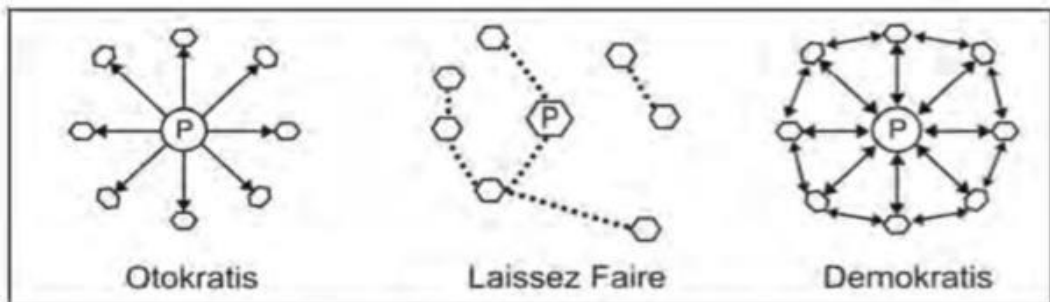
2) **Demokratis**

- 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-mained*" dalam pujian dan kecemannya 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: White & Lippit (1953)

Gambar 2.3

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 pengarahan 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.

Robbins (2008: 342)) Terdapat empat macam gaya kepemimpinan 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 adalah gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi dan unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan menurut pakar di atas, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka memperaktekkan kepemimpinannya. Gaya

kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan serta dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya dan juga bisa menjamin bahwa pengikutnya dapat bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki.

9.2.6.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Dari rangkaian teori-teori di atas yang sudah disebutkan oleh para ahli, peneliti menetapkan beberapa teori untuk dapat menjadi indikator variabel penelitian gaya kepemimpinan di dalam karya tulis ilmiah ini. Indikator variabel kepemimpinan yang ditetapkan peneliti adalah pendekatan perilaku dan gaya kerja pemimpin yang

disebutkan oleh Robbins (2008: 342), dan pertimbangan pemimpin dengan menggunakan empat macam gaya kepemimpinan yakni gaya kepemimpinan kharismatik yaitu pemimpin memperlihatkan kemampuan heroik, gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang dapat memandu para pengikutnya, gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mampu menginspirasi para pengikutnya dan gaya kepemimpinan visioner yaitu pemimpin yang mampu menciptakan visi.

9.2.7 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organ (1988) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung dengan sistem imbalan dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Tokoh lainnya seperti Smith (1983) juga menyebutkan OCB adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal. OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Aldag & Resckhe (1977) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di *reward* oleh perolehan kinerja tugas. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volenteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sosial yang positif yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan kontribusi pada organisasi dan lingkungan kerjanya yang melebihi tuntutan peran atau posisi dalam bekerja dan bersifat sukarela. Perilaku sosial yang bersifat positif ini dapat disebut sebagai perilaku *ekstra-role* atau *good citizen* yang merupakan makhluk sosial dengan mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.

9.2.7.1 Indikator OCB

Organ (1988) berpendapat bahwa perilaku *citizenship* atau ekstra peran ini diimplementasikan dalam 5 bentuk perilaku, yaitu:

1) *Altruism* (perilaku membantu orang lain).

Sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

a. *Conscientiousness (ketelitian)* dan kehati-hatian atau kedisiplinan.

Sifat kehati-hatian seperti efisiensi menggunakan waktu, dan tingkat kehadiran tinggi. Perilaku ini berusaha untuk melebihi yang diharapkan oleh perusahaan atau perilaku yang sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan.

b. *Sportsmanship* (perilaku yang sportif).

Sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan. *Sportsmanship* adalah dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi. Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan- keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan menunjukkan sikap yang positif dan menghindar untuk melakukan komplain. *Sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

c. *Courtesy* (menjaga hubungan baik).

Menjaga hubungan baik dengan rekan sekerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain, seperti: sifat sopan dan taat terhadap rekan kerja maupun kepada atasan sekalipun. *Courtesy* dapat membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.

d. *civic virtue* (kebijaksanaan warga).

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi. Dimensi ini mengarah kepada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuninya. Sifat bijaksanaan atau keanggotaan yang baik, seperti melayani komite atau panitia, melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan untuk membantu memberikan kesan baik bagi organisasi. *Civic virtue* dapat memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Luthans (2005: 251) menyatakan bahwa ada 5 (lima) dimensi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Lima dimensi tersebut adalah:

- 1) Altruisme (misalnya, membantu rekan kerja yang tidak sehat);
- 2) Kesungguhan (misalnya, lebur untuk menyelesaikan proyek);
- 3) Kepentingan umum (misalnya, rela mewakili perusahaan untuk program bersama);

- 4) Sikap sportif (misalnya, ikut menanggung kegagalan proyek yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasihat anggota);
- 5) Sopan (misalnya, memahami dan berempati walau saat dikritik).

9.2.7.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi OCB

Faktor-faktor yang memengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu dengan lainnya. Di mana faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan, masa kerja dan jenis kelamin, sebagai berikut:

1) Budaya dan iklim organisasi

Organ (1995) terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloat (1999) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas, dan percaya bahwa mereka diperlukan oleh organisasi. Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description*, akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

2) Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Sloat, 1999).

3) Persepsi terhadap dukungan organisasional.

Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feedback*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship hal ini akan menimbulkan rasa percaya diri bagi para pegawai karna merasa didukung oleh manajemen untuk melaksanakan kegiatan sehari-hari mereka.

- 4) Persepsi terhadap kualitas hubungan / interaksi atasan bawahan. Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka
- 5) Masa kerja
Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabelvariabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di organisasi. Karyawan yang telah lama bekerja disuatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Menurut Greenberg dan Baron (2002) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja berpengaruh positif terhadap OCB, sehingga berpengaruh pula terhadap kinerja.
- 6) Jenis Kelamin
Konrad *et al.* (2000) mengemukakan bahwa perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian juga menemukan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) daripada pria (Gabriel & Gardner, 1999) dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria (Bridges, 1989; George *et al.*, 1998). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup mencolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat mereka bekerja.

9.2.7.3 Manfaat *Organization Citizenship Behavior*

Podsakoff *et al.* (2000: 544-545), OCB dapat memengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan:

- 1) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktifitas rekan tersebut.
Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* (contoh yang baik) ke seluruh unit kerja kelompok. Karyawan tersebut akan menjadi *role model* dan akan ditiru perilakunya oleh rekan kerjanya.
- 2) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajerial mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektifitas unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja akan menolong manajerial terhindar dari krisis manajemen.

- 3) OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Jika pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah pada suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajerial. Konsekuensinya manajerial dapat memakai waktu untuk melakukan tugas yang lain. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajerial sehingga manajerial dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajerial untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan pelatihan tersebut. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong pimpinan untuk tidak menghabiskan waktu terlalu banyak mengurus keluhan-keluhan kecil karyawan.
- 4) OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok atau pimpinan tidak perlu menghabiskan waktu dan energi untuk pemeliharaan kelompok. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen menjadi berkurang.
- 5) OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi
- 6) diantara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektifitas dan efisien kelompok.
- 7) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang baik dan handal.
- 8) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas kinerja masing-masing unit. Pegawai yang memiliki perilaku *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten.

- 9) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

9.2.8 Penelitian Terdahulu Dari Hubungan Antar Variabel

Berikut ini diuraikan dengan singkat terhadap beberapa hasil penelitian terdahulu yang menghubungkan variabel *human relations*, gaya kepemimpinan, *organizational citizenship behavior*, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja, yaitu sebagai berikut:

9.2.8.1 Pengaruh *Human Relations* Terhadap Motivasi

Besar kecilnya motivasi kerja pada seseorang dapat dipengaruhi faktor dari luar salah satunya adalah *human relations*. Munnasef (1984) mengatakan bahwa *human relations* adalah suatu hubungan baik yang formal atau informal yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahan, oleh bawahan sesama bawahan dalam suatu usaha untuk meningkatkan kerja sama yang selaras untuk mencapai tujuannya yang telah ditetapkan.

Monroe (2015) dengan melakukan praktek *human relations* setidaknya menginginkan kepuasan antara kedua belah pihak. Untuk harus dimengerti dahulu apakah yang menjadi kebutuhan komunikasi yang paling mendesak pada waktu tersebut dengan berlandaskan *win-win solution*. Sudah jelas pada praktek *human relations* ada penekanan pada kata persuasive yang bisa diartikan sebagai ajakan untuk sesuatu. Ini artinya ada sesuatu yang dititipkan pada pesan yang disampaikan, oleh komunikator dengan menghasilkan tujuan tertentu. Tetapi apakah seseorang komunikasi akan merespon 100% sesuai stimulus yang diberikan, dan di sinilah letak hubungan yang paling mendasar antara motivasi dengan praktek *human relations*, yaitu motivasi merupakan salah satu item yang dijadikan parameter untuk menghasilkan tujuan utama yakni stimulus dan respon.

Penelitian yang dilakukan oleh Indabawa & Uba (2014) dengan judul "*Human Relations in Selected Business Organizations in Kano Metropolis Nigeria*". Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan penerapan pendekatan hubungan manusia dan perilaku terhadap motivasi dalam organisasi bisnis terpilih di kota metropolitan Kano di Nigeria Utara. Alat analisis yang digunakan adalah dengan regresi linier sederhana dengan SPSS. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 113 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan manusia berpengaruh signifikan terhadap

motivasi karyawan. Manajer harus berusaha untuk mengadopsi pendekatan manusia dalam berurusan dengan bawahan mereka.

Pada penelitian Octasari *et al.* (2018), "Pengaruh *employee relation* terhadap motivasi kerja karyawan di intercontinental bali resort". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *employee relation* serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 84 responden, dan data diproses dengan menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *employee relation* terhadap motivasi kerja di intercontinental bali resort.

9.2.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Davis (2011:3-4) kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang berbeda, mesti memiliki tautan dalam konteks kerja dan interaksi antar manusia, dan kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok bersama dan memberinya motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Ini berarti antara kepemimpinan dan motivasi memiliki ikatan atau hubungan yang kuat.

Penelitian yang dilakukan oleh Alghazo & Al-anazi (2016), "*The impact of leadership style on employee's motivation*". Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier dengan SPSS dan mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan yang mengadopsi kepemimpinan yang mengadopsi kepemimpinan partisipatif dan transformasional lebih cenderung menciptakan suasana motivasi diantara karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Khuong & Hoang (2015), "*The effect of leadership styles on employee motivation in auditing companies in ho chi minh city Vietnam*". Tujuan dari penelitian mengungkapkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, penelitian ini menggunakan sample sebanyak 320 responden dengan menggunakan teknik analisis *two exploratory factor analysis* (EFA). Hasil penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan serta kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nemaei (2012), "*the impact of participative leadership on employee's motivation, job satisfaction and innovation*". Tujuan dari penelitian ini ialah mengidentifikasi masalah yang ada dengan kepemimpinan transformasional dan mencoba untuk mengatasi masalah ini dengan menggunakan kepemimpinan partisipatif, penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 20 responden dengan teknik analisis *comparative study*. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kepuasan kerja dan inovasi pada karyawan.

Pada penelitian Kovjanic *et al.* (2013), "*Transformational leadership and performance an experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement*". Penelitian ini bertujuan untuk

mengintegrasikan dan memperluas teori tentang kepemimpinan transformasional, menentukan nasib sendiri dan keterlibatan kerja. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 190 responden, hasil dari penelitian tersebut ialah kepuasan akan kebutuhan untuk kompetensi dan keterkaitan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformative dan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya secara positif terkait dengan kualitas, kuantitas dan ketekunan.

Pada penelitian Tims *et al.* (2011), "*Do transformational leadership enhance their followers daily work engagement*". Tujuan penelitian ini untuk menyelidiki apakah gaya kepemimpinan dan how supervisor mempengaruhi pengian tingkat optimism sepenuhnya memediasi hubungan ini, namun seperti keterlibatan pekerja harian, penelitian ini menggunakan 42 responden, dan menunjukkan hasil kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan keterlibatan harian karyawan dan bertindak sen tingkat optimism sepenuhnya memediasi hubungan ini, namun self efficacy harian tidak bertindak sebagai mediator.

9.2.8.3 Pengaruh OCB Terhadap Motivasi

Podsakoff *et al.* (2000) faktor yang memengaruhi OCB adalah karakteristik individu (melalui kepuasan kerja, komitmen, persepsi terhadap organisasi, motivasi, kepribadian). Karakteristik tugas dan karakteristik organisasi (meliputi budaya dan iklim organisasi), dukungan organisasional, kohesivitas kelompok), dan karakteristik kepemimpinan (meliputi dukungan dan perilaku kepemimpinan, kualitas hubungan atasan dengan bawahan).

Antonio *et al.* (2014). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di CV Supratex. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini memakai populasi sebanyak 200 orang dengan menggunakan non probability sampling dengan teknik *judgement sampling*, yaitu memilih sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud

penelitian. Dengan alat analisis yang digunakan ialah analisis statistik deskriptif, dan didapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Teman (2007). Pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas dan *Career Plateau* Terhadap Stress Kerja, Komitmen Organisasi dan OCB Perawat Rumah Sakit Haji Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, tuntutan tugas dan karier plateau terhadap stress kerja, komitmen organisasi dan OCB, penelitian

ini menggunakan sampel sebanyak 105 orang, dan merupakan semua perawat di rawat inap regular, serat penelitian ini menggunakan teknn analisis SEM, dan didapat hasil variabel kepemimpinan, tuntutan tugas dan career plateau berpengaruh positif terhadap stress kerja, variabel kepemimpinan, tuntutan tugas dan career plateau berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, serta stress kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Untuk variabel kepemimpinan, tuntutan tugas dan career plateau berpengaruh positif terhadap OCB, begitu juga berpengaruh positif terhadap OCB.

Panggalih *et al.* (2012). Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada karyawan PT Telkom Tegal. Tujuan dari penilaian ini untuk menganalisa pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap OCB baik secara langsung maupun secara bersama-sama, serta untuk menganalisa pengaruh motivasi sebagai pemediasi antara hubungan kepuasan kerja terhadap OCB. Sampel pada penelitian ini sebanyak 52 orang dengan teknik analisis regresi linier berganda, dan didapat hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap OCB serat motivasi memberikan pengaruh sebagian atau memediasi pada hubungan kepuasan kerja terhadap OCB.

Kim, (2005). "*Public service motivation and organizational citizenship behaviorper in Korea*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki apakah pembentuk OCB seperti altruism dan kepatuhan umum di tampilkan dalam konteks korea dan apakah motivasi layanan public, kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah prediktor OCB di pegawai negeri Korea. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 2000 orang dengan status pegawai tetap, dengan teknik analisis menggunakan SEM, dan didapatkan hasil adanya dua dimensi OCB dalam konteks di korea, dan mendukung hubungan antara motivasi layanan public dan OCB serta hubungannya antara komitmen organisasi dan OCB. Namun hubungan langsung antara kepuasan kerja dan OCB tidak dikonfirmasi.

Mushtaq *et al*, (2014). "*A Study on Job Satisfaction, Motivation and Orgnizational Citizenship Behaviour*". Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari hubungan antara motivasi, kepuasan kerja dan lima faktor OCB melalui study cross sectional dengan menggunakan pendekatan penelitian deduktif. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 254 orang dengan teknik analisis SEM, dan didapatkan hasil bahwa Motivasi memiliki hubungan positif yang signifikan tidak hanya dengankepuasan kerja tetapi juga dengan semua faktor OCB yang dikonfirmasi kecuali kesopanan. Demikian pula, kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan semua faktor yang dikonfirmasi dari OCB kecuali kebijakan sipil.

9.2.8.4 Pengaruh *Human Relations* Terhadap Kepuasan Kerja

Human relations dalam bekerja diartikan sebagai interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam organisasi kekerjaan. Ditinjau dari kepemimpinannya, yang

bertanggung jawab dalam suatu kelompok merupakan interaksi orang-orang menuju situasi kerja yang memotivasi untuk bekerja secara produktif, sehingga dicapai kepuasan ekonomi, psikologi, dan sosial (Davis, 2009:84).

Human relation didefinisikan sebagai hubungan manusiawi yang termasuk kedalam komunikasi antar personal (*interpersonal communication*) sebab berlangsung pada umumnya antara dua orang secara dialogis. Dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu komunikasi karena sifatnya *action oriented*, mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang (Onong, 2007:91). Osibanjo *et al.* (2012) dengan judul "*Human Resource Management and*

Employee Job Satisfaction: Evidence form the Nigerian Banking Industry". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh factor manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja pada industri perbankan di Nigeria. Penelitian ini mengambil sampel pilihan sebanyak 200 sampel. Alat analisis yang digunakan adalah korelasi regresi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hubungan antara manusia dalam wujud kondisi kerja adalah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kasmuruddin (2015), "Pengaruh *Human Relations* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT JNE Pekanbaru", Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh hubungan manusia terhadap kepuasan kerja karyawan PT JNE, populasi yang digunakan sebanyak 43 responden dengan teknik analisis regresi, dan didapat hasil bahwa hubungan antar manusia dalam penelitian ini meliputi 5 dimensi yakni adanya akomodasi, arah, keterbukaan, adanya saling menghargai dan adanya loyalitas. Masing-masing memiliki indikator yang terkait dan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT JNE Pekanbaru.

9.2.8.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Perilaku pimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Pendapat Miller *et al.* (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Pinder, 1984).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan produktivitas kerja dan kinerja organisasi. Kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang multi dimensi. Dimensi kepuasan kerja menurut Luthan (2006) terdiri dari pekerjaan, gaji, pengawasan, promosi, kesempatan serta rekan kerja.

Paada dimensi pengawasan yang merupakan sumber penting dari kepuasan kerja, Luthan (2006) mengatakan bahwa ada dua dimensi gaya kepemimpinan yang memengaruhinya. Pertama gaya yang berpusat pada karyawan, di mana penyelia

menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal ini dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasehat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun konteks pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Loganathan (2013) dengan judul *“The Influence Of Leadership Styles On Job Satsifaction At A Cellulose Pulp Mill In Kwazulu-Natal: A Case Study”*. Tujuan penelitian ini adalah menginvestigasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkatan kepuasan kerja dalam organisasi. Penelitian dilakukan secara kuantitatif berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner dan dianalisis statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rad *et al.* (2006) *“A Study of relationship between managers leadership style and employees job satisfaction”*. Di mana tujuan penelitian ini adalah mengeksploitasi hubungan antara gaya kepemimpinan manager dan kepuasan karyawan di RS Universitas Isfahan. Penelitian ini memakai populasi sebanyak 814 responden, dan hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan dari para manager adalah partisipatif, karyawan menunjukkan kepuasn kurang gaji, tunjangan dan kondisi kerja, promosi dan komunikasi sebagai faktor kepuasan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bushra *et al.* (2011) *“Effect of transformational leadership on employees job satisfaction and organizational commitment in banking sector at Lahore (Pakistan)”*. Dengan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keouasan kerja dan komitmen organisasi karyawan yang bekerja di sector perbankan Lahore (Pakistan). Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 200 responden dari tiga bank yang terdapat dilahor, namun yang mengembalikan kuisioner sebanyak 133 responden, dan penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS, di mana hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Simola *et al.* (2010) *“Transformational leadership and leader moral orientation contrasting on ethic of care”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara pimpinan dengan etika perawatan dianggap lebih transformational. Diduga pemimpin dengan etika keadilan dianggap lebih transformasional. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 446 responden dengan rician 55 responden adalah leaders dan 391 responden adalah followers, dengan menggunakan teknik analisis multilevel regression analysis. Maka didapat hasil pemimpin yang menggunakan etika perawatan secara signifikan berhubungan positif dengan persepsi pengikut dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang menggunakan etika keadilan secara

signifikan berhubungan positif dengan persepsi pengkut dari kepemimpinan transformasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Long *et al.* (2014), "*The Impact of transformational leadership style on job satisfaction*". Tujuan dari penelitian ini untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan 378 responden dalam 6 departemen, namun yang mengembalikan berkas kuisioner sebesar 255

responden. Didapat hasil dari penelitian ini adalah satu dari empat karakteristik kepemimpinan transformasional ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, karakteristik pertimbangan individu ditemukan paling banyak berpengaruh dalam kepuasan kerja.

9.2.8.6 Pengaruh OCB Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2008:107) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya, sedangkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu system kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988).

Teori kepuasan ini memusatkan perhatian pada faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan (Gibson *et al.*, 2003). Robbins (2006), kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan karyawan, yang mana merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan diterima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Moorman *et al.* (1993). "*Treating Employee Fairly and Citizenship Behaviour: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice*". Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kontribusi relatif dari persepsi procedural keadilan untuk memprediksi perilaku organisasi kewarganegaraan (OCB) mengendalikan efek dari kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Di mana alat penelitian ini menggunakan Lisrel 7 dan didapat hasil hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan procedural dan komitmen maupun antara kepuasan kerja dan OCB, namun tidak ada hubungan individual antara komitmen organisasi dan OCB maupun antara kepuasan kerja dan OCB ditemukan setelah hubungan antara keadilan procedural dan kewarganegaraan dikendalikan.

Koys. (2001). "*The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study*". Pada penelitian ini bertujuan untuk membahas masalah apakah sikap karyawan yang positif dan perilaku memengaruhi hasil bisnis atau apakah bisnis positif hasil

memengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang positif. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 143 responden dan dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, dan didapatkan hasil Kepuasan karyawan, OCB, turn over predict berpengaruh positif terhadap profitabilitas namun OCB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap profitabilitas. Kepuasan karyawan, OCB, turn over predict berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan namun kepuasan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Nadri *et al.* (2010). *“An Investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry”*. Pada penelitian ini bertujuan Untuk menyelidiki hubungan persepsi keadilan organisasi karyawan hotel di siprus utara dengan berbagai variabel terkait pekerjaan. Dengan total sampel sebanyak 208 responden serta menggunakan teknik analisis SEM, dan didapat hasil bahwa Menunjukkan bahwa keadilan hasil pribadi itu karyawan menerima mungkin memiliki lebih banyak dampak pada keinginan berpindah, kepuasan kerja dan OCB daripada kewajiban prosedur perusahaan. Juga ditemukan itu meskipun kepuasan kerja yang meningkat tampaknya terkait dengan OCB, keadilan organisasi tampaknya menjadi kuncinya faktor yang memiliki efek kuat pada OCB dan kepuasan kerja.

Nguni *et al.* (2006). *“Transformational and transactional leadership effects on teachers’ job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case”*. Penelitian ini bertujuan Mengkaji dampak kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap pekerjaan guru, kepuasa kerja, komitmen organisasi, dan OCB dalam konteks negara berkembang yaitu Tanzania. Penelitian ini menggunakan sample sebanyak 560 orang dan menggunakan teknik analisis SEM, dan di dapatkan hasil Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru, komitmen organisasi dan OCB. Kepemimpinan tranformasional memiliki efek tambahan yang signifikan terhadap kepemimpinan transaksional dalam prediksi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB. Kepuasan kerja menjadi mediator dari efek kepemimasi dan OCB.pinan transformasional, komitmen organisasi.

Lee *et al.* (2013). *“Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes”*. Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk menyelidiki efek keadilan procedural, kepemimpinan transformasional, dan kompleksitas yang diarahkan pada organisasi secara keseleruhan pada OCB. Dan juga meneliti pengaruh OCB dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 1.100 orang pada 30 perusahaan, dan dengan menggunakan teknik analisis SEM, dan didapat hasil bahwa keadilan procedural, kepemimpinan transformasional, dan kompleksitas memiliki efek positif pada OCB karyawan dan bahwa OCB juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Podsakoff *et al.* (1996). “*Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviours*”, tujuan penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dalam konteks Kerr & Jenifer (1978) pengganti kepemimpinan dengan total sampel sebanyak 1.538 orang, dengan menggunakan teknik analisis SEM. Pada penelitian ini mendapatkan hasil Perilaku kepemimpinan transformasional dan pengganti kepemimpinan masing-masing memiliki efek unik pada variabel criteria pengikut. Jumlah total varians dicatat oleh pengganti untuk kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan transformasional secara substansi lebih besar daripada yang dilaporkan sebelumnya pada penelitian kepemimpinan. Beberapa perilaku kepemimpinan transformasional secara signifikan terkait dengan beberapa pengganti untuk kepemimpinan variabel.

9.2.8.7 Pengaruh *Human Relations* Terhadap Kinerja

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, keberadaan *human relation* memengaruhi kinerja pegawai dan pada akhirnya memengaruhi kinerja perusahaan. Terciptanya *human relation* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman, serta kedisiplinan pegawai akan tercapai apabila *human relation* dalam perusahaan tersebut baik (Hasibuan, 2000).

Human relations merupakan bagian penting yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan, Effendi (2009) menjelaskan bahwa jika seseorang ingin sukses di kehidupannya, *human relations* adalah salah satu cara untuk dapat dipergunakan; lebih-lebih lagi bagi seorang pemimpin dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kim *et al.* (2010) dengan judul “*Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dari hubungan manusia yang dalam hal ini diwakili oleh suara dari para pekerja terhadap kinerja karyawan dan berdampak pula terhadap hasil nilai perusahaan. Data dikolektif di tahun 1994 dan tahun 2000. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 106 kasus. Anat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan multivariat. Variabel dependen yang digunakan adalah produktivitas pekerja dan variabel independen adalah hubungan manusia. Hasil analisis yang dilakukan menghasilkan bahwa hubungan manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan atau pekerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rukmana (2010) dengan judul “Pengaruh *Human Relations* (hubungan antar manusia) dan kondisi fisik lingkungan terhadap etos kerja dan kinerja karyawan dedy jaya plaza tegal”, di mana tujuan dari penelitian ini adalah menguji efektifitas penerapan hubungan antara manusia dan kondisi fisik lingkungan terhadap etos kerja dan kinerja karyawan. Di mana alat penelitian ini menggunakan teknik regresi linier berganda yang diselesaikan melalui SPSS. Hasil yang

didapat pada penelitian ini adalah untuk pengujian hipotesis secara parsial dari setiap jalur menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari etos kerja terhadap kinerja, selanjutnya hubungan antar manusia dan kondisi fisik lingkungan masing-masing tidak memiliki pengaruh secara positif dan signifikan serta berpengaruh signifikan terhadap etos kerja.

Pada penelitian Asrifah (2015) dengan judul “Pengaruh *Human Relationship* terhadap kinerja pegawai pada kementerian agama Provinsi Sulawesi Tengah”, dengan tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh hubungan antara human relations dengan kinerja karyawan, penelitian ini mengambil populasi sebanyak 126 karyawan, dengan teknik analisis data regresi linier berganda menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *human relations* secara simultan menunjukkan signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Susanti *et al.* (2015). “Pengaruh *Human Relations* (Hubungan antar Manusia) dan kondisi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan dinas pekerjaan umum cipta karya kabupaten lamonngan”. Tujuan dari penelitian ini adalah Menguji pengaruh *human relation* (Kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi non fisik lingkungan kerja) terhadap kinerja karyawan, dengan populasi karyawan sebanyak 142 orang, dengan teknik analisis regresi linier berganda, dan di adapt hasil bahwa human relation secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian Hapsari *et al.* (2015). “Analisis pengaruh *human relations* dukungan organisasi dan workplace spirituality terhadap etos kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studikasus pada karyawan bagian keperawatan RS mitra siaga btegal). di mana tujuan penelitian ini untuk menguji efektifitas *human relations*, dukungan organisasi dan spiritual tempat kerja untuk peningkatan eros kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode sensus yang berarti populasi menjadi sampel, sehingga 76 orang dipilih sebagai responden dengan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS), dengan hasil menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kemudian *human relation*, dukungan organisasi dan spiritual tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Kim *et al.* (2011), “*The effect of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment behavioural out comes and firm performance*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi dampak

kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja manager menengah hotel dan komitmen afektif yang pada gilirannya memengaruhi hasil perilaku manager yang juga dapat memengaruhi kinerja hotel. Populasi sampel dalam penelitian ini sebanyak 364 responden dengan menggunakan alat analisis SPSS, hasil dari penelitian ini yaitu kepemimpinan etis terbukti positif terkait dengan kepuasan kerja manager menengah

dan komitmen organisasi afektif, kepuasan kerja manager menengah berhubungan positif dengan komitmen organisasi tetapi kepuasan kerja tidak selalu mengarah pada kesediaan mereka untuk mengarahkan usaha ekstra, upaya ekstra effort memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kompetitif hotel.

Dalam mewujudkan *human relation* adalah bagaimana kita memahami hakekat manusia agar adapt tercipta suasana dan lingkungan kerja yang harmonis dan baik antar pegawai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan semangat kerja dan berpengaruh pada kinerja pegawai tersebut.

9.2.8.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh House (1973) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang memengaruhi bawahnya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Tampubolon (2007) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan, seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Rivai (2003) menyatakan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperhatikan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Anwar & Haider (2013) dengan judul penelitian "*Effect of Leadership Style on Employee Performance*". Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh gaya kepemimpinan yang dipraktekkan dalam organisasi terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini akan mempelajari pengaruh perbedaan gaya kepemimpinan otokratik, demokratik dan partisipatif dalam kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan data sekunder dari tahun 2000–2011 berdasarkan hasil penelitian terdahulu, laporan, surat kabar, majalah, dan jurnal yang relevan, serta sampel yang diambil adalah CEO dan karyawan perusahaan traktor Al-Ghazi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Mohiuddin (2017) "*Influence of leadership style on employee performance: Evidence form literatures*". Tujuan penilaian ini adalah mengungkapkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Didapatkan hasil penelitian adalah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Chen *et al.* (2014). "*Affective trust in Chinese leading: linking paternalistic leadership to employee performance*", tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kepemimpinan paternalistic dan peran ekstra kinerja

karyawan dalam konteks organisasi cina, populasi yang digunakan sebanyak 601 responden dengan hasil penelitian untuk ketiga dimensi kepemimpinan paternalistic memiliki keterkaitan untuk kinerja karyawan, sedangkan baik kebijakan maupun moralitas memiliki hubungan positif.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Chmiara (2017) "*The servant leadership advantage: when perceiving low differentiation in leader member relationship quality influence team cohesion, team task performance and service ocb*". Tujuan penelitian ini untuk menguji model tingkat kelompok untuk memeriksa bagaimana servant leadership menginduksi differensiasi yang dirasakan rendah dalam kualitas hubungan pemimpin anggota (differensiasi lmx yang dirasakan) dalam suatu kelompok yang memperkuat kohesi tim dan pada gilirannya secara positif memengaruhi kinerja tugas tim dan perilaku keuangan organizational yang berorientasi layanan (*service OCB*). Dengan jumlah sampel sebanyak 229 dan teknik analisis menggunakan multi-level SEM, dan hasil yang didapat kepemimpinan paternalistic memiliki efek moderat pada komitmen afektif dan efek yang kuat pada komitmen berkelanjutan, selain itu persepsi iklim etika hubungan yang kuat ditemukan antara iklim terkait etika dan komitmen afektif. Iklim mengenai etika memiliki efek mediasi antara kepemimpinan paternalistic dan komitmen afektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Lo *et al.* (2010). "*The relationship between leadership style and organizational commitment in Malaysia: role of leader member exchange*". Tujuan dari penelitian ini adalah menghipotesiskan moderasi dampak pertukaran *leader member* (LMX) pada hubungan antara keduanya gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi karyawan, dan hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan pengawas memainkan peran instrumental dalam karyawan pada akhirnya komitmen organisasi.

Pada penelitian Kenedy *et al.* (2002) "*Impact of leadership style and emotions on subordinate performance*". Dengan tujuan penelitian ini adalah untuk

menguji apakah emosi frustrasi dan optimism menempati sepenuhnya atau sebagian hubungan antar gaya kepemimpinan dan kinerja bawahan dalam konteks SEM, sampel yang digunakan sebanyak 139 responden dengan teknik analisis SEM, di mana hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan langsung yang signifikan pada optimism dan frustrasi, efek pengaruh negatif sampel yang digunakan sebanyak 139 responden dengan teknik analisis SEM, di mana hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan langsung yang signifikan pada optimism dan frustrasi, efek pengaruh negative semakin kuat pada kinerja, dampak pengaruh positif pada optimism, frustrasi dan optimism ditemukan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, serta gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja namun tidak langsung.

Pada penelitian Griffith (2005) “*Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turn over and school performance*”, di mana tujuan penelitian ini menguji efek langsung dari kepemimpinan transformasional utama pada hasil sekolah seperti perputaran staff sekolah dan kinerja sekolah, serta efek tidak langsung pada hasil ini melalui kepuasan kerja staff sekolah. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 3.291 responden dengan teknik analisis menggunakan SEM, dan hasil yang didapat yakni kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak terkait langsung dengan kinerja sekolah melainkan efek tidak terkait langsung melalui kepuasan kerja staff.

Pada penelitian yang dilakuakn oleh Slamet *et al.* (2013), “*The influence of situational leadership and job satisfaction and job performance (a study on trans Jakarta bus way as transportation service in DKI Jakarta)*”. Dengan tujuan menganalisis faktor kepemimpinan situasional pada kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100 responden dari 444 jumlah karyawan dan dengan menggunakan teknik analisis SEM. Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja yang ditentukan oleh indikator langsung dapat meningkatkan kinerja pekerjaan secara langsung.

Pada penelitian yang dilakuakn oleh Walumba *et al.* (2011) “*Understanding transformasional leadership employee performance link, the role of relation identification and self efficacy*”, dengan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan bagaimana persepsi karyawan tentang identifikasi rasional dengan supervisor dan *self efficacy* memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja yang dinilai atasan. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 426 responden, dengan teknik analisis SEM, dan didapatkan hasil bahwa identifikasi rasional dengan atasan dimediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan self efficacy yang berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Javier *et al.* (2005) “*Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational barning, innovation and performance: an Empirical examination*”. Tujuan penelitian ini adalah mengkaji dampak dukungan kepemimpinan , pembelajaran organisasi dan kohesi tim terhadap kemampuan organisasi untuk menggunakan inovasi, penelitian ini menggunakan 1.500 responden dengan teknik analisis stuktur quisioner, dan didapatkan hasil bahwa kerja sama team kohesi dan adanya dukungan kepemimpinan sebagai variabel yang memengaruhi kapasitas untuk belajar dan berinovasi.

9.2.8.9 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja

Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari system

imbangan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektifitas fungsi organisasi (Organ, 2015).

Chelagat *et al.* (2015). "*Effect of Organizational citizenship behavior on employee performance in banking sector, Nairobi country, Kenya*". Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui pengaruh OCB dan kinerja karyawan yang secara khusus menetapkan efek altruism pada karyawan kinerja, dan menentukan efek kesopanan pada kinerja karyawan. Dengan total sampel sebanyak 173 karyawan. Dengan teknik analisis regresi berganda dan didapat hasil Altruism, dan kesopanan memiliki pengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan. Serta OCB merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Darto & Setyadi *et al.* (2015). "*The Effect of Transformational Leadership,*

Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviour and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration, Republic of Indonesia". Tujuan dari penelitian ini Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, religiositas, kepuasan pekerjaan dan variabel budaya organisasi pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan dan kinerja di kantor Lembaga Administrasi Negara (LAN) Indonesia. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 153 orang dengan menggunakan teknik analisis SEM. Dan didapatkan hasil Kepemimpinan transformasional dan variabel kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Variabel religiositas memiliki dampak positif dan signifikan terhadap OCB, Budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap OCB, Kepemimpinan transformasional dan variabel kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Religiositas dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, OCB menjadi variabel mediasi dan berpengaruh signifikan di antara variabel budaya organisasi, religiositas, yang kemudian secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan.

Putri *et al.* (2017). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja (studi pada tenaga perawat ruang inap rumah sakit baptis batu). Di mana tujuan penelitian ini Untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel OCB yaitu *altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 50 karyawan dan menggunakan teknik sampel regresi linier berganda, dan didapatkan hasil *Altruism* (X1), *Conscientiousnes* (X2), *Sportsmanship* (X3), *Courtesy* (X4), *Civic virtue* (X5) mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Komalasari, (2009). Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan. tujuan penelitian ini adalah Penelitian ini untuk menguji secara empiris pengaruh motivasi pelayanan publik dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja

organisasi di sektor publik Indonesia, sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 145 orang, dengan teknik analisis regresi dan didapatkan hasil adanya pengaruh signifikan dari motivasi, pelayanan public dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi, OCB tidak berdampak terhadap kinerja, terdapat perbedaan tingkat motivasi antara pria dan wanita.

Chiang *et al.* (2012). *"The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological empowerment on Job Performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior"*. Tujuan dari penelitian ini Untuk menilai bagaimana karyawan hotel merasakan dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, OCB, dan kinerja pekerjaan, dan memeriksa hubungan sebab akibat di antara variabel-variabel, jumlah sampel yang diberikan 513 orang dengan teknik analisis yang digunakan SEM. Penelitian ini mendapatkan hasil Hasil menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dan pemberdayaan psikologis keduanya secara positif memengaruhi perilaku warga organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan tidak secara positif memengaruhi kinerja pekerjaan. Pemberdayaan psikologis dan perilaku warga organisasi secara positif memengaruhi kinerja pekerjaan. Perilaku organisasi bertindak sebagai mediator parsial antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kinerja pekerjaan, serta antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kinerja pekerjaan serta antara pemberdayaan psikologis dan kinerja pekerjaan.

Turnipseed *et al.* (2005). *"Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors at work: a bi-level study among managers and employees"*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki persepsi OCB dan besarnya OCB hubungan kinerja dari dua level hierarkis: manajer dan karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM. Hasil pada penelitian ini memberikan implikasi baru dan pragmatis dari konstruk OCB, termasuk manajerial klarifikasi perilaku terhadap yang diharapkan, peninjauan deskripsi pekerjaan.

Wat *et al.* (2003). *"Equity and relationship quality influence on organizational citizenship behaviors"*. Penelitian ini bertujuan Untuk mengembangkan dan menguji model pertukaran sosial yang diperluas OCB yang mencakup karakteristik konteks sosial yaitu keadilan yang dirasakan dan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) serat kapasitas yaitu kepercayaan pada supervisor dan pemberdayaan psikologis. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 183 dengan teknik analisis SEM. Didapatkan hasil Analisis memberikan dukunagn kuat untuk efek langsung kepercayaan pada supervisor dan pemberdayaan psikologis pada semua dimensi OCB. Kepercayaan pada atasan berperan penting mediasi peran dalam semua hubungan.

9.2.8.10 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Gomes (1995) hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja dapat dibagi menjadi empat kuadran. Pada kuadran pertama dapat ditunjukkan bahwa karyawan yang

termotivasi dan kepuasannya tinggi, membentuk sebuah keadaan yang ideal, baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Pada kuadran kedua menunjukkan bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik, tetapi tidak merasa puas dengan kerja mereka. Beberapa alasan yang memungkinkan adalah karyawan membutuhkan pekerjaan dan uang. Uang dan pekerjaan tergantung pada kinerja yang baik, di satu sisi karyawan merasa bahwa mereka berhak mendapatkan gaji yang lebih atas kinerja yang diberikan perusahaan, namun tidak mendapatkannya. Pada kuadran ketiga terdapat kinerja yang rendah dari karyawan namun mereka merasa puas dengan pekerjaannya. Perusahaan telah memberikan segala sesuatu sesuai dengan harapan karyawan sehingga karyawan tidak mengeluh, namun tidak ada timbale balik yang berarti bagi perusahaan sehingga kerugian dapat dirasakan dari sisi perusahaan. Pada kuadran keempat, karyawan tidak bekerja dengan baik dan tidak memperoleh rangsangan yang memuaskan dari perusahaan. situasi seperti ini yang membuat keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaan atau keputusan perusahaan untuk memberhentikan karyawan karena tidak ada manfaat yang dapat diperoleh baik oleh karyawan maupun perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Saleem *et al.* (2010) berjudul "*Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan*". Tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dalam perusahaan jasa telekomunikasi di Pakistan. Penelitian ini dilakukan secara survey terhadap 60 responden yang dipilih khusus. Alat analisis yang digunakan adalah dengan analisis regresi. Hasil analisis menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Eskidsen *et al.* (2003) yang berjudul "*Work Motivations and Job Satisfaction in The Nordic Countries*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini mengambil populasi sebanyak 9.623 responden yang berada di Denmark, Norwegia, Swedia dan Finlandia. Penelitian ini menggunakan analisis factor dengan dukungan dari *software* PLS. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Yoon *et al.* (2003) "*an examination of the effect of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model*". Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan yang relevan diantara motivasi, kepuasan dan kesetiaan tujuan. Penelitian ini mengambil sebanyak 500 responden dengan teknik analisis SEM, hasil penelitian ini adapt disimpulkan bahwa loyalitas destinasi pariwisata memiliki hubungan yang kausal dengan motivasi dan kepuasan, selain itu motivasi dorongan secara terpisah dari motivasi tarik menentukan kesetiaan tujuan.

Penelitian yang dilakuakan Ahmed *et al.* (2010). "*Effect of motivational factor on employees job satisfaction a case study of university at Punjab,*

Pakistan". tujuan penelitian ini adalah menganalisa efek faktor motivasi pada kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan 6000 responden dengan teknik analisis SPSS, dan didapatkan hasil faktor motivasi intrinsik memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan dan faktor keberhasilan (ekstrinsik) tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Egan *et al.* (2004), "*The effect of organizational learning culture and job satisfaction, motivation to transfer learning and turn over intention*", di mana tujuan penelitian ini untuk menguji hubungan budaya pembelajaran organisasi, kepuasan kerja dan variabel hasil organisasi dengan sampel teknologi informasi (IT) karyawan di AS, penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 245 responden dengan teknik analisis menggunakan SEM. Hasil dari penelitian ini adanya hubungan positif antara *learning culture, job satisfaction dan motivation transfer learning* dan adanya hubungan negatif antara *learning culture* dan kepuasan kerja serta intensitas keluar masuk karyawan.

9.2.8.11 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, dua hal yang berkaitan dengan kinerja (performance) adalah motivasi dan kesediaan dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakannya. Gomes (2003) bahwa kinerja (*performance*) adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan atau dapat ditulis dengan rumus, sebagai berikut:

$$P = f (M \times A)$$

Keterangan ; P = *Performance*/kinerja

M = Motivasi

A = *Ability* / Kemampuan

Kemampuan melekat dalam diri seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir serta diwujudkan dalam tindakannya dalam bekerja, sedangkan motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk menggerakkan kreativitas dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Octaviannand *et al.* (2017) dengan judul "*Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performnce in XYZ Shipping Company*". Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh langsung dari kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan perusahaan pelayaran XYZ di Jakarta. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 70 responden. Alat analisis yang digunakan adalah dengan regresi linier berganda yang diselesaikan melalui SPSS. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap karyawan perusahaan pelayaran XYZ di Jakarta Selatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Solberg *et al.* (2002) "*Optimism and collage retention, mediation by motivation, performance and adjustment*". Tujuan penelitian ini

adalah menganalisa pengaruh motivasi kerja dan penilaian terhadap optimism dan akademisi, penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 2.189 responden dengan teknik analisis SEM, dan didapat hasil bahwa optimism itu berkorelasi dengan retensi, optimism itu berkorelasi dengan motivasi, kinerja dan penyesuaian.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusurkar *et al.* (2012) "*How Motivation affect academics performance a structural equation modeling analysis*". Penelitian ini bertujuan menganalisa motivasi otonomi relative terhadap kinerja akademik, populasi yang digunakan sebanyak 383 responden dengan teknik analisis SEM. Hasil didapatkan hasil yakni motivasi otonomi relative berkorelasi positif dengan kinerja akademik melalui *more study strategy* dan *more study effort*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramlall (2004), "*A review of employee motivational theories and their implication for employee retention with organizations*", tujuan dari penelitian ini mengungkap pengaruh motivasi karyawan dalam memengaruhi retensi karyawan dan perilaku lain dalam organisasi. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi karyawan dengan retensi karyawan.

9.2.8.12 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Robbins (2003), bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja lebih tepat disebut "mitos manajemen" dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat diantara keduanya. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Artz (2008) dengan judul "*The Role of firm Size and Performance Pay in Determining Employee Job Satisfaction Brief: Firm Size, Performance Pay, and Job Satisfaction*". Penelitian ini dilakukan di negara Inggris dalam kurun waktu 2000 dengan melakukan survey terhadap 2.466 pekerja di perusahaan Inggris dan digolongkan ke dalam 15 pengukuran. Sampel dibagi ke dalam 3 golongan, yaitu perusahaan kecil dengan pekerja lebih kurang sebanyak 51 orang, perusahaan sedang antara 51-500 orang dan perusahaan besar di atas 500 orang pekerja. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Bryan *et al.* (2008) dengan judul "*Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance*". Studi ini bertujuan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 444 responden yang berada di sebelah selatan Texas USA. Data dianalisis dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CPA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *kepuasan kerja* terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Nasir *et al.* (2011), "*Demographic variables as moderator in the relationship between job satisfaction and task performance*".

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui moderator demografik, penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 430 responden dengan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja, variabel demografi tidak mampu menjadi variabel moderator.

Chi *et al.* (2009), "*Employee satisfaction, customer satisfaction and financial performance: an empirical examination*". Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan kepuasan pelanggan dan untuk memeriksa dampak dari keduanya pada penggunaan kinerja keuangan perusahaan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 2.023 responden dengan menggunakan teknik analisis SEM. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan pelanggan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja keuangan, kepuasan karyawan tidak berdampak langsung yang signifikan terhadap kinerja keuangan dan ada hubungan tidak langsung antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan dimediasi oleh kepuasan pelanggan.

Hira *et al.* (2012), "*a study of job satisfaction and its impact on the banking industry of Pakistan*". tujuan penelitian ini adalah menjelaskan sifat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan tingkat menengah pada karyawan di sector perbankan Pakistan. penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 355 responden dengan alat analisis menggunakan SPSS, hasil dari penelitian ini adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan melalui regresi.

9.3 Metode Penelitian

9.3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini adalah keseluruhan proses yang dibutuhkan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian sehingga peneliti dapat memperoleh jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian. Penelitian di berbagai bidang (manajemen, ekonomi, administrasi bisnis, sosial, psikologi, agrokomples, kedokteran, dll) dapat dilakukan melalui pendekatan positivis, non-positivis atau keduanya. Pendekatan positivis atau pendekatan kuantitatif mendasarkan pada fenomena empiris yang dapat diamati atau diukur sebagai dasar pengembangan keilmuan. Penelitian dengan menggunakan pendekatan ini merupakan penelitian konfirmatori, yaitu berfokus pada melakukan konfirmasi terhadap teori untuk berlakunya pada suatu obyek penelitian tertentu, baik untuk eksplanasi maupun prediksi.

Berdasarkan dari uraian tersebut di atas, maka penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian eksplanatori, dengan didasarkan pada keinginan untuk menganalisis dan menguji pengaruh antara variabel *human relations*, gaya kepemimpinan internal dan *organizational citizenship behaviour* terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta terhadap

kinerja karyawan. Dan Obyek penelitian di dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank (X)(Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara.

9.3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

9.3.3 Populasi

Populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti. Ini adalah kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang peneliti ingin buat kesimpulan (berdasarkan *statistic sampel*) (Sekaran & Bougie, 2011).

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Bank (X)(Persero) Tbk Area Balikpapan Kalimantan Timur-Kalimantan Utara yang terdiri dari 971 karyawan, yang terdiri dari 531 orang berstatus karyawan tetap, 40 orang berstatus karyawan kriya/kontrak, 400 orang berstatus karyawan tenaga alih daya (TAD) dan seluruh karyawan tersebut tersebar di kantor Bank (X) sejumlah 44 cabang.

Pemilihan populasi yang telah ditetapkan sebagai sampel penelitian yang meliputi:

- 1) Karyawan PT Bank (X) (Persro) Tbk Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.
- 2) Memiliki masa kerja minimal 1 tahun dan berstatus karyawan tetap 3) Sebagai karayawan langsung yang berada dalam program Kalimantan Timur – Kalimantan Utara.
- 4) Pendidikan minimal Strata 1
- 5) Pernah mendapatkan pelatihan yang relevan dengan bidang tugasnya
- 6) Sehat jasmani dan rohani

9.3.4 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi. Itu terdiri dari beberapa anggota yang dipilih darinya, dengan kata lain, beberapa, tetapi tidak semua, elemen populasi membentuk sampel. Jika 200 anggota diambil dari populasi 1000 pekerja kerah biru, 200 onggota ini merupakan sampel untuk penelitian ini. Artinya, dari penelitian 200 anggota ini, peneliti akan menarik kesimpulan tentang seluruh populasi 1000 pekerja kerah biru. (Sekaran dan Bougie, 2011).

Berdasarkan ketentuan yang ada di dalam populasi terebut maka sampel yang diambil adalah seluruh populasi yang berstatus pegawai tetap atau sebanyak 531 orang responden pegawai pada area PT Bank (X) Persero Tbk Kalimantan Timur–Kalimantan Utara, dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi yaitu jumlah seluruh karyawan sebanyak 531 karyawan dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut (Sevilla et. al., 1960:182), adapun penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus representative agar hasil penelitian dapat digeneralisir dan perhitungannya pun tidak

memerlukan table jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana, untuk menggunakan rumus ini, pertama ditentukan berapa batas toleransi kesalahan. Batas toleransi kesalahan ini dinyatakan dalam persentase, semakin kecil toleransi kesalahan, maka semakin akurat sampel menggambarkan populasi, sebagaimana penelitian ini mengambil dengan batas kesalahan 5% berarti memiliki tingkat akurasi 95% sedangkan apabila dengan batas kesalahan 10%, maka memiliki tingkat akurasi 90%, sehingga dengan jumlah populasi yang sama, semakin kecil toleransi kesalahan, semakin besar jumlah sampel yang dibutuhkan. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = Ukuran sampel / jumlah esponden

N = Ukuran Populasi

E = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; e=0,05 (5%) atau e=0,1 (10%)

Jumlah populasi yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 531 karyawan, sehingga persentase kelonggaran yang digunakan adalah 5% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{531}{1 + 531 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{531}{2,3275}$$

$$n = 228.141783$$

$$n = 228$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini disesuaikan menjadi sebanyak 228 karyawan, atau sebanyak 43 % dari seluruh total karyawan tetap PT. Bank (X) Persero Tbk Area Balikpapan (Kalimantan Timur-Kalimantan Utara).

9.3.4.1 Pengukuran Variabel

Variabel-variabel di dalam penelitian ini yang terdiri dari variabel eksogenous yang terdiri dari; teadilan pimpinan, pengawsan melekat, dan sanksi hukuman serta variabel endogenous yang berupa disiplin dan kinerja karyawan yang akan diukur dengan menggunakan skala Likert pada rentang penilaian dalam angka 1 sampai dengan 5. Skala

Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala *Likert* Gaski & Etzel, (1986), Wuensch & Evans, (1996) digunakan untuk mengukur persepsi seseorang atau kelompok orang dengan menggunakan sebuah pernyataan atau sekumpulan pernyataan, Responden diminta untuk memberikan persepsi mereka pada pernyataan tersebut dalam skala ordinal. Umumnya jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert yang mempunyai gradasi dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju” yang selanjutnya untuk keperluan analisis kuantitatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain sebagai berikut:

- 1) Sangat setuju atau dengan skor = 5
- 2) Setuju dengan skor = 4
- 3) Ragu-ragu dengan skor = 3
- 4) Tidak setuju dengan skor = 2
- 5) Sangat tidak setuju dengan skor = 1

Selanjutnya instrumen penelitian yang menggunakan skala Likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda sehingga responden akan lebih mudah dalam memberikan jawaban sesuai dengan peringkatnya. Pengukuran terhadap alternatif-alternatif jawaban tiap pertanyaan baik pada variabel eksogen (kualitas layanan dan bauran pemasaran) maupun pada variabel endogen (persepsi nilai dan kepuasan pelanggan). Untuk pertanyaan yang jawabannya telah disediakan terlebih dahulu yang terdiri dari 5 (lima) pilihan jawaban. Pilihan jawaban diukur secara *scoring* dengan menggunakan sistem skala likert, dari masing-masing skor dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah pertanyaan. Skala Likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok dengan:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Skor} &= \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{Jumlah Jenjang}} \\ \text{Pengukuran skala} &= \frac{5 - 1}{5} = 0,80 \\ \text{Skor skala kriteria} &= \frac{(X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n)}{\text{Jumlah } n} \end{aligned}$$

kriteria:

Keterangan :

Nilai tertinggi 5 berasal dari 5 x 1

Nilai terendah 1 berasal dari 1 x 1

Jumlah kelas 5

Berdasarkan dari informasi tersebut di atas, maka setiap jawaban akan mempunyai skor tertentu hasil kumulatif dari setiap jawaban diperoleh dengan skala penilaian tiap kriteria antara lain:

$$4,20 - 5,00 = \text{Sangat baik atau dengan bobot nilai} = 5$$

$$3,40 - 4,19 = \text{Baik atau dengan bobot nilai} = 4$$

$$2,60 - 3,39 = \text{Cukup baik atau dengan bobot nilai} = 3$$

$$1,80 - 2,59 = \text{Tidak baik atau dengan bobot nilai} = 2$$

$$1,00 - 1,79 = \text{Sangat tidak baik atau dengan bobot nilai} = 1$$

9.3.4.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah *probability* sampling dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling*. *Proportionate stratified random sampling* adalah teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogeny dan berstrata secara proporsional. Maka untuk menentukan besarnya sampel pada setiap cabang dilakukan dengan alokasi proporsional agar sampel yang diambil lebih proporsional dengan cara:

$$\text{Jumlah sampel tiap cabang} = \frac{\text{Jumlah Sampel}}{\text{Jumlah Populasi}} \times \text{Jumlah pegawai cabang}$$

9.3.4.3 Variabel Penelitian

9.3.4.4 Klasifikasi Variabel

Variabel adalah sesuatu yang mempunyai variasi nilai atau memiliki bermacam-macam nilai. Klasifikasi variabel didasarkan atas studi teoritik dan empirik sebagai acuan kerangka pikir deduktif, selanjutnya melalui studi empirik digunakan sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan induktif.

Variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu variabel eksogen (*exogenous variable*) atau variabel bebas dan variabel endogen (*endogenous variable*) atau variabel terikat. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Variabel eksogen (*exogenous variable*) merupakan variabel bebas (*independent variable*) yang menjadi penyebab atau memprediksi variabel lainnya (Hair, 1992: 438). Pada penelitian ini, yang merupakan variabel eksogen adalah human relations (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* (X3)
 - a. Variabel *Human Relations* (X1) diacu dari Munnasef (1984) yang menyatakan bahwa *human relations* adalah suatu hubungan baik yang formal atau informal yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahan, oleh bawahan sesame bawahan dalam suatu usaha untuk meningkatkan kerja sama yang selaras untuk mencapai tujuann yang telah ditetapkan.
 - b. Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) diacu dari Robbins (2011: 410) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk

- pencapaian suatu visi atau tujuan. Kepemimpinan merupakan salah satu dari tiga aktivitas dalam tindakan supervisi.
- c. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (X3) diacu dari Organ (1988) yang mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung dengan sistem imbalan dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. (Quzwini, 2013:137).
- 2) Variabel endogen mediator (mediator variables) pada penelitian ini terdiri dari motivasi dan kepuasan kerja.
 - a. Variabel Motivasi (Y1) diacu dari Robbins (2001:166) yang mendefinisikan bahwa motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.
 - b. Variabel Kepuasan Kerja (Y2) diacu dari Davis *et al.*, (1985:125) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan terhadap pekerjaan. Sementara itu Porter dan Lawler dalam Bavendam (1966)) diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan undimensional, di mana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya.
 - 3) Variabel endogen (*endogenous variable*) pada penelitian ini adalah Kinerja (Y3) yang diacu dari Cascio (1995:275) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah level kinerja. Pegawai yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan pegawai yang produktivitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya, pegawai yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka pegawai tersebut merupakan pegawai yang tidak produktif. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi organisasi untuk mengetahui level kinerja yang dimiliki oleh pegawainya.

9.3.4.5 Definisi Operasional

Berdasarkan identifikasi atau klasifikasi variabel di atas, maka selanjutnya akan diuraikan mengenai definisi operasional variabel sebagai berikut:

- 1) *Human Relations* (X1) adalah tanggapan karyawan Bank (X) area Kalimantan Timur-Kalimantan Utara tentang interaksi dari orang-orang ke dalam suasana kerja dengan motivasi, di mana karyawan Bank (X) akan bekerja bersama-sama secara produktif kooperatif dengan kepuasan, baik mengenai segi ekonomi maupun psikologis dan sosialnya. Indikator human relations dalam penelitian ini terdiri dari: Unsur Saling Terima (TRMA), Unsur Ketarkaitan (KAIT), Komunikasi Terbuka (KMKS), Partisipasi Yang Kuat (PRPS), Musyawarah (MSWR), dan Keadilan (ADIL).

- a. Unsur Saling Terima (TRMA) adalah di mana semua anggota organisasi atau perusahaan harus saling menerima satu sama lain sebagai individu maupun kelompok.
 - b. Unsur Keterkaitan (KAIT) adalah di mana anggota organisasi satu sama lain saling terkait oleh kepentingan bersama.
 - c. Komunikasi Terbuka (KMKS) adalah di mana anggota organisasi berterus terang mengenai ide, pendapat, perasaan yang menyangkut kepentingan bersama.
 - d. Partisipasi Yang Kuat (PRPS) adalah di mana karyawan harus memberikan ide atau gagasan yang menyangkut kepentingan organisasi.
 - e. Musyawarah (MSWR) adalah di mana adanya musyawarah dalam mengambil keputusan secara bersama-sama.
 - f. Keadilan (ADIL) adalah di mana kebenaran dan keadilan mengenai suatu tindakan dapat disebut benar dan adil jika berdasarkan pada moralitas dan hak-hak asasi manusia.
- 2) Gaya Kepemimpinan (X2) adalah merupakan respon karyawan Bank (X) area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara terhadap gaya pimpinan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, di mana dalam melaksanakan kepemimpinannya harus dapat menimbulkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi dan para bawahan secara persuasif. Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini terdiri dari: Kemampuan Heroik (HERO), Memandu (PNDU), Menginspirasi (IPRS), dan Menciptakan Visi (VISI).
- a. Kemampuan Heroik (HERO) adalah gaya kepemimpinan model karismatik yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa di dalam menjalankan kepemimpinannya.
 - b. Memandu (PNDU) adalah merupakan gaya kepemimpinan yang transaksional, di mana pimpinan memandu dan memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.
 - c. Menginspirasi (IPRS) adalah gaya kepemimpinan transformasional, di mana pimpinan menginspirasi kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikutnya.
 - d. Menciptakan Visi (VISI) adalah gaya kepemimpinan yang visioner, di mana pimpinan mampu menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistis dan unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.
- 3) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (X3) adalah tanggapan karyawan Bank (X) area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara, terhadap kesadaran untuk berkontribusi dari setiap karyawan terhadap pekerjaan formal harian yang tindakannya di atas atau lebih dari keseharian.

- a. *Altruism* meliputi: kesediaan karyawan Bank (X) area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara dalam membantu rekan kerja yang sedang sibuk (pekerjaan overload), kesediaan karyawan untuk memberikan bantuan kepada orang yang berada disekitarnya, kesediaan karyawan untuk mengganti tugas karyawan lain manakala yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas, kesediaan karyawan meluangkan waktu membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan, kesediaan karyawan untuk membantu pegawai baru yang menghadapi kesulitan dalam masa orientasi.
 - b. *Consciousness* meliputi: kerelaan karyawan Bank (X) area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara untuk bekerja melebihi waktu yang ditentukan, memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya, mematuhi peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang mengawasi, introspeksi diri atas kepatuhan yang diberikan selama ini, kesadaran untuk berlaku jujur dalam bekerja.
 - c. *Civic Virtue* meliputi: kemauan karyawan Bank (X) area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara mengikuti pertemuan yang tidak dimandatkan tetapi dianggap penting, selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada, selalu mengikuti informasi, misalnya pengumuman organisasi (memo), ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak penting, tapi dapat mengangkat image organisasi.
 - d. *Courtesy* meliputi: kesadaran yang timbul oleh karyawan Bank (X) area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara untuk selalu menjaga hubungan antar karyawan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan, kesadaran karyawan untuk tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak karyawan yang lain, kesadaran karyawan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap pekerjaan karyawan lain, kesadaran karyawan untuk tidak membuat masalah dengan karyawan lain, kesadaran karyawan dalam mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap rekan kerja.
 - e. *Sportsmanship* meliputi: kesadaran karyawan Bank (X) area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara untuk tidak suka mengeluh dalam bekerja, tidak mebesar-besarkan masalah di luar proporsinya, tidak menghabiskan banyak waktu untuk interupsi (mengadu) tentang masalah-masalah yang tidak penting atau sepele, perilaku tidak suka mencari-cari kesalahan organisasi, perilaku tidak ber-negatif thinking dalam melihat suatu permasalahan.
- 4) Motivasi (Y1) adalah respon karyawan Bank (X) area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara terhadap kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Indikator motivasi dalam penelitian ini terdiri dari: Fisiologis

(FLGS), Keamanan Kerja (SAFE), Hubungan Sosial (SOCL), Penghargaan Kerja (RWRD), dan Aktualisasi Diri (ACTL).

- a. Fisiologis (FLGS) adalah merupakan suatu kebutuhan primer dan sekunder yang berupa makan, minum, perlindungan fisik, biologis, dan lainnya yang mutlak diperlukan untuk menadapatkan suatu taraf kehidupan yang layak.
 - b. Keamanan Kerja (SAFE) adalah kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
 - c. Hubungan Sosial (SOCL) adalah merupakan kebutuhan untuk rasa memiliki atau diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
 - d. Penghargaan Kerja (RWRD) adalah kebutuhan untuk mendapatkan suatu pengakuan atau penghargaan dari atasan atas hasil prestasi kerja tertentu yang telah dicapai
 - e. Aktualisasi Diri (ACTL) adalah suatu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi, serta berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.
- 5) Kepuasan Kerja (Y2) adalah suatu pernyataan pekerjaan seorang pegawai Bank (X) area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah terdiri dari: Posisi atau Kedudukan (PSSI), Pangkat atau Golongan (PGKT), Usia (UMUR), Jaminan Sosial (JAMS), dan Mutu Pengawasan (AWAS).
- a. Posisi atau Kedudukan (PSSI) adalah di mana jika seseorang berada dalam posisi atau kedudukan kerja yang lebih tinggi maka akan lebih baik dari pada yang rendah.
 - b. Pangkat atau Golongan (PGKT) adalah suatu pangkat atau golongan akan memberikan perbedaan dari segi penghasilan dan merupakan suatu kebanggaan yang mampu mengubah perilaku dan perasaan pekerja.
 - c. Usia (UMUR) adalah merupakan kondisi fisik dan kematangan secara psikologis seseorang yang mampu dirasakan dalam setiap interval usia karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaannya.
 - d. Jaminan Sosial (JAMS) merupakan jaminan bagi karyawan yang akan menambah kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
 - e. Mutu Pengawasan (AWAS) adalah suatu hubungan baik antara pimpinan dan bawahannya yang diawasi dalam pekerjaan sehingga karyawan dapat merasakan dirinya adalah sebagai bagian yang penting dari organisasi.
- 6) Kinerja (Y3) adalah merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang karyawan Bank (X) area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara menurut ukuran yang berlaku,

dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya yang relevan, pada Bank (X) memiliki perangkat yang digunakan untuk mengukur hasil kerja baik secara kuantatif dan kualitatif yakni *Key Performance Indikator (KPI)*. Indikator kinerja yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah terdiri dari: Kualitas Kerja

(QLTY), Tepat Waktu (TPAT), Inisiatif Kerja (INTF), Kemampuan Kerja (KMPN), dan Komunikasi (KMKS).

- a. Kualitas Kerja (QLTY) adalah kualitas atas hasil kerja yang dapat dicapai dengan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi.
- b. Tepat Waktu (TPAT) adalah kesesuaian penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan atau ditetapkan.
- c. Inisiatif Kerja (INTF) adalah kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab.
- d. Kemampuan Kerja (KMPN) adalah merupakan faktor pendidikan, dan pelatihan serta pengalaman yang dimiliki karyawan sehubungan dengan tingkat pekerjaannya yang dijalankannya.
- e. Komunikasi (KMKS) adalah interaksi yang dilakukan oleh sesama karyawan, ataupun karyawan dan atasan yang menimbulkan perasaan senasib dan sepenanggungan.

Adapun klasifikasi seluruh variabel di dalam penelitian yakni variabel *human relation* dengan indikatornya unsur saling terima, unsur keterkaitan, komunikasi terbuka, partisipasi yang kuat, musyawarah, keadilan. Variabel *leadership style* dengan indikatornya kemampuan heroik, memandu, menginspirasi, menciptakan misi. Variabel *OCB* dengan indikatornya altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportsmanship. Variabel *Motivation* dengan indikatornya fisiologis, keamanan kerja, hubungan sosial, penghargaan kerja, aktualisasi diri. Variabel *kepuasan kerja* dengan indikatornya posisi atau kedudukan, pangkat atau golongan, usia, jaminan sosial, mutu pengawasan. Variabel *kinerja* dengan indikatornya kualitas kerja, tepat waktu, inisiatif kerja, kemampuan kerja, komunikasi. ini dapat diuraikan ke dalam Tabel 9.3.1 sebagai berikut.

Tabel 9.3.1 **KLASIFIKASI VARIABEL PENELITIAN**

No	Nama Variabel & Indikator	Klasifikasi	Sumber	Skala
1	<i>Human Relations</i>	Variabel Eksogen		
1.1	Unsur Saling Terima (TRMA)	Indikator	Davis (1967)	Skala Likert 1-5
1.2	Unsur Keterkaitan (KAIT)	Indikator		
1.3	Komunikasi Terbuka (KMKS)	Indikator		
1.4	Partipa Yang Kuat (PRPS)	Indikator		
1.5	Musyawaharah (MSWR)	Indikator		
1.6	Keadilan (ADIL)	Indikator		
2	Gaya Kepemimpinan	Variabel Eksogen		
2.1	Kemampuan Heroik (HERO)	Indikator	Robbins (2008)	Skala Likert 1-5
2.2	Memandu (PNDU)	Indikator		
2.3	Menginspirasi (INPR)	Indikator		
2.4	Menciptakan Visi (VISI)	Indikator		
3	Organization Citizenship Behaviour (OCB)	Variabel Eksogen		
3.1	Altruism	Indikator	Organ (1988)	Skala Likert 1-5
3.2	Civic Virtue	Indikator		
3.3	Conscientiousness	Indikator		
3.4	Courtesy	Indikator		
3.5	Sportsmanship	Indikator		
4	Motivasi	Intervening Endogen		
4.1	Fisiologis (FLGS)	Indikator	Abraham Maslow (1987)	Skala Likert 1-5
4.2	Keamanan Kerja (SAFE)	Indikator		
4.3	Hubungan Sosial (SOCL)	Indikator		
4.4	Penghargaan Kerja (RWRD)	Indikator		
4.5	Aktualisasi Diri (ACTL)	Indikator		

5	Kepuasan Kerja	Intervening Endogen		
5.1	Posisi atau Kedudukan (PSSI)	Indikator	Robbins (1986)	Skala Likert 1-5
5.2	Pangkat atau golongan (PGKT)	Indikator		
5.3	Usia (UMUR)	Indikator		
5.4	Jaminan Sosial (JAMS)	Indikator		
5.5	Mutu Pengawasan (AWAS)	Indikator		
6	Kinerja (KRJA)	Endogen/Dependen		
6.1	Kualitas Kerja (QLTY)	Indikator	Mitchel (2001)	Skala Likert 1-5
6.2	Tepat Waktu (TPAT)	Indikator		
6.3	Inisiatif Kerja (INTF)	Indikator		
6.4	Kemampuan Kerja (KMPN)	Indikator		
6.5	Komunikasi (KMKS)	Indikator		

Sumber: Data primer yang diolah 2020

9.3.4.6 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui media kuesioner yang telah dirancang khusus oleh peneliti untuk diisi oleh responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data primer dengan responden yang terpilih sebagai sampel.

Metode pengumpulan data adalah dengan metode survei, yaitu bentuk penelitian yang mengumpulkan informasi dari sampel yang telah ditentukan dengan observasi dengan menanyakan melalui kuesioner atau angket serta interview atau wawancara agar mampu menggambarkan berbagai aspek dari populasi yang ada.

9.3.4.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk memprediksi kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh human relations dan gaya kepemimpinan serta organization citizenship behaviour baik secara langsung dan secara tidak langsung melalui mediasi motivasi dan kepuasan kerja. Untuk tujuan prediksi, pendekatan *Partial Least Square* (PLS) akan lebih relevan terhadap situasi yang ada di dalam penelitian ini. Pada pendekatan PLS diasumsikan bahwa semua ukuran *variance* adalah *variance* yang berguna untuk dijelaskan. Oleh karena pendekatan untuk mengestimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi *linear* dari indikator maka menghindarkan masalah *indeterminacy* dan memberikan definisi yang pasti dari komponen skor.

PLS akan membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan sebagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen (keduanya variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Kategori pertama adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya

(*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap itetasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta) (Ghozali & Latan, 2014: 19).

Secara umum model spesifikasi dengan PLS dapat dikemukakan dengan model analisis jalur semua variabel laten terdiri dari tiga set hubungan: (1) inner model yang menspesifikasikan hubungan antar variabel laten (*structural model*), (2) *outer model* yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*), dan (3) *weight relation* dalam mana nilai kasus dan variabel laten dapat diestimasi. Tanpa kehilangan generalisasi dapat diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau *manifest* diskala *zero means* dan *unit variance* (nilai *standardized*) sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dalam model.

Tahapan penggunaan PLS-SEM melalui lima proses tahapan di mana setiap tahapan akan berpengaruh terhadap tahapan selanjutnya, yaitu: (1) konseptual model, (2) menentukan metode analisis algoritma, (3) menentukan metode resampling, (4) menggambar diagram jalur dan (5) evaluasi model, serta (6) melaporkan hasil analisis PLS dan dapat digambarkan sebagai berikut (Ghozali dan Latan, 2012: 47), Solimun (2010: 170):

9.3.4.5 Uji Reliabilitas dan Validitas

Reliabilitas merupakan ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu kuesioner mampu mengukur suatu variabel dengan secara tetap (konsisten). Alat ukur yang demikian adapt dikatakan sebagai alat ukur yang handal atau reliable. Untuk menganalisis reliabilitas kuesioner terdapat berbagai metode, antar lain *test re-test*, *alternative-forms* dan *internal consistency*. Analisis reliabilitas yang sering digunakan adalah reliabilitas

internal consistency, dengan cara memeriksa koefisien alpha cronbach. Jika nilai $\alpha \geq 0,60$ menunjukkan bahwa kuesioner adalah reliable (Solimun et al, 2017). Selain itu kuesioner dari sebuah variabel juga adapt diukur reliabilitas kompositnya (composite reliability)

Validitas kuesioner menunjukkan sejauh mana kuesioner mampu mengukur apa yang ingin diukur dan sesuai dengan kondisi sebenarnya. Uji coba kuesioner menghasilkan data dan selanjutnya digunakan untuk pengujian atau pemeriksaan validitas konstruk (Solimun et al, 2017). Terdapat beberapa jenis validitas kuesioner, sebagai berikut.

- 1) Validitas Isi
- 2) Validitas Kriteria
- 3) Validitas Unidimensional
- 4) Validitas Konvergen
- 5) Validitas Diskriminan

Adapun langkah penganalisisan terhadap reliabilitas dan validitas data penelitian adalah suatu rangkaian proses dalam menguji butir-butir pertanyaan atau kuesioner yang akan diberikan kepada responden, apakah isi dari butir-butir kuesioner tersebut sudah *valid* dan *reliable*. Jika hasil pengujian telah menentukan tersedianya butir-butir pertanyaan sudah *valid* dan *reliable* maka akan memudahkan di dalam menyajikan suatu daftar pertanyaan yang telah dapat dipergunakan untuk mengukur variabel yang bersangkutan kepada setiap responden.

Pengujian reliabilitas dan validitas di dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *One Shot* atau dengan sekali ukur atau sering disebut pula dengan pengujian *internal consistency* untuk mengefisiensikan waktu, tenaga dan biaya penelitian. Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan maka dibuat butir pertanyaan sehubungan dengan seluruh jenis variabel yang digunakan, yang seluruhnya berjumlah 6 variabel dan seluruhnya menghasilkan 30 butir pertanyaan yang disebarkan kepada 228 responden.

1) Uji Realibilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas ini dapat digunakan dua cara (Ghozali, 2012:48), yaitu: (1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang: di mana seseorang disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya; (2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja: di sini pengukurannya hanya sekali dan hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik. Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ (Nunnlay, 1994).

Penganalisisan terhadap validitas dan reliabilitas data penelitian adalah suatu rangkaian proses dalam menguji butir-butir pertanyaan atau kuisisioner yang akan diberikan kepada responden, apakah isi dari butir-butir kuisisioner tersebut sudah valid dan reliable. Jika hasil pengujian telah menentukan tersedianya butir-butir pertanyaan sudah valid dan reliable maka akan memudahkan di dalam menyajikan suatu daftar pertanyaan yang telah dapat dipergunakan untuk mengukur variable yang bersangkutan kepada setiap responden.

Pengujian validitas dan reliabilitas di dalam penelitian ini dilakukan dengan cara one shot atau dengan sekali ukur atau sering disebut pula dengan pengujian internal consistency untuk mengefisienkan waktu, tenaga dan biaya penelitian. Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan maka dibuat butir pertanyaan sehubungan dengan seluruh jenis variabel yang digunakan, yang seluruhnya berjumlah 6 variabel *yakni Human Relation, Leadership Style,*

Organizational Citizenship Behaviour, Motivation, Job Satisfaction serta *Job Performance* dan seluruhnya menghasilkan 30 butir pertanyaan yakni variabel *human relation* dengan indikatornya unsur saling terima, unsur keterkaitan, komunikasi terbuka, partisipasi yang kuat, musyawarah, keadilan. Variabel *leadership style* dengan indikatornya kemampuan heroik, memandu, menginspirasi, menciptakan misi. Variabel *organization citizenship behavior* dengan indikatornya *altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportsmanship*. Variabel *Motivation* dengan indikatornya fisiologis, keamanan kerja, hubungan sosial, penghargaan kerja, aktualisasi diri. Variabel kepuasan kerja dengan indikatornya posisi atau kedudukan, pangkat atau golongan, usia, jaminan sosial, mutu pengawasan. Variabel kinerja dengan indikatornya kualitas kerja, tepat waktu, inisiatif kerja, kemampuan kerja, komunikasi yang disebarakan kepada 40 responden dan diselesaikan dengan analisis SPSS versi 25.

Hasil analisis validitas tersebut dapat ditampilkan ke dalam Tabel 4.4, sebagai berikut.

Tabel 9.3.7.2 VALIDITAS INDIKATOR VARIABEL

No	Indikator	R Hitung	R Tabel	Validitas	Keterangan
1	X11	0,724	0,264	0,724 > 0,264	Valid
2	X12	0,768	0,264	0,768 > 0,264	Valid
3	X13	0,707	0,264	0,707 > 0,264	Valid
4	X14	0,718	0,264	0,718 > 0,264	Valid
5	X15	0,715	0,264	0,715 > 0,264	Valid
6	X16	0,760	0,264	0,760 > 0,264	Valid
7	X21	0,874	0,264	0,874 > 0,264	Valid
8	X22	0,806	0,264	0,806 > 0,264	Valid

9	X23	0,900	0,264	0,900 > 0,264	Valid
10	X24	0,706	0,264	0,706 > 0,264	Valid
11	X31	0,607	0,264	0,607 > 0,264	Valid
12	X32	0,683	0,264	0,683 > 0,264	Valid
13	X33	0,728	0,264	0,728 > 0,264	Valid
14	X34	0,661	0,264	0,661 > 0,264	Valid
15	X35	0,447	0,264	0,447 > 0,264	Valid
16	Y11	0,511	0,264	0,511 > 0,264	Valid
17	Y12	0,835	0,264	0,835 > 0,264	Valid
18	Y13	0,654	0,264	0,654 > 0,264	Valid
19	Y14	0,729	0,264	0,729 > 0,264	Valid
20	Y15	0,544	0,264	0,544 > 0,264	Valid
21	Y21	0,483	0,264	0,483 > 0,264	Valid
22	Y22	0,744	0,264	0,744 > 0,264	Valid
23	Y23	0,777	0,264	0,777 > 0,264	Valid
24	Y24	0,680	0,264	0,680 > 0,264	Valid
25	Y25	0,691	0,264	0,691 > 0,264	Valid
26	Z11	0,778	0,264	0,778 > 0,264	Valid
27	Z12	0,652	0,264	0,652 > 0,264	Valid
28	Y13	0,650	0,264	0,650 > 0,264	Valid
29	Y14	0,857	0,264	0,857 > 0,264	Valid
30	Y15	0,515	0,264	0,515 > 0,264	Valid

Sumber: data diolah 2020

Berdasarkan dari hasil uji validitas metode Corrected Item-total Correlation yang telah dilakukan, maka didapatkan ada enam output dari yang pertama adalah *human relation* (X1), gaya kepemimpinan (X2), *Organization Citizenship Behaviour* (X3), *Motivation* (Y1), *Job Satisfaction* (Y2), dan *Job Performance* (Z). Pada output tersebut didapatkan bahwa nilai korelasi antara tiap butir pertanyaan dengan skor total butir pertanyaan sudah dikoreksi. Nilai korelasi ini dibandingkan dengan r table. R table pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan data $(n-2) = 40-2$ atau df 38, maka didapat nilai r tabel sebesar 0,264. Untuk seluruh butir pertanyaan mulai dari kelompok *human relation* (X1), gaya kepemimpinan (X2), *Organization Citizenship Behaviour* (X3), *Motivation* (Y1), *Job Satisfaction* (Y2), dan *Job Performance* (Z) tidak terdapat nilai corrected item-total correlation yang memiliki nilai di bawah atau < dari 0,264 dan menunjukkan hasil data atau butir pertanyaan yang valid seluruhnya (Nunnally, J.C & Berstein, I.H, 1994).

2) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika petnyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Salah satu cara yang umum digunakan adalah dengan **melakukan korelasi antar skor butir petnyaan denganb total skor konstruk atau variabel** (Ghozali, 2012:52). Melalui sarana SPSS maka dapat digunakan untuk mengukur validitas kuesioner melalui falilitas analisis Bivariate. Melalui metode ini maka akan muncul nilai sig. dan nilai sig. ini harus lebih kecil dari pada 0,05 (5%) jika ingin dinyatakan valid dan sebaliknya.

Langkah selanjutnya adalah berdasarkan dari uji reliabilitas maka didapatkan nilai reliability statistics untuk masing-masing variabel yang dapat disajikan secara lebih detail dalam tabel 4.5 berikut:

Tabel 9.2.5. RELIABILITAS INDIKATOR VARIABEL

No	Indikator	<i>CronbachAlpha</i> (Hitung)	<i>CronbachAlpha</i> (Standard)	Reliabilitas	Keterangan
1	X11	0,802	0,70	0,802> 0,70	Reliabel
2	X12	0,783	0,70	0,783> 0,70	Reliabel
3	X13	0,800	0,70	0,800> 0,70	Reliabel
4	X14	0,798	0,70	0,798> 0,70	Reliabel
5	X15	0,804	0,70	0,804> 0,70	Reliabel
6	X16	0,785	0,70	0,785> 0,70	Reliabel
7	X21	0,743	0,70	0,743> 0,70	Reliabel
8	X22	0,790	0,70	0,790> 0,70	Reliabel
9	X23	0,721	0,70	0,721> 0,70	Reliabel
10	X24	0,887	0,70	0,887> 0,70	Reliabel
11	X31	0,852	0,70	0,852> 0,70	Reliabel
12	X32	0,862	0,70	0,862> 0,70	Reliabel
13	X33	0,844	0,70	0,844> 0,70	Reliabel
14	X34	0,950	0,70	0,950> 0,70	Reliabel
15	X35	0,907	0,70	0,907> 0,70	Reliabel
16	Y11	0,769	0,70	0,769> 0,70	Reliabel
17	Y12	0,854	0,70	0,854> 0,70	Reliabel
18	Y13	0,863	0,70	0,863> 0,70	Reliabel
19	Y14	0,799	0,70	0,799> 0,70	Reliabel

20	Y15	0,866	0,70	0,866 > 0,70	Reliabel
21	Y21	0,727	0,70	0,727 > 0,70	Reliabel
22	Y22	0,762	0,70	0,762 > 0,70	Reliabel
23	Y23	0,727	0,70	0,727 > 0,70	Reliabel
24	Y24	0,755	0,70	0,755 > 0,70	Reliabel
25	Y25	0,753	0,70	0,753 > 0,70	Reliabel
26	Z11	0,843	0,70	0,843 > 0,70	Reliabel
27	Z12	0,759	0,70	0,759 > 0,70	Reliabel
28	Y13	0,752	0,70	0,752 > 0,70	Reliabel
29	Y14	0,726	0,70	0,726 > 0,70	Reliabel
30	Y15	0,800	0,70	0,800 > 0,70	Reliabel

Sumber: Lampiran 2–data diolah 2020

Berdasarkan dari hasil analisis reliabilitas melalui nilai Alpha Cronbach, di mana hasil nilai Alpha Cronbach hitung dari seluruh butir pertanyaan yang berjumlah 30 butir, seluruhnya bernilai > 0,70 atau menunjukkan bahwa hasil jawaban dari 40 responden adalah tergolong reliable seluruhnya.

9.3.4.6. Konseptualisasi Model

Konseptualisasi model merupakan langkah awal dalam analisis PLS-SEM (*structural equation modeling*). Pada tahap ini akan dilakukan pengembangan dan pengukuran konstruk. Prosedur pengembangan dan pengukuran konstruk terdiri dari:

- 1) Spesifikasi domain konstruk;
- 2) Menentukan item yang merepresentasi konstruk;
- 3) Purifikasi konstruk; dan
- 4) Pengumpulan data. Langkah berikutnya adalah menentukan dengan jelas dan dimensionalitas arah kausalitas antar konstruk yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan serta menentukan indikator pembentuk konstruk laten yang berbentuk refleksif atau formatif.

9.3.4.7 Menentukan Metoda Analisis *Algorithm*

Model yang telah melalui tahapan konseptualisasi model selanjutnya harus ditentukan metode analisis *algorithm* yang akan digunakan untuk estimasi model. Dalam PLS-SEM menggunakan SmartPLS 3.0, metode analisis *algorithm* yang disediakan adalah *algorithm* PLS dengan tiga pilihan skema yaitu: *factorial*, *centroid*, dan *path* atau *structural weighting* dan dalam hal ini akan digunakan *path* atau *structural weighting*.

9.3.4.8 Menentukan Metode *Resampling*

Umumnya terdapat dua metode yang digunakan di bidang SEM untuk penyusunan sampel kembali (*resampling*) yaitu, *bootstrapping* dan *jackknifing*. Dalam hal ini akan digunakan metode bootstrapping dengan menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali dan metode ini lebih sering digunakan di dalam persamaan struktural. Pada SmartPLS 3.0 menyediakan satu metode *resampling* dengan tiga pilihan yaitu: *No sign Changes*, *Individual Sign Changes*, dan *Construct Level Changes*.

9.3.4.9 Diagram Jalur

Setelah melakukan konseptual model, menentukan metode analisis dan metode *resampling*, langkah selanjutnya adalah menggambar diagram jalur dari model yang akan diestimasi tersebut. Dalam menggambar diagram jalur (*path diagram*) direkomendasikan menggunakan prosedur *nomogram reticular action modeling* (RAM) dengan ketentuan:

- 1) Konstruksi teoritikal (*theoretical constructs*) yang menunjukkan variabel laten harus digambar dengan bentuk lingkaran atau bulatan elips (*circle*);
- 2) Variabel observed atau indikator harus digambar dengan bentuk kotak (*squares*);
- 3) Hubungan-hubungan asimetri (*asymmetrical relationships*) digambarkan dengan arah panah tunggal (*single headed arrow*).
- 4) Hubungan-hubungan simetris (*symmetrical relationships*) digambarkan dengan arah panah ganda (*double headed arrow*).

9.3.4.10 Evaluasi Model

Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*. Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut. Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya presentasi *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* konstruk laten endogen.

9.3.4.11 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model atau pengukuran bagian luar disebut juga sebagai model pengukuran. Pengukuran bagian luar PLS SEM ini ada 2 yaitu pengukuran model reflektif dan formatif. Pengukuran model PLS SEM yang pertama dalam *outer model* adalah pengukuran reflektif. Di mana model pengukuran dinilai dengan menggunakan reliabilitas dan validitas untuk realibilitas dapat digunakan *Cronbach's Alpha*, nilai ini mencerminkan reliabilitas

semua indikator dalam model, di mana besaran nilai minimal ialah 0,7. Nilai pc (composite reliability) diinterpretasikan sama dengan nilai *Cronbach's Alpha*.

Umumnya cara yang digunakan oleh sebagian besar penelitian di bidang SEM untuk melakukan pengukuran model melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*Multi Trait-Multi Method*) dengan menguji validitas *convergent* dan *discriminant* (Campbell dan Fiske dalam Ghozali, 2012: 78).

Validitas *convergent* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Pengujian validitas *convergent* indikator refleksif dengan SmartPLS 2.0 dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas *convergent* yaitu *loading factor* harus lebih dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,6–0,7 untuk penelitian yang bersifat *explanatory* masih dapat diterima serta nilai *average variace extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5, namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading faktor* 0,5–0,6 masih dianggap cukup (Chin dalam Ghozali, 2012: 78).

Pengukuran validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variael) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Nilai *cross loading* untuk tiap variabel harus > 0,70 untuk menguji validitas diskriminan. Cara lain yang digunakan adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk tiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model. Formulasi untuk menghitung nilai AVE adalah:

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2) var F}{(\sum \lambda_i^2) var F + \sum \theta_{ii}}$$

Keterangan:

λ_1 adalah *factor loading*

F adalah *factor variance*

θ_{ii} adalah *error variance*

(Fornell dan Larcker dalam Ghozali, 2012: 79).

Untuk mengukur raliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif (Model A) dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Cronbach Alpha dan Composite Raliability dan disebut Dillon Goldstein's. AVE dan compositte reliability sebagai ukuran internal konsistensi hnya dapat digunakan untuk konsttruk dengan indikator refleksif dan dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 9.3.6. RINGKASAN *RULE OF THUMB* EVALUASI MODEL PENGUKURAN (*MODE A*)

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	<i>Rule of Thumb</i>
Validitas <i>Convergent</i>	<i>Loading Factor</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ > 0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i> ▪ > 0.60 untuk <i>Explanatory Research</i>
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	▪ > 0.50 untuk <i>Confirmatory</i> maupun <i>Explanatory Research</i>
	<i>Communality</i>	▪ > 0.50 untuk <i>Confirmatory</i> maupun <i>Explanatory Research</i>
Validitas <i>Discriminant</i>	<i>Cross Loading</i>	▪ > 0.70 untuk setiap variabel
	Akar kuadrat AVE dan Korelasi antar Konstruksi Laten	Akar Kuadrat AVE > Korelasi antar Konstruksi Laten
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ > 0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i> ▪ > 0.60 masih dapat diterima untuk <i>Explanatory Research</i>
	<i>Composite Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ > 0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i> ▪ > 0.60 - 0.70 masih dapat diterima untuk <i>Explanatory Research</i>

Sumber: Gozali (2012: 81)

Pada konstruk yang berbentuk formatif (mode B), digunakan evaluasi model pengukuran dengan melihat signifikansi *weight*-nya, sehingga uji validitas dan reliabilitas konstruk tidak diperlukan. Untuk memperoleh signifikansi *weight* harus melalui prosedur *resampling (jackknifing* atau *bootstrapping)*. Selain itu uji multikolinieritas untuk konstruk formatif mutlak diperlukan dengan menghitung nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan lawannya *Tolerance*. Jika didapat nilai signifikansi *weight* T-statistics > .96 maka dapat disimpulkan bahwa indikator konstruk (mode B) adalah valid. Untuk menilai VIF direkomendasikan < 10 atau < 5 dan nilai *Tolerance* > 0.10 atau > 0.20.

9.3.4.11 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Penilaian model struktural dengan PLS, dapat dimulai dengan melihat nilai *R-Squares* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada OLS regresi. Perubahan nilai

R-Squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Nilai *R-Squares* 0.75, 0.50, dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah. Hasil dari PLS *R-Squares* mempresentasi jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Pengaruh besarnya f^2 dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2012: 82):

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

Di mana: $R^2_{included}$ dan $R^2_{excluded}$ adalah *R-Squares* dari variabel laten endogen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan di dalam persamaan struktural. Nilai f^2 0.02, 0.15 dan 0.35 sama dengan definisi regresi berganda. Nilai tersebut diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah dan besar pada level struktural.

Di samping melihat besarnya nilai *R-Squares*, evaluasi PLS dapat juga dilakukan dengan Q^2 *predictive relevance* atau sering disebut *predictive sample reuse*. Teknik ini dapat mempresentasi *synthesis* dari *cross-validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed variable* dan estimasi dari parameter konstruk. Pendekatan ini diadaptasi PLS dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan formulasi:

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum D_{ED}}{\sum D_{OD}}$$

Di mana:

D = *omission distance*

D = *the sum of squares of prediction error* O = *the sum of square errors using the mean for prediction*

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

$$1 - Q^2_{included}$$

Nilai q^2 *predictive relevance* 0.002, 0.15 dan 0.35 menunjukkan bahwa model lemah, moderate dan kuat. Selanjutnya evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur *bootstrapping*. Ringkasan *rule of thumb* evaluasi model struktural dapat dilihat dalam Tabel 4.8. sebagai berikut:

Dalam kaitannya dengan f^2 , perubahan Q^2 memberikan dampak relatif terhadap model struktural yang dapat diukur dengan:

$$q^2 = Q^2_{included} - Q^2_{excluded}$$

9.3.4.12 Melaporkan Hasil Analisis PLS

Setelah model PLS selesai diestimasi dan dievaluasi, langkah terakhir yang harus dilakukan adalah melaporkan serta mengkomunikasikan hasil analisis tersebut. Dalam melaporkan hasil analisis PLS ini menggunakan dua langkah atau disebut juga dengan *two-step approach*. Dengan pendekatan dua langkah maka akan dimulai dengan melaporkan semua hasil dari *outer* model kemudian dilanjutkan dengan *inner* model. Untuk mengetahui besarnya dan signifikansi pengaruh tidak langsung antar jalur variabel maka digunakan *Sobel Test* sebagai media pengkalkulasian dengan mengalikan nilai koefisien jalur dan *standard error*, seperti yang dikemukakan oleh Preacher and Leonardelli (2010-2014), di mana terdapat beberapa peneliti terdahulu yang menggunakan model *Sobel Test*, antara lain: Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), MacKinnon *et al.* (1995). Formula persamaan (*Sobel test equation*) untuk pengujian yang dikemukakan oleh MacKinnon and Dwyer (1994) dan dari MacKinnon *et al.* (1995) adalah sebagai berikut: $z\text{-value} = a*b/\text{SQRT}(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$

9.3.4.13 Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini juga akan menggunakan analisis SEM PLS Dengan Efek Mediasi yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui beberapa variabel penghubung atau antara. Artinya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat secara langsung tetapi juga dapat melalui variabel

Pengujian efek mediasi atau penghubung menggunakan program SmartPLS 3.0 menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny dalam Ghazali dan Lataa (2014: 181), dan menurut pendapatnya, terdapat tiga tahapan model untuk menguji efek mediasi, yaitu:

- 1) Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) dan harus signifikan pada t-statistics > 1.96
- 2) Model kedua menguji pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel mediasi (M) dan harus signifikan pada t-statistics > 1.96
- 3) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen (X) dan mediasi (M) terhadap variabel endogen (Y). Pada pengujian tahap terakhir diharapkan pengaruh variabel eksogen (X) terhadap endogen (Y) tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi (M) terhadap variabel endogen (Y) harus signifikan pada t-statistics > 1.96.

9.4 Hasil Analisis Penelitian

9.4.1 Data Penelitian

Bagian ini akan membuat data penelitian yang relevan dengan tujuan dan hipotesis penelitian. Di mana tujuan penelitian ini seperti diuraikan pada bagian awal adalah untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh Human Relations, Gaya Kepemimpinan dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) secara langsung terhadap motivasi, kepuasan kerja serta kinerja karyawan dan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja

9.4.2 Hasil Analisis

9.4.2.1 Deskriptif Data Penelitian

Metode penilaian *human relations* dan hubungannya terhadap kinerja di dalam penelitian ini di lakukan dengan cara penilaian staf oleh kepala sub bagian, kepala sub bagian dinilai oleh kepala bagian, dan kepala bagian di nilai oleh Manajer. Adapun jumlah responden yang di nilai di dalam penelitian ini adalah sebanyak 228 responden. Pada penelitian ini, variabel *exogenous (independent variable)* adalah yang terdiri dari faktor-faktor yang terdiri dari; *human relations* (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2), dan *Organizational Citizenship Behaviour* (X_3). Sedangkan variabel Motivasi (Y_1) dan Kepuasan Kerja (Y_2) adalah merupakan sebagai Variabel endogen mediator (mediator variables), dan variabel kinerja (Y_3) adalah merupakan sebagai variabel *endogenous (dependent variable)*.

1) Responden Menurut Jenis Kelamin

Hasil Rekapitulasi dari data responden menunjukkan bahwa dari seluruh 228 responden yang telah mengisi jawaban atas kuisisioner ini terdiri dari jenis kelamin yang dapat diuraikan dalam tabel, sebagai berikut.

Tabel 9.4.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	Persentase (%)
Laki-Laki	107	47
Perempuan	121	53
Total	228	100

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada PT Bank (X) Area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara terdapat sebanyak 107 responden berjenis kelamin laki –laki atau mencapai 47 %, serta sebanyak 121 responden berjenis kelamin perempuan atau mencapai 53 %. Ini bermakna bahwa partisipasi angkatan kerja perempuan pada Bank (X)area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara sudah sangat tinggi, hal ini juga menandakan bahwa kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan sudah sangat baik di bank mandiri.

2) Responden Menurut Tingkatan Usia

Berdasarkan hasil rekapitulasi dari data responden menunjukkan bahwa dari seluruh responden atau sebanyak 228 responden yang telah mengisi kuesioner ini, terdiri dari berbagai tingkatan usia yang dapat diuraikan dalam table sebagai berikut:

Tabel 9.4.2. Responden Menurut Usia

Tingkatan Usia	Responden	Persentase (%)
< 18 Tahun	0	0
18-37 Tahun	182	80
38-56 Tahun	46	20
> 56 Tahun	0	0
Total	228	100

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Responden pada PT Bank (X) Area Kalimantan Timur-Kalimantan Utara tidak memiliki responden yang berusia kurang dari 18 Tahun, sedangkan terdapat responden sebanyak 182 responden atau sebesar 80 % responden yang berusia 18-37 tahun, dan juga terdapat 46 responden yang berusia 38-56 tahun atau sebesar 20 % dari total responden, serta tidak terdapatnya responden yang berusia di atas 56 tahun. Hal ini bermakna bahwa Angkatan kerja di Bank (X) didominasi oleh angkatan kerja dengan usia produktif yang sangat tinggi, sehingga hal ini dapat membantu untuk meningkatkan produktivitas Bank (X) area Balikpapan, karena tenaga kerja dengan usia produktif biasanya punya kelebihan dari berbagai aspek, seperti ; segi stamina, fisik, tingkat kecerdasan dan kreativitas.

3) Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Berikutnya adalah hasil rekapitulasi dari data responden menunjukkan bahwa dari seluruh 228 responden yang telah mengisi kuesioner ini terdiri dari berbagai tingkat pendidikan yang dapat diuraikan dalam tabel, sebagai berikut:

Tabel 9.4.3. Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase (%)
SLTA	0	0
Diploma	18	8
Sarjana	210	92
Total	228	100

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Responden pada PT Bank (X)(Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara tidak memiliki responden yang berpendidikan sampai dengan SLTA, sedangkan terdapat 18 responden dari total keseluruhan responden yakni sebanyak 228 responden yang memiliki tingkat pendidikan diploma atau sebesar 8 %, serta terdapat 210 responden yang memiliki tingkat pendidikan sarjana atau sebesar 92 % dari seluruh responden. Hal ini menunjukkan bahwa Bank (X) memiliki tenaga kerja dengan tingkat Pendidikan yang sangat baik, terbukti dengan jumlah tenaga kerja paling minim dengan tingkat Pendidikan diploma dan sarjana, hal ini tentu saja apabila dikelola dengan sangat baik akan meningkatkan produktivitas bank mandiri,

9.4.2. Deskriptif Persepsi Responden

Adapun hasil frekuensi jawaban atau persepsi dari seluruh responden yang telah mengisi atau menjawab kuesioner atas masing-masing variabel di dalam kuesioner tersebut maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1) *Human Relation_Unsur Keterkaitan (KAIT) (X₁₂)*

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Human Relation*–Unsur Keterkaitan (KAIT) adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel sebagai berikut:

Pada uraian berikut dalam Tabel 9.4.4 . tersebut menunjukkan bahwa terdapat jawaban responden yang memberikan persepsinya atas *hukan relation_ unsur keterkaitan* yang dirasakan langsung selama ini, mulai dari persepsi yang paling tinggi hingga yang paling rendah. Terdapat sejumlah 73 responden atau sebesar 32 persen dari seluruh responden menyatakan sangat setuju terhadap adanya unsur keterkaitan di dalam *human realtions*. Terdapat sebanyak 118 responden atau sebesar 51,8 persen dari seluruh responden yang menyatakan setuju terhadap adanya unsur keterkaitan yang membentuk *human relations*. Sebanyak 29 responden atau mencapai sebesar 12,7 persen menyatakan bahwa cukup setuju terhadap unsur keterkaitan dalam *human relations*. Selanjutnya terdapat sebanyak 8 responden atau sebesar 3,5 persen yang menyatakan tidak setuju terhadap unsur keterkaitan dalam *human relations*. Sementara itu, tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju terhadap unsur keterkaitan dalam *human relations*.

Tabel 9.4.4 PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP HUMAN RELATION_UNSUR KETERKAITAN (X_{12})

Keterangan	Skala Interval	Responden	Persentase
Unsur Keterkaitan	4,20–5,00	73	32
	3,40–4,19	118	51,8
	2,60–3,39	29	12,7
	1,80–2,59	8	3,5
	1,00–1,79	0	0
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		4,1228	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Berdasarkan dari penjelasan tersebut menunjukkan bahwa responden memnberikan jawaban setuju terhadap unsur keterkaitan dalam human realtions atau dengan skor rata-rata sebesar 4,1228.

2) *Human Relations_Komunikasi Terbuka (KMKS) (X_{13})*

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Human Relation_Komunikasi Terbuka (KMKS)* adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.5. sebagai berikut:

Tabel 9.4.5 PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP HUMAN RELATION_KOMUNIKASI TERBUKA (KMKS) (X_{13})

Keterangan	Skala Interval	Responden	Persentase
Komunikasi Terbuka	4,20–5,00	30	13,2
	3,40–4,19	124	54,4
	2,60–3,39	63	27,6
	1,80–2,59	9	3,9
	1,00–1,79	2	0,9
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,7500	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian pada Tabel 9.4.5. tersebut menunjukkan terdapat sebanyak 30 responden atau sebesar 13,2% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju terhadap adanya komunikasi terbuka di tempat kerja mereka. Terdapat sebanyak 124 responden atau mencapai 54,4% dari seluruh responden menyatakan setuju jika di tempat kerja mereka terdapat komunikasi yang terbuka. Terdapat pula sebanyak 63 responden atau

sebesar 27,6% responden yang menyatakan cukup setuju terhadap adanya komunikasi yang terbuka di dalam tempat kerja mereka. Sementara itu terdapat sebanyak 63 responden atau sebesar 3,9% dari seluruh responden yang menyatakan bahwa mereka tidak setuju jika di tempat kerja mereka ada komunikasi terbuka. Sementara itu terdapat sebanyak 9 responden atau sebesar 3,9% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju terhadap adanya komunikasi terbuka serta terdapat sebanyak 2 responden atau mencapai 0,9% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika terdapat komunikasi yang terbuka.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika komunikasi terbuka berjalan dengan baik di internal organisasi atau dengan skor rata-rata sebesar 3,7500.

3) *Leadership Style_Kepemimpinan Heroik (HERO) (X₂₁)*

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Leadership Style_Kepemimpinan Heroik (HERO)* adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.6. sebagai berikut:

Tabel 9.4.6. PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP LEADERSHIP STYLE_KEPEMIMPINAN HEROIK (HERO) (X₂₁)

Keterangan	Skala Interval	Responden	Persentase
Kepemimpinan Heroik	4,20–5,00	59	25,9
	3,40–4,19	102	44,7
	2,60–3,39	39	17,1
	1,80–2,59	13	5,7
	1,00–1,79	15	6,6
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,7763	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.6. tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 59 responden atau sebesar 25,9% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju terhadap adanya kepemimpinan yang heroik di tempat kerja mereka. Terdapat sebanyak 102 responden atau sebesar 44,7% dari seluruh responden menyatakan setuju jika di tempat kerja mereka terdapat kepemimpinan heroik. Terdapat pula sebanyak 39 responden atau sebesar 17,1% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju terhadap adanya kepemimpinan heroik di tempat kerja mereka. Sementara itu terdapat sebanyak 13 responden atau sebesar 5,7% dari seluruh responden yang menyatakan bahwa mereka tidak setuju jika di tempat kerja mereka ada

kepemimpinan yang heroik, dan selanjutnya terdapat sebanyak 15 responden atau sebesar 6,6% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju terhadap adanya kepemimpinan heroik.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika di alam organisasi terdapat kepemimpinan yang heroik atau dengan skor rata-rata sebesar 3,7763.

4) *Leadership Style_Memandu (PNDU) (X₂₂)*

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Leadership Style_Memandu (PNDU)* adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.7. sebagai berikut:

Tabel 9.4.7 *STYLE_MEMAMDU (PNDU) (X₂₂)*

Keterangan	Skala Interval	Responden	Persentase
Memandu	4,20-5,00	74	32,5
	3,40-4,19	96	42,1
	2,60-3,39	42	18,4
	1,80-2,59	11	4,8
	1,00-1,79	5	2,2
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,9781	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.7. tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 74 responden atau sebesar 32,5% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju terhadap adanya pemandu di tempat kerja mereka. Terdapat sebanyak 96 responden atau sebesar 42,1% dari seluruh responden menyatakan setuju jika di tempat kerja mereka terdapat pemandu. Terdapat pula sebanyak 42 responden atau sebesar 18,4% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju terhadap adanya pemandu di tempat kerja mereka. Sementara itu terdapat sebanyak 11 responden atau sebesar 4,8% dari seluruh responden yang menyatakan bahwa mereka tidak setuju jika di tempat kerja mereka ada pemandu, dan selanjutnya terdapat sebanyak 5 responden atau sebesar 2,2% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju terhadap adanya pemandu.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika di alam organisasi terdapat pemandu atau dengan skor rata-rata sebesar 3,9781.

5) *Leadership Style_Menginspirasi (INPR) (X₂₃)*

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Leadership Style_Menginspirasi (INPR)* adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 5.8. sebagai berikut.

Tabel 9.4.8 : *STYLE_MENGINSPIRASI (INPR) (X₂₃)*

Keterangan	Skala Interval	Responden	Persentase
si	4,20-5,00	50	21,9
	3,40-4,19	100	43,9
	2,60-3,39	48	21,1
	1,80-2,59	16	7
	1,00-1,79	14	6,1
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,6842	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.8. tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 50 responden atau sebesar 21,9% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika pimpinan menginspirasi mereka. Terdapat sebanyak 100 responden atau sebesar 43,9% dari seluruh responden menyatakan setuju jika pimpinan mampu menginspirasi. Terdapat pula sebanyak 48 responden atau sebesar 21,1% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika pimpinan menginspirasi mereka. Sementara itu terdapat sebanyak 16 responden atau sebesar 7% dari seluruh responden yang menyatakan bahwa mereka tidak setuju jika di tempat kerja mereka pimpinan mampu menginspirasi, dan selanjutnya terdapat sebanyak 14 responden atau sebesar 6,1% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju terhadap adanya pimpinan yang menginspirasi.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika di dalam organisasi terdapat pimpinan yang mampu menginspirasi atau dengan skor rata-rata sebesar 3,6842.

6) *Leadership Style_Menciptakan Visi (VISI) (X₂₄)*

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Leadership Style_Menciptakan Visi (VISI)* adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.9. sebagai berikut:

Tabel 9.4.9: *STYLE_MENCIPTAKAN VISI (VISI) (X₂₄)*

Keterangan	Skala Interval	Responden	Persenta se
Menciptakan Visi	4,20-5,00	61	26,8
	3,40-4,19	101	44,3
	2,60-3,39	39	17,1
	1,80-2,59	19	8,3
	1,00-1,79	8	3,5
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,8246	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 5.9. tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 61 responden atau sebesar 26,8% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika pimpinan mampu menciptakan visi. Terdapat sebanyak 101 responden atau sebesar 44,3% dari seluruh responden menyatakan setuju jika pimpinan mampu menciptakan visi. Terdapat pula sebanyak 39 responden atau sebesar 17,1% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika pimpinan mampu menciptakan visi. Sementara itu terdapat sebanyak 19 responden atau sebesar 8,3% dari seluruh responden yang menyatakan bahwa mereka tidak setuju jika di tempat kerja mereka pimpinan mampu menciptakan visi, dan selanjutnya terdapat sebanyak 8 responden atau sebesar 3,5% dari seluruh repsonden yang menyatakan sangat tidak setuju jika pimpinan mampu menciptakan visi.

Berdasarkan uriaan teresbut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika pimpinan mampu menciptakan visi atau dengan skor rata-rata sebesar 3,8246.

7) *Organizational Citizenship Behaviour Altruism (ALTR) (X₃₁)*

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Organizational Citizenship Behaviour Altruism (ALTR)* adalah karyawan merasa memiliki sifatmementingkan kepentingan sesama rekan kerja, hal ini dapat dicontohkan seperti memberikan pertolongan atau membantu rekan kerja yang masih baru, seperti menyediakan waktu untuk mengajar rekan kerja tersebut, indikator dalam pertanyaan ini mengarah kepada karyawan memberikan pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggung oleh karyawan tersebut atau bukan tugas pokok dari karyawan. Hal ini dapat ditampilkan ke dalam Tabel 5.10. sebagai berikut:

Tabel 9.4.10. PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR_ALTRUISM (ALTR) (X₃₁)

Keterangan	Skala Inverval	Responden	Persentase
Altruism	4,20-5,00	101	44,3
	3,40-4,19	94	41,2
	2,60-3,39	24	10,5
	1,80-2,59	3	1,3
	1,00-1,79	6	2,6
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		4,2325	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.10. tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 101 responden atau sebesar 44,3% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika terdapat budaya menolong rekan kerja terhadap permasalahan di luar pekerjaannya. Terdapat sebanyak 94 responden atau sebesar 41,2% dari seluruh responden menyatakan setuju jika terdapat budaya menolong rekan kerja terhadap permasalahan di luar pekerjaannya. Terdapat pula sebanyak 24 responden atau sebesar 10,5% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika terdapat budaya menolong rekan kerja terhadap permasalahan di luar pekerjaannya. Sementara itu terdapat sebanyak 3 responden atau sebesar 1,3% dari seluruh responden yang menyatakan bahwa mereka tidak setuju jika di tempat kerja mereka terdapat budaya menolong rekan kerja terhadap permasalahan di luar pekerjaannya, dan selanjutnya terdapat sebanyak 6 responden atau sebesar 2,6% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika di dalam tempat kerja mereka terdapat budaya menolong rekan kerja terhadap permasalahan di luar pekerjaannya.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika di dalam tempat kerja mereka terdapat budaya menolong rekan kerja terhadap permasalahan di luar pekerjaannya atau dengan skor rata-rata sebesar 4,2325.

8) Organizational Citizenship Behaviour-Civic Virtue (CIVV) (X₃₂)

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Organizational Citizenship Behaviour-Civic Virtue* (CIVV) adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.11. sebagai berikut:

Tabel 9.4.11. PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR CIVIC VIRTUE (CIVV) (X₃₂)

Keterangan	Skala Interval	Responden	Persentase
<i>Civic Virtue</i>	4,20–5,00	91	39,9
	3,40–4,19	98	43
	2,60–3,39	26	11,4
	1,80–2,59	5	2,2
	1,00–1,79	8	3,5
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		4,1360	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.11 tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 91 responden atau sebesar 39,9% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika terdapat inisiatif untuk memajukan organisasi. Terdapat sebanyak 98 responden atau sebesar 43% dari seluruh responden menyatakan setuju jika terdapat inisiatif untuk memajukan organisasi. Terdapat pula sebanyak 26 responden atau sebesar 11,4% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika terdapat inisiatif untuk memajukan organisasi. Sementara itu terdapat sebanyak 5 responden atau sebesar 2,2% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju jika terdapat inisiatif untuk memajukan organisasi, dan selanjutnya terdapat sebanyak 8 responden atau sebesar 3,5% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika di dalam tempat kerja mereka terdapat inisiatif untuk memajukan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika di dalam tempat kerja mereka terdapat inisiatif untuk memajukan organisasi atau dengan skor rata-rata sebesar 4,1360.

9) Organization Citizenship Behaviour-Conscientiousness (CONS) (X₃₃)

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Organizational Citizenship Behaviour-Conscientiousness* (CONS) adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.12 sebagai berikut:

Tabel 9.4.12. PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR_CONSCIENTIOUSNESS (Cons) (X₃₃)*

Keterangan	Skala Interval	Responde n	Persentas e
<i>Conscientiousness</i>	4,20–5,00	77	33,8
	3,40–4,19	101	44,3
	2,60–3,39	37	16,2
	1,80–2,59	5	2,2
	1,00–1,79	8	3,5
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		4,0263	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.12 tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 77 responden atau sebesar 33,8% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika terdapat loyalitas karyawan dalam organisasi. Terdapat sebanyak 101 responden atau sebesar 44,3% dari seluruh responden menyatakan setuju jika terdapat loyalitas karyawan dalam organisasi. Terdapat pula sebanyak 37 responden atau sebesar 16,2% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika terdapat loyalitas karyawan dalam organisasi. Sementara itu terdapat sebanyak 5 responden atau sebesar 2,2% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju jika terdapat loyalitas karyawan dalam organisasi, dan selanjutnya terdapat sebanyak 8 responden atau sebesar 3,5% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika di dalam tempat kerja mereka terdapat loyalitas karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika di dalam tempat kerja mereka terdapat loyalitas karyawan dalam organisasi atau dengan skor rata-rata sebesar 4,0263.

10) *Motivation_Hubungan Sosial (SOCL) (X₄₃)*

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Motivation_Hubungan Sosial (SOCL)* adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.13 sebagai berikut:

Tabel 9.4.13. PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP MOTIVATION_HUBUNGAN SOSIAL (SOCL) (X_{43})

Keterangan	Skala Interval	Responde n	Persentas e
Hubungan Sosial	4,20–5,00	43	18,9
	3,40–4,19	135	59,2
	2,60–3,39	44	19,3
	1,80–2,59	6	2,6
	1,00–1,79	0	0
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,9430	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.13 tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 43 responden atau sebesar 18,9% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika terdapat hubungan sosial yang baik. Terdapat sebanyak 135 responden atau sebesar 59,2% dari seluruh responden menyatakan setuju jika terdapat terdapat hubungan sosial yang baik. Terdapat pula sebanyak 44 responden atau sebesar 19,3% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika terdapat terdapat hubungan sosial yang baik. Sementara itu terdapat sebanyak 6 responden atau sebesar 2,6% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju jika terdapat terdapat hubungan sosial yang baik, dan selanjutnya tidak terdapat jawaban responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika di dalam tempat kerja mereka terdapat terdapat hubungan sosial yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika di dalam tempat kerja mereka terdapat hubungan sosial yang baik atau dengan skor rata-rata sebesar 3,9430.

11) *Motivation_Penghargaan Kerja (RWRD) (X_{44})*

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Motivation_Penghargaan Kerja (RWRD)* adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.14 sebagai berikut:

Tabel 9.4.14. PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP MOTIVATION_PENGHARGAAN KERJA (RWRD) (X_{44})

Keterangan	Skala Interval	Responde n	Persenta se
Penghargaan Kerja	4,20–5,00	16	7
	3,40–4,19	100	59,2
	2,60–3,39	93	43,9
	1,80–2,59	18	7,9
	1,00–1,79	1	0,4
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,4912	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.14 tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 16 responden atau sebesar 7% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika terdapat penghargaan kerja yang baik. Terdapat sebanyak 100 responden atau sebesar 59,2% dari seluruh responden menyatakan setuju jika terdapat penghargaan kerja yang baik. Terdapat pula sebanyak 93 responden atau sebesar 43,9% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika terdapat terdapat penghargaan kerja yang baik. Sementara itu terdapat sebanyak 18 responden atau sebesar 7,9% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju jika terdapat terdapat penghargaan kerja yang baik, dan selanjutnya terdapat 1 jawaban responden atau mencapai 0,4% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika terdapat penghargaan kerja yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika di dalam tempat kerja mereka terdapat penghargaan kerja yang baik atau dengan skor rata-rata sebesar 3,4912.

12) *Motivation_Aktulisasi Diri (ACTL) (X_{45})*

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Motivation_Aktulisasi Diri (ACTL)* adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.15 sebagai berikut:

Tabel 9.4.15. PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP MOTIVATION_ACTUALISASI DIRI (ACTL) (X_{45})

Keterangan	Skala Interval	Responde n	Persentas e
Aktualisasi Diri	4,20-5,00	19	8,3
	3,40-4,19	114	50
	2,60-3,39	76	33,4
	1,80-2,59	19	8,3
	1,00-1,79	0	0
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,5833	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.15 tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 19 responden atau sebesar 8,3 % dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika karyawan dapat mengaktualisasikan diri dengan baik. Terdapat sebanyak 114 responden atau sebesar 50% dari seluruh responden menyatakan setuju jika karyawan dapat mengaktualisasikan diri dengan baik. Terdapat pula sebanyak 76 responden atau sebesar 33,4% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika karyawan dapat mengaktualisasikan diri dengan baik. Sementara itu terdapat sebanyak 19 responden atau sebesar 8,3% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju jika karyawan dapat mengaktualisasikan diri dengan baik, dan selanjutnya tidak terdapat jawaban responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika karyawan dapat mengaktualisasikan diri dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika karyawan dapat mengaktualisasikan diri dengan baik atau dengan skor rata-rata sebesar 3,5833.

13) *Job Satisfaction_Posisi* atau *Kedudukan (PSSI) (X_{51})*

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Job Satisfaction_Posisi* atau *Kedudukan (PSSI)* adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.16 sebagai berikut:

Tabel 9.4.16. PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP *JOB SATISFACTION_POSISI* ATAU KEUDUDUKAN (*PSSI*) (X_{51})

n	Keterangan	Skala Interval	Responden	Persentas e
Posisi atau Kedudukan		4,20–5,00	75	32,9
		3,40–4,19	103	45,2
		2,60–3,39	24	10,5
		1,80–2,59	19	8,3
		1,00–1,79	7	3,1
Jumlah			228	100
Rata-rata skor			3,9649	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.16 tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 75 responden atau sebesar 32,9% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika posisi atau kedudukan sesuai dengan harapan. Terdapat sebanyak 103 responden atau sebesar 45,2% dari seluruh responden menyatakan setuju jika posisi atau kedudukan sesuai dengan harapan. Terdapat pula sebanyak 24 responden atau sebesar 10,5% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika posisi atau kedudukan sesuai dengan harapan. Sementara itu terdapat sebanyak 19 responden atau sebesar 8,3% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju jika posisi atau kedudukan sesuai dengan harapan, dan selanjutnya terdapat 7 jawaban responden atau mencapai 3,1% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika posisi atau kedudukan sesuai dengan harapan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika posisi atau kedudukan sesuai dengan harapan atau dengan skor rata-rata sebesar 3,9649.

14) *Job Satisfaction_Pangkat* atau Golongan (PGKT) (X_{52})

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Job Satisfaction_Pangkat* atau Golongan (PGKT) adalah responden atau karyawan menyadari bahwa pekerjaan mereka berdasarkan pada berbagai tingkat (golongan), yang mana apabila ada kenaikan upah yang diterima oleh responden atau karyawan, maka besar kecilnya kenaikan upah yang mereka terima akan disesuaikan dengan tingkat (golongan) mereka, sehingga kebanggaan terhadap kedudukan yang baru akan mengubah perilaku serta perasaan responden, hal ini dapat ditampilkan ke dalam Tabel 5.17 sebagai berikut:

Tabel 9.4.17 PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP *JOB SATISFACTION_PANGKAT* ATAU GOLONGAN (*PSSI*) (X_{52})

Keterangan	Skala Interval	Responde n	Persentas e
Pangkat atau Golongan	4,20–5,00	68	29,8
	3,40–4,19	101	44,3
	2,60–3,39	31	13,6
	1,80–2,59	24	10,5
	1,00–1,79	4	1,8
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,8991	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.17 tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 68 responden atau sebesar 29,8% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika pangkat atau golongan sesuai dengan harapan. Terdapat sebanyak 101 responden atau sebesar 44,3% dari seluruh responden menyatakan setuju jika pangkat atau golongan sesuai dengan harapan. Terdapat pula sebanyak 31 responden atau sebesar 13,6% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika pangkat atau golongan sesuai dengan harapan. Sementara itu terdapat sebanyak 24 responden atau sebesar 10,5% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju jika pangkat atau golongan sesuai dengan harapan, dan selanjutnya terdapat 4 jawaban responden atau mencapai 1,8% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika pangkat atau golongan sesuai dengan harapan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika pangkat atau golongan sesuai dengan harapan atau dengan skor rata-rata sebesar 3,8991.

15) *Job Satisfaction_Usia (USIA)* (X_{53})

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Job Satisfaction_Usia* (*USIA*) adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.18 sebagai berikut:

Tabel 9.4.18 PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP JOB SATISFACTION_USIA (USIA) (X_{53})

Keterangan	Skala Interval	Responden	Persentas e
Usia	4,20–5,00	62	27,2
	3,40–4,19	98	43,0
	2,60–3,39	44	19,3
	1,80–2,59	20	8,8
	1,00–1,79	4	1,8
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,8509	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.18 tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 62 responden atau sebesar 27,2% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika usia sesuai dengan beban pekerjaan. Terdapat sebanyak 98 responden atau sebesar 43,0% dari seluruh responden menyatakan setuju jika usia sesuai dengan beban pekerjaan. Terdapat pula sebanyak 44 responden atau sebesar 19,3% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika usia sesuai dengan beban pekerjaan. Sementara itu terdapat sebanyak 20 responden atau sebesar 8,8% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju jika usia sesuai dengan beban pekerjaan, dan selanjutnya terdapat 4 jawaban responden atau mencapai 1,8% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika usia sesuai dengan beban pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika usia sesuai dengan beban pekerjaan atau dengan skor rata-rata sebesar 3,8509.

16) *Job Satisfaction*_Jaminan Sosial (JAMS) (X_{54})

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Job Satisfaction*_Jaminan Sosial (JAMS) adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.19 sebagai berikut:

Tabel 9.4.19. PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP *JOB SATISFACTION_JAMINAN SOSIAL (JAMS) (X₅₄)*

Keterangan	Skala Interval	Responde n	Persentas e
Jaminan Sosial	4,20–5,00	66	28,9
	3,40–4,19	76	33,3
	2,60–3,39	53	23,2
	1,80–2,59	25	11
	1,00–1,79	8	3,5
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,7325	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.19 tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 66 responden atau sebesar 28,9% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika terdapat jaminan sosial. Terdapat sebanyak 76 responden atau sebesar 33,3% dari seluruh responden menyatakan setuju jika terdapat jaminan sosial. Terdapat pula sebanyak 53 responden atau sebesar 23,2% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika terdapat jaminan sosial. Sementara itu terdapat sebanyak 25 responden atau sebesar 11,0% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju jika terdapat jaminan sosial, dan selanjutnya terdapat 8 jawaban responden atau mencapai 3,5% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika terdapat jaminan sosial.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika terdapat jaminan sosial atau dengan skor rata-rata sebesar 3,7325.

17) Job Satisfaction_Mutu Pengawasan (AWAS) (X₅₅)

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Job Satisfaction_Mutu Pengawasan (AWAS)* adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.20 sebagai berikut:

Tabel 9.4.20. PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP *JOB SATISFACTION_MUTU (AWAS)* (X_{55})

Keterangan	Skala Interval	Responden	Persentas e
<i>Mutu Pengawasan</i>	4,20–5,00	44	19,3
	3,40–4,19	91	39,9
	2,60–3,39	55	24,1
	1,80–2,59	26	11,4
	1,00–1,79	12	5,3
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,5658	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.20 tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 44 responden atau sebesar 19,3% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika terdapat mutu pengawasan yang baik. Terdapat sebanyak 91 responden atau sebesar 39,9% dari seluruh responden menyatakan setuju jika terdapat mutu pengawasan yang baik. Terdapat pula sebanyak 55 responden atau sebesar 24,1% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika terdapat mutu pengawasan yang baik. Sementara itu terdapat sebanyak 26 responden atau sebesar 11,4% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju jika terdapat mutu pengawasan yang baik, dan selanjutnya terdapat 12 jawaban responden atau mencapai 5,3% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika terdapat mutu pengawasan yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika terdapat mutu pengawasan yang baik atau dengan skor rata-rata sebesar 3,5658.

18) *Job Performance_Kualitas Kerja (QLTY)* (X_{61})

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Job Performance_Kualtias Kerja* (QLTY) adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.21 sebagai berikut:

Tabel 9.4.21. PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP *JOB PERFORMANCE_KUALTIAS KERJA (QLTY) (X₆₁)*

Keterangan	Skala Interval	Responde n	Persentas e
<i>Kualitas Kerja</i>	4,20–5,00	16	7,0
	3,40–4,19	130	57,0
	2,60–3,39	70	30,7
	1,80–2,59	12	5,3
	1,00–1,79	0	0
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,6579	

Sumber: Data primer yang diolah 2019

Pada uraian dalam Tabel 9.4.21. tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 16 responden atau sebesar 7,0% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika terdapat kualitas kerja yang baik. Terdapat sebanyak 130 responden atau sebesar 57,0% dari seluruh responden menyatakan setuju jika terdapat kualitas kerja yang baik. Terdapat pula sebanyak 70 responden atau sebesar 30,7% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika terdapat kualitas kerja yang baik. Sementara itu terdapat sebanyak 12 responden atau sebesar 5,3% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju jika terdapat kualitas kerja yang baik, dan selanjutnya tidak terdapat jawaban responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika terdapat kualitas kerja yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika terdapat kualitas kerja yang baik atau dengan skor rata-rata sebesar 3,6579.

19) *Job Performance_Tepat Waktu (TPAT) (X₆₂)*

Berdasarkan jawaban atau persepsi responden atas variabel *Job Performance_Tepat Waktu (TPAT)* adalah dapat ditampilkan ke dalam Tabel 9.4.22 sebagai berikut:

Tabel 9.4.22. PERSEPSI RESPONDEN TERHADAP *JOB PERFORMANCE_TEPAT WAKTU* (TPAT) (X_{62})

Keterangan	Skala Interval	Responde n	Persentas e
<i>Tepat Waktu</i>	4,20–5,00	44	19,3
	3,40–4,19	89	39,0
	2,60–3,39	76	33,3
	1,80–2,59	18	7,9
	1,00–1,79	1	0,4
Jumlah		228	100
Rata-rata skor		3,6886	

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Pada uraian dalam Tabel 9.4.22 tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 44 responden atau sebesar 19,3% dari seluruh responden yang menyatakan sangat setuju jika ketepatan waktu kerja karyawan adalah baik. Terdapat sebanyak 89 responden atau sebesar 39,0% dari seluruh responden menyatakan setuju jika terdapat ketepatan waktu kerja karyawan adalah baik. Terdapat pula sebanyak 76 responden atau sebesar 33,3% dari seluruh responden menyatakan cukup setuju jika terdapat ketepatan waktu kerja karyawan adalah baik. Sementara itu terdapat sebanyak 18 responden atau sebesar 7,9% dari seluruh responden yang menyatakan tidak setuju jika terdapat ketepatan waktu kerja karyawan adalah baik, dan selanjutnya terdapat sebanyak 1 jawaban responden atau mencapai 0,4% dari seluruh responden yang menyatakan sangat tidak setuju jika ketepatan waktu kerja karyawan yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden merasa setuju jika terdapat ketepatan waktu kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan agar tidak menggagu pekerjaan yang lain atau dengan skor rata-rata sebesar 3,6886.

9.4.5 Analisis Validitas dan Reliabilitas

1) Analisis Validitas

Analisis terhadap validitas dan reliabilitas data penelitian adalah suatu rangkaian proses dalam menguji butir-butir pertanyaan atau kuesioner yang akan diberikan kepada responden, apakah isi dari butir-butir kuesioner tersebut sudah *valid* dan *reliable*. Jika hasil pengujian telah menentukan tersedianya butir-butir pertanyaan sudah *valid* dan *reliable* maka akan memudahkan di dalam menyajikan suatu daftar pertanyaan yang telah dapat dipergunakan untuk mengukur variabel yang bersangkutan kepada setiap responden.

Pengujian validitas dan reliabilitas di dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *One Shot* atau dengan sekali ukur atau sering disebut pula dengan pengujian *internal consistency* untuk mengefisiensikan waktu, tenaga dan biaya penelitian. Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan maka dibuat butir pertanyaan sehubungan dengan seluruh jenis variabel yang digunakan, yang seluruhnya berjumlah 6 variabel yakni *Human Relation, Leadership Style,*

Organizational Citizenship Behaviour, Motivation, Job Satisfaction serta *Job Performance* dan seluruhnya menghasilkan 19 butir pertanyaan yakni: unsur saling terima (HUM1), unsur keterkaitan (HUM2), kemampuan heroik (LDRS1), memandu (LDRS2), menginspirasi (LDRS3), menciptakan visi (LDRS4), Altruism (OCB1), civic virtue (OCB2), conscientiousness (OCB3), Hubungan Sosial (MTV3), Penghargaan Kerja (MTV4), Aktualisasi Diri (MTV5), Posisi Kedudukan (JBSTF1), Pangkat Golongan (JBSTF2), Usia (JBSTF3), Jaminan Sosial (JBSTF4), Mutu Pengawasan (JBSTF5), Kualitas kerja (JBPFR1), dan Tepat waktu (JBPFR2) yang valid dan disebarkan kepada 228 responden.

Tabel 9.4.23. Validitas Variabel/Indikator

No	Variabel/Indikator	R Tabel	R Hitung	Keterangan
1	HUM1	0,138	0,856	Valid
2	HUM2	0,138	0,859	Valid
3	LDRS1	0,138	0,837	Valid
4	LDRS2	0,138	0,752	Valid
5	LDRS3	0,138	0,849	Valid
6	LDRS4	0,138	0,714	Valid
7	OCB1	0,138	0,819	Valid
8	OCB2	0,138	0,894	Valid
9	OCB3	0,138	0,905	Valid
10	MTV3	0,138	0,745	Valid
11	MTV4	0,138	0,859	Valid
12	MTV5	0,138	0,840	Valid
13	JBSTF1	0,138	0,784	Valid
14	JBSTF2	0,138	0,794	Valid
15	JBSTF3	0,138	0,825	Valid
16	JBSTF4	0,138	0,875	Valid
17	JBSTF5	0,138	0,769	Valid
18	JBPFR1	0,138	0,826	Valid
19	JBPFR2	0,138	0,899	Valid

Sumber: Lampiran 2–data diolah 2020

Berdasarkan dari hasil uji validitas metode *Corrected Item-total Correlation* yang telah dilakukan, maka didapatkan ada enam *output* dari yang pertama adalah *human relation* (HUM1 & HUM2), *leadership style* (LDRS1, LDRS2, LDRS3, LDRS4 & LDRS5), *organization citizenship behavior* (OCB1, OCB2, & OCB3), *motivation* (MTV3, MTV4 & MTV5), *job satisfaction* (JBSTF1, JBSTF2, JBSTF3, JBSTF4 & JBSTF5), dan *job performance* (JBPFR1, & JBPFR2). Pada *output* tersebut didapatkan bahwa nilai korelasi antara tiap butir pertanyaan dengan skor total butir pertanyaan sudah dikoreksi. Nilai korelasi ini dibandingkan dengan r tabel. R tabel pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data $(n-2) = 282-2$ atau $df 280$, maka didapat nilai r tabel sebesar 0,138.

Seluruh butir pertanyaan mulai dari kelompok *Human Relation, Leadership Style, Organizational Citizenship Behaviour, Motivation, Job Satisfaction* serta *Job Performance* (lampiran 4) tidak terdapat nilai *Corrected Item-total Correlation* yang memiliki nilai di bawah atau < dari 0,138 dan menunjukkan hasil data atau butir pertanyaan yang valid seluruhnya (Nunnally J. dan Berstein, IH, 1994).

2) Analisis Reliabilitas

Langkah selanjutnya adalah berdasarkan dari uji reliabilitas maka didapatkan nilai *reliability statistics* untuk masing-masing variabel yang dapat disajikan secara lebih detil dalam Tabel 9.4.24 berikut:

Tabel 5.24. Reliabilitas Variabel/Indikator

No	Variabel/Indikator	Cronbach Alpha (Standard)	Cronbach Alpha (Hitung)	Keterangan
1	HUM1	0,70	0,740	Reliabel
2	HUM2	0,70	0,740	Reliabel
3	LDRS1	0,70	0,713	Reliabel
4	LDRS2	0,70	0,765	Reliabel
5	LDRS3	0,70	0,799	Reliabel
6	LDRS4	0,70	0,801	Reliabel
7	OCB1	0,70	0,864	Reliabel
8	OCB2	0,70	0,747	Reliabel
9	OCB3	0,70	0,724	Reliabel
10	MTV3	0,70	0,773	Reliabel
11	MTV4	0,70	0,735	Reliabel
12	MTV5	0,70	0,722	Reliabel
13	JBSTF1	0,70	0,849	Reliabel
14	JBSTF2	0,70	0,844	Reliabel
15	JBSTF3	0,70	0,833	Reliabel

16	JBSTF4	0,70	0,815	Reliabel
17	JBSTF5	0,70	0,857	Reliabel
18	JBPFR1	0,70	0,749	Reliabel
19	JBPFR2	0,70	0,749	Reliabel

Sumber: data diolah 2020

Pada Tabel 5.24 tersebut menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* atas Sembilan belas butir pertanyaan tersebut seluruhnya berada di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur di dalam penelitian ini telah reliabel seluruhnya atau alat pengukur dalam penelitian ini adalah tergolong baik dan dapat digunakan seluruhnya (Nunnally J. dan Berstein, IH, 1994).

9.4.6 Hasil Analisis Statistik

9.4.6.1 Evaluasi *Outer Model* Konstruk Refleksif dengan *Loading Factor*

Berdasarkan dari hasil analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis / CFA*) yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa penelitian ini seluruhnya menggunakan variabel laten yang indikatornya bersifat refleksif. Pemeriksaan terhadap pengukuran model dan laten adalah ditujukan untuk pengidentifikasian indikator yang penting.

1) *Variabel Human Relations (HUM)*

Indikator variabel *human relations* direfleksikan oleh *Human Relation 2* (Unsur Keterkaitan - KAIT) dan *Human Relation 3* (Komunikasi Terbuka-KMKS). Nilai *loadings* untuk setiap indikator *human relations* dapat dilihat pada Tabel 9.4.25 sebagai berikut:

Tabel 9.4.25. *Outer Loadings* Indikator Variabel *Human Relations*

Indikator	<i>Outer Loadings</i>	t-Statistic (t kritis: 1.96)	Keterangan
<i>Human Relation 2</i>	0.874	18.406	Tertinggi
<i>Human Relation 3</i>	0.840	13.128	Terendah

Sumber: Diolah dari data primer 2020

Pada Tabel 5.25 tersebut memperlihatkan bahwa *outer loadings* yang terbesar hingga ke yang terkecil adalah dengan urutan *Human Relation 2* (Unsur Keterkaitan - KAIT) dan *Human Relation 3* (Komunikasi Terbuka-KMKS) sehingga hal ini menunjukkan pula urutan yang dominan indikator dalam merefleksikan variabel *human relations*.

2) Variabel *Leadership Style* (LDRS)

Indikator variabel *leadership style* direfleksikan oleh *Leadership Style* 1 (Kemampuan Heroik-LDSR1), *Leadership Style* 2 (Memandu-LDSR2), *Leadership Style* 3 (Menginspirasi-LDSR3), *Leadership Style* 4 (Menciptakan Visi-LDSR4). Nilai *loadings* untuk setiap indikator *leadership style* dapat dilihat pada Tabel 9.4.26 sebagai berikut:

Tabel 9.4.26. OUTER LOADINGS INDIKATOR VARIABEL LEADERSHIP STYLE

Indikator	<i>Outer Loadings</i>	t-Statistic (t kritis: 1.96)	Keterangan
<i>Leadership Style</i> 1	0.811	17.881	
<i>Leadership Style</i> 2	0.709	9.804	Terendah
<i>Leadership Style</i> 3	0.861	34.025	Tertinggi
<i>Leadership Style</i> 4	0.758	17.391	

Sumber: Diolah dari data primer 2020

Pada Tabel 5.26 tersebut memperlihatkan bahwa *outer loadings* yang terbesar hingga ke yang terkecil adalah dengan urutan *Leadership Style* 3 (Menginspirasi-LDSR3), *Leadership Style* 1 (Kemampuan Heroik-LDSR1), *Leadership Style* 4 (Menciptakan Visi-LDSR4) dan *Leadership Style* 2 (Memandu-LDSR2) sehingga hal ini menunjukkan pula urutan yang dominan indikator dalam merefleksikan variabel *leadership style*, dan indikator yang paling dominan atau memiliki hasil *outer loadings* paling tinggi adalah indikator *Leadership Style* 3 (Menginspirasi-LDSR3).

3) Variabel *Organization Citizenship Behaviour* (OCB)

Indikator variabel *organization citizenship behaviour* direfleksikan oleh *organization citizenship behaviour* 1 (Altruism-OCB1), *organization citizenship behaviour* 2 (Conscientiousness-OCB2) dan *organization citizenship behaviour* 3 (Sportmanship-OCB3). Nilai *loadings* untuk setiap indikator *organization citizenship behaviour* dapat dilihat pada Tabel 5.27 sebagai berikut:

Tabel 9.4.27. Outer Loadings Indikator Variabel Organization Citizenship Behaviour

Indikator	<i>Outer Loadings</i>	t-Statistic (t kritis: 1.96)	Keterangan
OCB1	0.857	22.827	Terendah
OCB2	0.860	22.257	
OCB3	0.895	34.948	Tertinggi

Sumber: Diolah dari data primer 2020

Pada Tabel 9.4.27 tersebut memperlihatkan bahwa *outer loadings* yang terbesar hingga ke yang terkecil adalah dengan urutan *organization citizenship behaviour* 3 (*Sportmanship-OCB3*), *organization citizenship behaviour* 1 (*Altruism-OCB1*) dan *organization citizenship behaviour* 2 (*ConscientiousnessOCB2*) sehingga hal ini menunjukkan pula urutan yang dominan indikator dalam merefleksikan variabel *organization citizenship behaviour*.

4) Variabel *Motivation (MTV)*

Indikator variabel *motivation* direfleksikan oleh 3 (tiga) indikator yakni MTV3 (kebutuhan untuk rasa memiliki) , MTV4 (kebutuhan akan harga diri), dan MTV5 (kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri). Nilai *loadings* untuk setiap indikator *motivation* dapat dilihat pada Tabel 9.4.28 sebagai berikut:

Tabel 9.4..28. OUTER LOADINGS INDIKATOR VARIABEL MOTIVATION

Indikator	<i>Outer Loadings</i>	t-Statistic (t ktirits: 1.96)	Keterangan
<i>Motivation</i> 3	0.794	24.391	Terendah
<i>Motivation</i> 4	0.833	27.764	Tertinggi
<i>Motivation</i> 5	0.813	27.092	

Sumber: Diolah dari data primer 2020

Pada Tabel 9.4.28 tersebut memperlihatkan bahwa *outer loadings* yang terbesar hingga ke yang terkecil adalah dengan urutan MTV4, MTV5 dan MTV3 sehingga hal ini menunjukkan pula urutan yang dominan indikator dalam merefleksikan variabel *motivation*.

5) Variabel *Job Satisfaction (JBSTF)*

Indikator variabel *job satisfaction* direfleksikan oleh JBSTF1, JBSTF2, JBSTF3, JBSTF4 dan JBSTF5. Nilai *loadings* untuk setiap indikator *job satisfaction* dapat dilihat pada Tabel 9.4.29 sebagai berikut:

Tabel 9.4.29. OUTER LOADINGS INDIKATOR VARIABEL JOB SATISFACTION

Indikator	<i>Outer Loadings</i>	t-Statistic (t ktirits: 1.96)
<i>Job Satisfaction</i> 1	0.773	17.366
<i>Job Satisfaction</i> 2	0.809	25.824
<i>Job Satisfaction</i> 3	0.842	32.786
<i>Job Satisfaction</i> 4	0.868	31.568
<i>Job Satisfaction</i> 5	0.754	19.778

Sumber: Diolah dari data primer 2020

Pada Tabel 9.4.29 tersebut memperlihatkan bahwa *outer loadings* yang terbesar hingga ke yang terkecil adalah dengan urutan JBSTF3, JBSTF4, JBSTF2, JBSTF 5, dan JBSTF1 sehingga hal ini menunjukkan pula urutan yang dominan indikator dalam merefleksikan variabel *job satisfaction*.

6) Variabel *Job Performance* (JPFR)

Indikator variabel *job performance* direfleksikan oleh JPFR1 dan JPFR2. Nilai *loadings* untuk setiap indikator *job performance* dapat dilihat pada Tabel 9.4.5.30 sebagai berikut:

Tabel 9.4.30. *OUTER LOADINGS* INDIKATOR VARIABEL *JOB PERFORMANCE*

Indikator	<i>Outer Loadings</i>	<i>t-Statistic</i> (t kritis: 1.96)
<i>Job Performance 1</i>	0.845	30.705
<i>Job Performance 2</i>	0.883	56.836

Sumber: Diolah dari data primer 2020

Pada Tabel 9.4.30 tersebut memperlihatkan bahwa *outer loadings* yang terbesar hingga ke yang terkecil adalah dengan urutan JPFR2 dan JPFR1 sehingga hal ini menunjukkan pula urutan yang dominan indikator dalam merefleksikan variabel *job performance*.

9.4. Evaluasi Outer Model Konstruksi Refleksif dengan Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Adapun untuk melihat validitas dan reliabilitas pada model struktural dalam konstruksi refleksif, maka dapat dilihat dalam nilai AVE seperti dalam Tabel

9.4.1 sebagai berikut:

Tabel 9.4.31. NILAI AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)

	<i>Original</i>
	<i>Sample</i>
<i>Human Relations</i>	0,735
<i>Leadership Style</i>	0,619
<i>Organization Citizenship Behaviour</i>	0,759
<i>Motivation</i>	0,662
<i>Job Satisfaction</i>	0,656
<i>Job Performance</i>	0,747

Sumber: Diolah dari data primer 2020

Berdasarkan nilai AVE yang dihasilkan oleh semua atau seluruh konstruksi refleksif yaitu di atas > 0.50 sehingga telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas.

9.4.1 Evaluasi *Outer Model* Konstruk Refleksif dengan Nilai *Composite Reliability*

Evaluasi terhadap *reliability* pada model struktural dalam konstruk refleksif dapat pula dilihat dengan *Composite Reliability*, maka dapat dilihat dalam Tabel 9.4.32 sebagai berikut:

Tabel 9.4.32. Composite Reliability

	<i>Original Sample</i>
<i>Human Relations</i>	0,847
<i>Leadership Style</i>	0,866
<i>Organization Citizenship Behaviour</i>	0,904
<i>Motivation</i>	0,854
<i>Job Satisfaction</i>	0,905
<i>Job Performance</i>	0,855

Sumber: Diolah dari data primer 2020

Berdasarkan nilai *Composite Reliability* yang dihasilkan oleh semua konstruk refleksif yaitu di atas > 0.70 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk refleksif adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

9.4.2 Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi terhadap *inner model* pada penelitian ini adalah dapat dilihat ke dalam Tabel 9.4.33 sebagai berikut:

Tabel 9.4..33. EVALUASI NILAI *R SQUARE*

	<i>R Square</i>
<i>Motivation</i>	0,106
<i>Job Satisfaction</i>	0.279
<i>Job Performance</i>	0.477

Sumber: Diolah Diolah dari data primer 2020

Berdasarkan dari Tabel 9.4..33 tersebut maka dapat diketahui bahwa *R Square* untuk *motivation* adalah sebesar 0.106 atau termasuk ke dalam kategori yang lemah, dan *R Square job satisfaction* adalah sebesar 0.279 atau termasuk ke dalam kategori yang moderat serta *R Square job performance* adalah sebesar 0,477 atau termasuk ke dalam kategori yang kuat. Secara umum model struktural juga dapat diukur menggunakan nilai *predictive-relevance* (Q^2). Nilai *predictiverelevance* dihitung dengan formulasi:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Adapun untuk nilai R^2 untuk setiap variabel endogen, sebagai berikut:

Tabel 9.4..34. Nilai Predictive Relevance (Q^2)

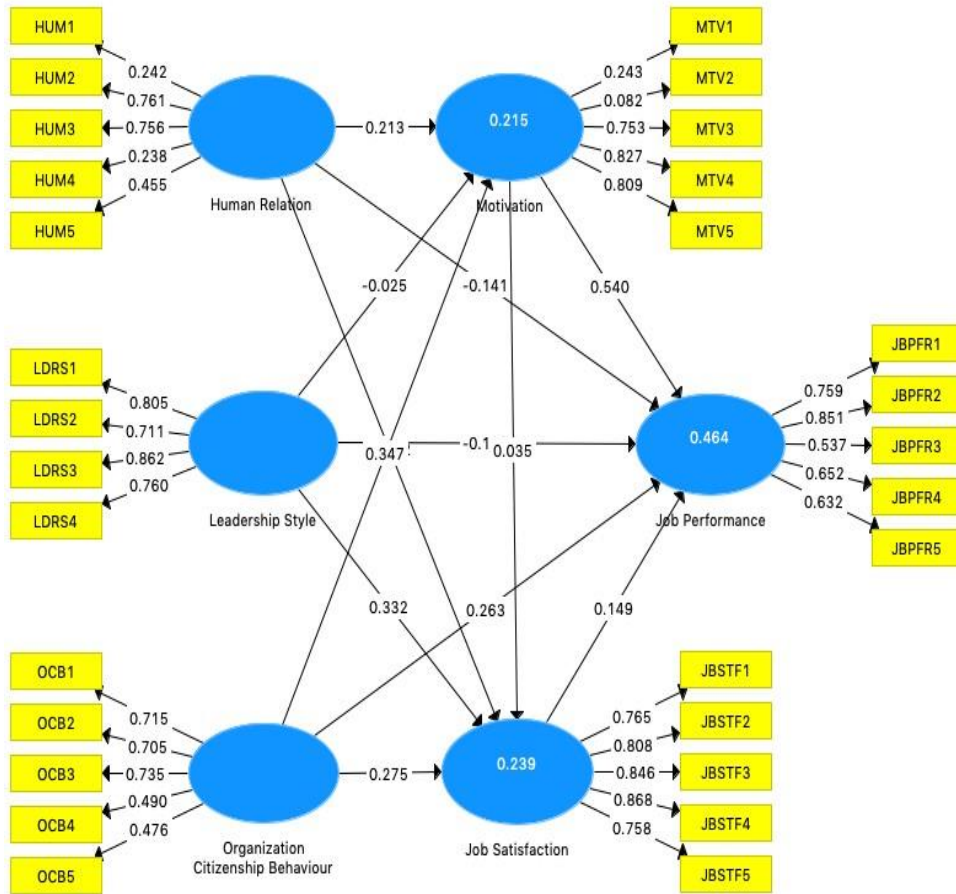
Variabel	R Square
<i>Motivation</i>	0,106
<i>Job Satisfaction</i>	0.279
<i>Job Performance</i>	0.477
Predictive Relevance (Q^2)	0.663

Sumber: Diolah dari data primer 2020

Berdasarkan Tabel 9.4.34 tersebut dapat diketahui bahwa Q^2 *predictiverelevance* adalah sebesar 0,667 atau $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance*, dan dalam hal ini q^2 *predictive relevance* 0,667 atau $> 0,35$ adalah tergolong kuat. Hasil ini juga menunjukkan bahwa secara umum model sebesar 66,3% mampu dijelaskan oleh *motivation*, *job satisfaction* dan *job performance*, sedangkan sisanya 33,7% dijelaskan oleh variabel lain dan juga faktor *error*, baik yang berupa loyalitas pelanggan, kualitas layanan dan lain-lain.

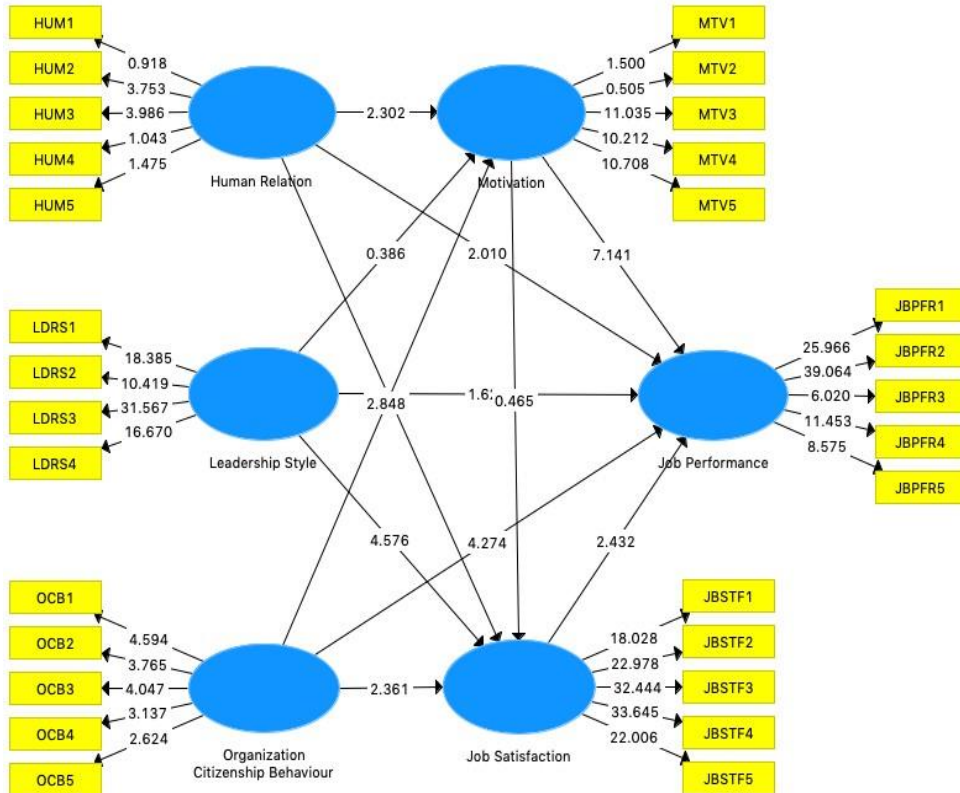
9.4.3 Hasil Analisis Jalur: Pengujian Hipotesis

Hasil analisis jalur dapat disajikan pada lampiran 4 dalam hasil penelitian ini dan pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan melihat jalur-jalur pada model struktural yang signifikan. Jalur-jalur hubungan antar variabel-variabel, baik secara langsung maupun secara tidak langsung dan pengaruh yang signifikan dapat dilihat pada uji koefisien jalur secara parsial, menggunakan uji t (*t-test*), atau dengan melihat tingkat signifikansinya. Hasil uji secara parsial terhadap koefisien jalur pada setiap jalur dengan berdasarkan nilai *loading* atau koefisien dapat dilihat pada Gambar 9.1 sebagai berikut:



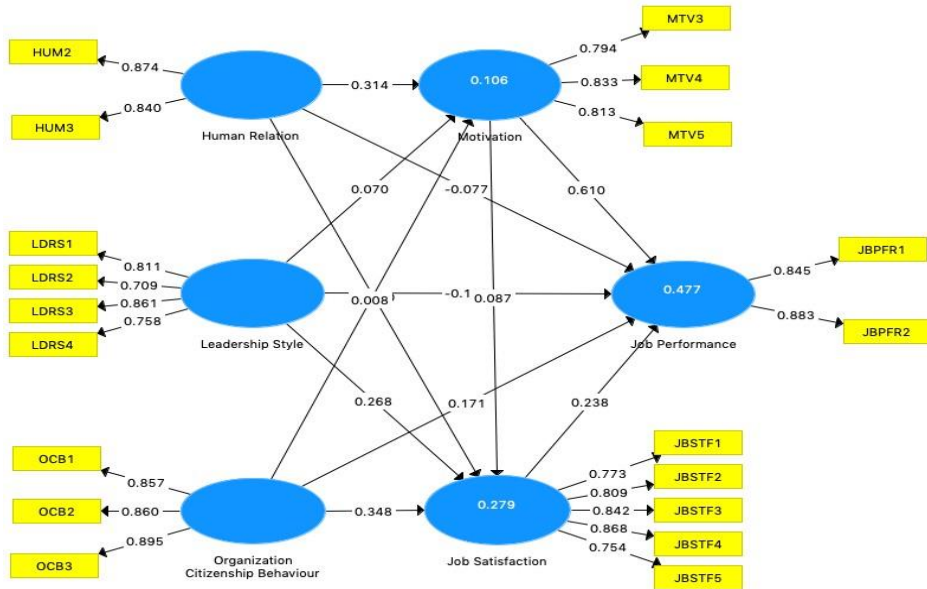
Gambar 9.2 Model Struktural Analisis Jalur dengan Nilai Loading Model Ke-1

Setelah mendapatkan hasil uji secara parsial terhadap koefisien jalur pada setiap jalur dengan berdasarkan nilai *loading* atau koefisien, kemudian hasil uji secara parsial terhadap koefisien jalur pada setiap jalur pada setiap jalur dengan berdasarkan nilai signifikansi dengan metode *bootstrapping* dapat dilihat pada Gambar 9.3. sebagai berikut:

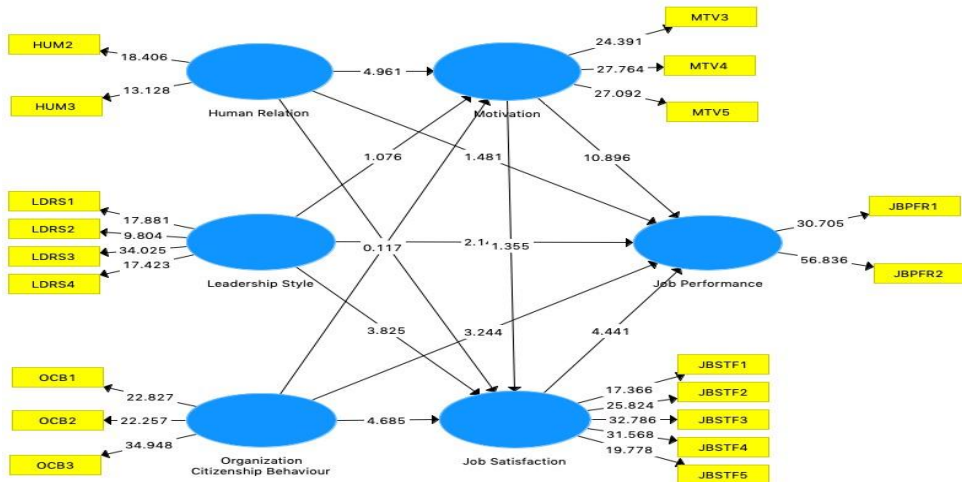


Gambar 9.3 Model Struktural Analisis Jalur dengan *Bootstrapping* Model Ke-1

Pada tampilan dalam Gambar 9.2 dan 9.3 menunjukkan hasil analisis yang dilakukan. Berdasarkan dari hasil rekapitulasi kuesioner yang telah layak untuk dianalisis. Berdasarkan dari hasil output analisis yang diwakili oleh Gambar 5.2, maka menunjukkan bahwa terdapat nilai *loadings factor* yang berada di bawah atau $< 0,7$ yaitu yang berada pada Unsur Saling Terima-HUM1, Partisipasi yang kuat-HUM4 dan Musyawarah-HUM5, kemudian pada Menciptakan Visi-LDRS5, Courtesy-OCB4, Sportsmanship-OCB5, selanjutnya pada Fisiologis-MTV1, Keamanan Kerja-MTV2, serta Usia-JBPF3, Jaminan Sosial-JBPF4 dan Mutu Pengawasan-JBPF5. Indikator tersebut harus dieliminasi sehingga akan muncul model yang terbaru dengan nilai *loadings factor* di atas 0,70



Gambar 9.4 Model Struktural Analisis Jalur dengan Nilai Loading Model Ke-2 (Final)



Gambar 9.5 Model Struktural Analisis Jalur dengan Bootstrapping Model Ke-2 (Final)

Berdasarkan dari hasil analisis pada Gambar 9.4. dan 9.5. tersebut, maka dapat dianalisis selanjutnya dengan menampilkan pengaruh langsung variabel eksogen ke variabel endogen ke dalam Tabel 9.35 sebagai berikut:

Tabel 0.35. PENGARUH LANGSUNG ANTAR VARIABEL

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>t Statistics (O/STERR)</i>	<i>P values</i>
<i>Human Relation - > Motivation</i>	0.314	0.317	0.063	4.961	0.000
<i>Human Relation - > Job Performance</i>	-0.077	0.082	0.052	1.481	0.140
<i>Human Relation - > Job Satisfaction</i>	-0.070	0.065	0.062	1.132	0.259
<i>Leadership Style - > Motivation</i>	0.070	0.066	0.065	1.076	0.283
<i>Leadership Style - > Job Performance</i>	-0.130	0.127	0.060	2.149	0.032
<i>Leadership Style - > Job Satisfaction</i>	0.268	0.279	0.070	3.825	0.000
<i>Organization Citizenship Behaviour - > Motivation</i>	0.008	0.006	0.065	0.117	0.907
<i>Organization Citizenship Behaviour - > Job Performance</i>	0.171	0.166	0.053	3.244	0.001
<i>Organization Citizenship Behaviour - > Job Satisfaction</i>	0.348	0.347	0.074	4.685	0.000
<i>Motivation - > Job Performance</i>	0.610	0.613	0.056	10.896	0.000
<i>Motivation - > Job Satisfaction</i>	0.087	0.089	0.064	1.355	0.177
<i>Job Satisfaction - > Job Performance</i>	0.238	0.240	0.054	4.441	0.000

Sumber: Diolah dari data sekunder 2020

Pada Tabel 9.35 tersebut menunjukkan bahwa *human relation* berpengaruh langsung secara negatif dan tidak signifikan terhadap *job performance* atau dengan nilai t Statistik $1,481 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,140 > 0,05$. *Human relation* berpengaruh secara langsung negatif dan tidak signifikan terhadap *job satisfaction* atau dengan nilai t Statistik $1,132 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,259 > 0,05$. *Human relation* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *motivation* dengan nilai t Statistik $4,961 > 1,96$ atau dengan nilai P values $0,000 < 0,05$.

Leadership style berpengaruh langsung secara negatif dan signifikan terhadap *job performance* dengan nilai t Statistik $2,149 > 1,96$ atau dengan nilai P values $0,032 > 0,05$. *Leadership style* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* atau dengan nilai t Statistik $3,825 > 1,96$ atau dengan nilai P values $0,000 < 0,05$. *Leadership style* berpengaruh secara langsung positif dan tidak signifikan terhadap *motivation* dengan nilai t Statistik $1,076 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,283 > 0,05$.

Organization citizenship behavior berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan nilai t Statistik $3,244 > 1,96$ atau dengan nilai P values $0,000 < 0,05$. *Organization citizenship behavior* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan nilai t Statistik $4,685 > 1,96$ atau dengan nilai P values $0,000 < 0,05$. *Organization citizenship behavior* berpengaruh secara langsung positif dan tidak signifikan terhadap *motivation* dengan nilai t Statistik $0,117 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,907$.

Motivation berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan nilai t Statistik $10,896 > 1,96$ atau dengan nilai P values $0,000 < 0,05$. *Motivation* berpengaruh langsung secara positif dan tidak signifikan terhadap *job satisfaction* dengan nilai T Statistik $1,355 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,177 > 0,05$. *Job satisfaction* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan nilai t Statistik $4,441 > 1,96$ atau dengan nilai P values $0,000 < 0,00$. Berdasarkan dari uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang dikemukakan pada bagian awal studi ini dapat terjawab dan hipotesis yang dikemukakan dapat pula diuji kebenarannya.

Adapun selain pengaruh langsung yang dapat diketahui dari model yang ada seperti *human relation*, *leadership style* dan *organizational citizenship behaviour*, maka dapat pula diketahui pengaruh tidak langsung dengan melalui mediasi atau variabel perantara, yang dalam hal ini adalah *motivation*, dan *job satisfaction*. yakni pengaruh *human relation* terhadap *job performance* melalui *motivation*, pengaruh *human relation* terhadap *job satisfaction* melalui *motivation*, pengaruh *human relation* terhadap *job performance* melalui *motivation* dan *job satisfaction*, pengaruh *leadership style* terhadap *job performance* melalui *motivation*, pengaruh *leadership style* terhadap *job satisfaction* melalui *motivation*, pengaruh *leadership style* terhadap *job performance* melalui *job*

satisfaction, pengaruh leadership style terhadap job *performace* melalui *motivation* dan *job satisfaction*, begitu pula untuk pengaruh tidak langsung pengaruh OCB terhadap *job performance*, serta pengaruh *motivation* terhadap *job performance* melalui *job satisfaction*, yang dapat ditampilkan dalam Tabel 9.36 sebagai berikut:

Tabel 9.36. PENGARUH TIDAK LANGSUNG MELALUI MEDIASI

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t Statistics (O/STERR)	P values
<i>Human Relation - > Motivation -> Job Performance</i>	0,192	0,195	0,046	4,192	0,000
<i>Human Relation - > Motivation -> Job Stisfaction</i>	0,027	0,028	0,022	1,249	0,212
<i>Human Relation - > Motivation -> Job Stisfaction -> Job Performance</i>	0.007	0.007	0.006	1,114	0.266
<i>Human Relation -> Job Satisfaction -> Job performance</i>	-0.017	-0.016	0.015	1.083	0.280
<i>Leadership Style - > Motivation -> Job Performance</i>	0,043	0,041	0,041	1,052	0,294
<i>Leadership Style - > Motivation -> Job Satisfaction</i>	0,006	0,006	0,008	0,762	0,447
<i>Leadership Style - > Job Satisfaction -> Job Performance</i>	0.064	0.067	0.023	2.787	0.006
<i>Leadership Style - > Motivation -> Job Satisfaction -> Job Performance</i>	0.001	0.001	0.002	0.695	0.488
<i>Organization Citizenship Behaviour - > Motivation -> Job Performance</i>	0,005	0,003	0,040	0,117	0,907
<i>Organization Citizenship -> Motivation -> Job Satisfaction</i>	0,001	0,002	0,007	0,091	0,927
<i>Organization Citizenship -> Job Satisfaction -> Job Performance</i>	0,083	0,084	0,027	3,118	0,002
<i>Organization Citizenship Behaviour - > Motivation -> Job Satisfaction -> Job Performance</i>	0,000	0,000	0,002	0,084	0,933
<i>Motivation - > Job Satisfaction -> Job Performance</i>	0,021	0,022	0,017	1,186	0,236

Sumber: Diolah dari data sekunder 2020

Pada Tabel 9.36 tersebut menunjukkan bahwa terjadi pula pengaruh secara tidak langsung antara variabel eksogen yakni *human relation*, *leadership style*, *Organization citizenship behaviour* terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi atau perantara yakni *motivation* dan *job satisfaction*.

Pengaruh tidak langsung *human relation* terhadap *job performance* melalui mediasi *motivation* adalah positif dan signifikan atau dengan nilai t Statistik $4,192 > 1,96$ atau dengan nilai P values $0,000 < 0,05$. Pengaruh tidak langsung *human relation* terhadap *job satisfaction* melalui mediasi *motivation* adalah positif dan tidak signifikan atau dengan nilai t Statistik $1,249 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,212 > 0,05$. Pengaruh tidak langsung *human relation* terhadap *job performance* melalui mediasi *job satisfaction* adalah negatif dan tidak signifikan atau dengan nilai t Statistik $1,114 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,266 > 0,05$.

Pengaruh tidak langsung *leadership style* terhadap *job satisfaction* melalui mediasi *motivation* adalah Positif dan tidak signifikan atau dengan nilai T Statistik $0,762 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,447 > 0,05$. Pengaruh tidak langsung *leadership style* terhadap *job performance* melalui mediasi *motivation* adalah Positif dan tidak signifikan atau dengan nilai T Statistik $1,052 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,294 > 0,05$. Pengaruh tidak langsung *leadership style* terhadap *job performance* melalui mediasi *job satisfaction* adalah positif dan signifikan atau dengan nilai t Statistik $2,787 > 1,96$ atau dengan nilai P values $0,006 < 0,05$. Pengaruh tidak langsung *leadership style* terhadap *job performance* melalui mediasi *motivation* dan *job satisfaction* adalah positif dan tidak signifikan atau dengan nilai T Statistik $0,695 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,488 > 0,05$.

Pengaruh tidak langsung *organization citizenship behaviour* terhadap *job job satisfaction* melalui mediasi *motivation* adalah positif dan tidak signifikan atau dengan nilai t Statistik $0,091 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,927 > 0,05$. Pengaruh tidak langsung *organization citizenship behaviour* terhadap *job performance* melalui mediasi *motivation* adalah positif dan tidak signifikan atau dengan nilai t Statistik $0,117 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,907 > 0,05$. Pengaruh tidak langsung *organization citizenship behaviour* terhadap *job performance* melalui mediasi *job satisfaction* adalah positif dan signifikan atau dengan nilai t Statistik $3,118 > 1,96$ atau dengan nilai P values $0,002 < 0,05$. Pengaruh tidak langsung *organization citizenship behaviour* terhadap *job performance* melalui mediasi *motivation* dan *job satisfaction* adalah positif dan tidak signifikan atau dengan nilai t Statistik $0,084 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,933 > 0,05$.

Pengaruh tidak langsung *motivation* terhadap *job performance* melalui mediasi *job satisfaction* adalah positif dan tidak signifikan atau dengan nilai t Statistik $0,186 < 1,96$ atau dengan nilai P values $0,236 > 0,05$. Hal ini berarti apabila manajemen Bank (X) bisa lebih meningkatkan motivasi karyawan melalui peningkatan hubungan sosial, penghargaan kerja serta aktualisasi diri karyawan, sehingga hal ini akan berdampak

positif untuk terhadap kepuasan kerja karyawan di mana apabila kepuasan kerja meningkat maka akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan bank mandiri.

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Gambar 5.4. dan Gambar 5.5. serta Tabel 5.34 dan 5.35, maka diperoleh rangkuman pengujian hipotesis untuk pengaruh langsung variabel eksogen yakni *human relation, leadership style dan organizational citizenship behavior* terhadap variabel endogen yakni *job performance*, di mana hasil analisis jalur ini terdiri dari 12 (dua belas) jalur pengaruh secara langsung, yakni human relation terhadap motivation, job performance, dan job satisfaction, leadership style terhadap job performance, dan job satisfaction, OCB terhadap job performance, dan job satisfaction, motivation terhadap job performance, motivation terhadap job satisfaction serta job satisfaction terhadap job performance, hal tersebut tercermin pada Tabel 9.4.37 sebagai berikut:

Tabel 9.4.37. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

PENELITIAN JALUR LANGSUNG

Variabel Eksogen	Variabel Mediator	Variabel Endogen		Direct Effects		P Values	Ket
				Koef Path	t-Stat		
Human Relation	Motivation			0,314	4,961	0,000	S
Human Relation			Job Performance	-0,077	1,481	0,140	TS
Human Relation		Job Satisfaction		-0,070	1,132	0,259	TS
Leadership Style	Motivation			0,070	1,076	0,283	TS
Leadership Style			Job Performance	-0,130	2,149	0,032	S
Leadership Style		Job Satisfaction		0,268	3,825	0,000	S
Organization Citizenship Behaviour	Motivation			0,008	0,117	0,907	TS
Organization Citizenship Behaviour			Job Performance	0,171	3,244	0,001	S
Organization Citizenship Behaviour		Job Satisfaction		0,348	4,685	0,000	S
Motivation			Job Performance	0,610	10,896	0,000	S

Motivation		Job Satisfaction		0,087	1,355	0,177	TS
Job Satisfaction			Job Performance	0,238	4,441	0,000	S

Sumber: Diolah dari data sekunder 2020

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Gambar 9.4.3. dan Gambar 9.4.4. serta Tabel 9.4.36, maka diperoleh rangkuman untuk pengaruh tidak langsung variabel eksogen yakni *human relation, leadership style dan organizational citizenship behavior* terhadap variabel endogen yakni *job performance* melalui variabel intervening yakni *motivation dan job satisfaction*, hal tersebut tercermin pada Tabel 9.4.38 sebagai berikut:

Tabel 9.4.38. RANGKUMAN HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

PENELITIAN JALUR TIDAK LANGSUNG

Variabel Eksogen	Variabel Mediator		Variabel Endogen	Indirect Effects		P Values	Ket
				Koef Path	t-Stat		
Human Relation	Motivation		Job Performance	0,192	4,192	0,000	S
Human Relation		Job Satisfaction	Job Performance	0,017	1,083	0,280	TS
Human Relation	Motivation	Job Satisfaction		0,027	1,249	0,212	TS
Human Relation	Motivation	Job Satisfaction	Job Performance	0,007	1,114	0,266	TS
Leadership Style	Motivation	Job Performance		0,043	1,052	0,294	TS
Leadership Style	Motivation	Job Satisfaction		0,006	0,762	0,447	TS
Leadership Style		Job Satisfaction	Job Performance	0,064	2,787	0,006	S
Leadership Style	Motivation	Job Satisfaction	Job Performance	0,001	0,091	0,927	TS
Organization Citizenship Behaviour	Motivation		Job Performance	0,005	0,117	0,907	TS

Organization Citizenship Behaviour	Motivation	Job Satisfaction		0,001	0,091	0,927	TS
Organizatio n Citizenship Behaviour		Job Satisfaction	Job Performance	0,083	3,118	0,002	S
Organization Citizenship Behaviour	Motivation	Job Satisfaction	Job Performance	0,000	0,084	0,933	TS
Motivation		Job Satisfaction	Job Performance	0,021	1,186	0,283	TS

Sumber: Diolah dari data sekunder 2020

Keterangan:

H_0 diterima bila $-1.96 \geq Z \leq 1.96$ (Tidak signifikan/TS)

H_1 diterima bila $Z > 1.96$ atau $Z < -1.96$ (Signifikan/S)

P values > 0.05 (Tidak Signifikan/TS)

P values < 0.05 (Signifikan/S)

Berdasarkan dari hasil uji hipotesis pada Gambar 9.4.4, dan 9.4.5 serta pada Tabel 9.4.34 dan 9.4.35 maka dapat disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Hipotesis 1: t -Statistik 4,961 $>$ 1,96 atau sig. 0,000 $<$ 0,05 yang menunjukkan bahwa hipotesis statistik H_0 ditolak dan H_1 diterima atau *human relation* berpengaruh terhadap *motivation* karyawan PT. Bank (X)(Persero) Tbk Area Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.
- 2) Hipotesis 2: t -Statistik 1,078 $<$ 1,96 atau sig. 0,283 $>$ 0,05 yang menunjukkan bahwa hipotesis statistik H_0 diterima dan H_1 ditolak atau *leadership style* tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Bank (X)(Persero) Tbk Area Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.
- 3) Hipotesis 3: t -Statistik 0,171 $<$ 1,96 atau sig. 0,907 $>$ 0,05 yang menunjukkan bahwa hipotesis statistik H_0 diterima dan H_1 ditolak atau *organization citizenship behaviour* tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT. Bank (X)(Persero) Tbk Area Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.
- 4) Hipotesis 4: t -Statistik 1,132 $<$ 1,96 atau sig. 0,259 $>$ 0,05 yang menunjukkan bahwa hipotesis statistik H_0 diterima dan H_1 ditolak atau *human relation* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Bank (X)(Persero) Tbk Area Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.

- 5) Hipotesis 5: t -Statistik $3,825 > 1,96$ atau sig. $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa hipotesis statistik H_0 ditolak dan H_1 diterima atau *leadership style* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Bank (X)(Persero) Tbk Area Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.
- 6) Hipotesis 6: t -Statistik $4,685 > 1,96$ atau sig. $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa hipotesis statistik H_0 ditolak dan H_1 diterima atau *organization citizenship behaviour* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Bank (X) Area Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.
- 7) Hipotesis 7: t -Statistik $1,481 < 1,96$ atau sig. $0,140 > 0,05$ yang menunjukkan bahwa hipotesis statistik H_0 diterima dan H_1 ditolak atau *human relation* tidak berpengaruh terhadap *job performance* karyawan PT. Bank (X) Area Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.
- 8) Hipotesis 8: t -Statistik $2,149 > 1,96$ atau sig. $0,032 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa hipotesis statistik H_0 ditolak dan H_1 diterima atau *leadership style* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* karyawan PT. Bank (X)(Persero) Tbk Area Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.
- 9) Hipotesis 9: t -Statistik $3,244 > 1,96$ atau sig. $0,001 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa hipotesis statistik H_0 ditolak dan H_1 diterima atau *organization citizenship behaviour* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* karyawan PT. Bank (X)(Persero) Tbk Area Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.
- 10) Hipotesis 10: t -Statistik $1,355 < 1,96$ atau sig. $0,177 > 0,05$ yang menunjukkan bahwa hipotesis statistik H_0 diterima dan H_1 ditolak atau *motivation* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Bank (X) Area Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.
- 11) Hipotesis 11: t -Statistik $10,896 > 1,96$ atau sig. $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa hipotesis statistik H_0 ditolak dan H_1 diterima atau *motivation* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* karyawan PT. Bank (X)(Persero) Tbk Area Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.
- 12) Hipotesis 12: t -Statistik $4,441 > 1,96$ atau sig. $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa hipotesis statistik H_0 ditolak dan H_1 diterima atau *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* karyawan PT Bank (X) Area Kalimantan Timur - Kalimantan Utara.

9.5 Kesimpulan dan Saran

9.5.1 Kesimpulan

Penelitian ini prinsipnya adalah membahas *human relation*, *leadership style* dan *organizational citizenship behavior* dalam pengaruhnya terhadap *job performance* melalui mediasi *motivation* dan *job satisfaction* dan diwakili oleh segenap indikator-indikator pada masing-masing variabel yang relevan, valid dan reliabel pada karyawan PT. Bank (X) Area

Kalimantan Timur–Kalimantan Utara Adapun penarikan kesimpulan dalam penelitian ini yakni *human relation, leadership style dan organizational citizenship behavior* dalam pengaruhnya terhadap *job performance* melalui mediasi *motivation* dan *job satisfaction*, hal ini akan digolongkan ke dalam dua bagian, yaitu kesimpulan yang akan memberikan jawaban atas hipotesis yang diajukan dan kesimpulan atas hal-hal baru yang ditemukan dalam penelitian ini dan pemaknaan teoritis dari temuan tersebut.

Berdasarkan hasil analisis SEM dan pengujian hipotesis serta pembahasan disajikan lengkap yang telah dilakukan melalui *software* statistik SmartPLS 3.2.8 maka dapat disimpulkan bahwa *human relation, leadership style dan organizational citizenship behavior* secara langsung berpengaruh terhadap *motivation*, dan *job satisfaction* yang merupakan mediasi kemudian terhadap *job performance*. Selain itu juga ditemukan bahwa *motivation* dan *job satisfaction* berpengaruh terhadap *job performance*. Adapun rincian kesimpulan secara khusus untuk menjawab hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *human relation* secara langsung terhadap *motivation* adalah positif dan signifikan. Dengan demikian jika unsur keterkaitan, dan komunikasi terbuka dapat terpenuhi dengan baik, maka akan meningkatkan *motivation*. Maka Hipotesis 1 dapat diterima, serta temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa apabila *human relations* semakin kuat atau bagus, semakin terbuka hubungan antar karyawan dengan karyawan, pimpinan dengan pimpinan, dan pimpinan dengan karyawan, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja.
- 2) Pengaruh *leadership style* secara langsung terhadap *motivation* adalah positif dan tidak signifikan. Dengan demikian jika menginspirasi, kemampuan heroik, menciptakan visi, dan mamandu dilakukan secara paksa oleh pimpinan, maka tidak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Maka Hipotesis 2 tidak dapat diterima, di mana temuan pada penelitian ini mengindikasikan bahwa *leadership style* yang diterapkan oleh pimpinan Bank (X) terbukti belum mampu secara langsung meningkatkan motivasi karyawan, namun apabila dilihat dari trend garisnya adalah positif maka apabila pimpinan Bank (X) fokus dalam meningkatkan loading faktor menginspirasi, kemampuan heroik, menciptakan visi, dan mamandu, maka besar kemungkinan *leadership style* akan menjadi signifikan untuk meningkatkan motivasi karyawan.
- 3) Pengaruh *organization citizenship behavior* secara langsung terhadap *motivation* adalah positif dan tidak signifikan. Maka Dengan demikian jika *conscientiousness, altruism, dan civic virtue* tidak dapat disesuaikan dengan situasi yang ada, maka tidak akan mampu meningkatkan *motivation*. Maka Hipotesis 3 tidak dapat diterima, di mana temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa OCB yang dibangun oleh manajemen Bank (X) terbukti belum mampu meningkatkan motivasi karyawan.

Namun jika dilihat dari trend atau kecendrungan garisnya adalah positif, maka apabila manajemen Bank (X) fokus dalam meningkatkan loading faktor *Conscientiousness*, *Altruism*, dan *civic Virtue*, maka besar kemungkinan dikemudian hari akan menjadi signifikan untuk meningkatkan motivasi karyawan.

- 4) Pengaruh *human relation* secara langsung terhadap *job satisfaction* adalah positif dan tidak signifikan. Dengan demikian jika unsur keterkaitan, dan komunikasi terbuka tidak dapat terpenuhi dengan baik, maka tidak akan meningkatkan *job satisfaction*. Maka Hipotesis 4 tidak dapat diterima, temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa *human relations* yang terjadi di bank mandiri, baik antara karyawan dengan karyawan, pimpinan dengan pimpinan, maupun pimpinan dengan karyawan, belum mampu meningkatkan *job satisfaction* karyawan bank mandiri, namun apabila dilihat dari trend garisnya adalah positif, maka apabila Bank (X) lebih meningkatkan loading faktor keterkaitan dan komunikasi terbuka antara karyawan dengan karyawan, pimpinan dengan pimpinan, maupun pimpinan dengan karyawan, maka besar kemungkinan *human relations* yang terbentuk di Bank (X) akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan bank mandiri.
- 5) Pengaruh *leadership style* secara langsung terhadap *job satisfaction* adalah positif dan signifikan. Dengan demikian jika menginspirasi, kemampuan heroik, menciptakan visi dan memandu dapat dilakukan dengan baik oleh pimpinan, maka akan semakin meningkatkan *job satisfaction*. Maka Hipotesis 5 dapat diterima, temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa apabila *leadership style* yang diterapkan oleh pimpinan Bank (X) yakni *transformational* semakin bagus, maka akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan Bank (X).
- 6) Pengaruh *organization citizenship behavior* secara langsung terhadap *job satisfaction* adalah positif dan signifikan. Dengan demikian jika *conscientiousness*, *altruism*, dan *civic virtue* dapat disesuaikan dengan situasi yang ada, maka tidak akan mampu meningkatkan *job satisfaction*. Maka Hipotesis 6 dapat diterima, temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa OCB yang dibangun oleh manajemen Bank (X) mandiri baik berupa unsur *conscientiousness*, *altruism*, dan *civic virtue*, apabila semakin meningkat atau bagus, maka akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan Bank (X).
- 7) Pengaruh *human relation* secara langsung terhadap *job performance* adalah positif dan tidak signifikan. Dengan demikian jika unsur keterkaitan, dan komunikasi terbuka tidak dapat terpenuhi dengan baik, maka tidak akan mampu meningkatkan *job performance*. Maka Hipotesis 7 tidak dapat diterima, temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa *human relation* yang terjadi di bank mandiri, baik antara karyawan dengan karyawan, pimpinan dengan pimpinan, maupun pimpinan dengan

- karyawan, belum mampu meningkatkan *job performance* karyawan Bank (X) secara langsung.
- 8) Pengaruh *leadership style* secara langsung terhadap *job performance* adalah negatif dan signifikan. Dengan demikian jika menginspirasi, kemampuan heroik, menciptakan visi dan memandu dilakukan secara minimal oleh pimpinan maka akan meningkatkan *job performance* dan hal ini berlaku sebaliknya. Maka Hipotesis 8 dapat diterima, temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa *leadership style* yang diterapkan oleh pimpinan Bank (X) seperti menginspirasi, kemampuan heroik, menciptakan visi dan memandu apabila dilakukan secara minimal maka akan meningkatkan *job performance* karyawan Bank (X).
 - 9) Pengaruh *organization citizenship behavior* secara langsung terhadap *job performance* adalah positif dan signifikan. Dengan demikian jika *conscientiousness*, *altruism*, dan *civic virtue* dapat disesuaikan dengan situasi yang ada, maka tidak akan mampu meningkatkan *job performance*, maka Hipotesis 8 dapat diterima, di mana temuan pada penelitian ini mengindikasikan bahwa OCB yang diterapkan oleh manajemen Bank (X) untuk seluruh karyawan Bank (X) melalui unsur *conscientiousness*, *altruism*, dan *civic virtue*, apabila hubungannya semakin meningkat atau semakin bagus, maka akan meningkatkan *job performance* karyawan Bank (X).
 - 10) Pengaruh *motivation* secara langsung terhadap *job satisfaction* adalah positif dan tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan penghargaan kerja, aktualisasi diri, dan hubungan sosial tidak mampu berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Maka Hipotesis 10 tidak dapat diterima, di mana dalam penelitian ini ditemukan bahwa *motivation* karyawan Bank (X) yang diwakili oleh unsur penghargaan kerja, aktualisasi diri, dan hubungan sosial tidak dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan bank mandiri, namun dilihat dari trend positif untuk hubungannya, dan apabila motivasi karyawan lebih meningkat lagi, maka akan bisa meningkatkan *job satisfaction*.
 - 11) Pengaruh *motivation* secara langsung terhadap *job performance* adalah positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan peningkatan dalam penghargaan kerja, aktualisasi diri, dan hubungan sosial akan mampu berpengaruh terhadap *job performance*. Maka Hipotesis 11 dapat diterima, temuan dalam penelitian ini mengindikasikan motivasi kerja karyawan Bank (X) melalui unsur penghargaan kerja, aktualisasi diri, dan hubungan sosial, apabila meningkat maka akan meningkatkan *job performance* karyawan Bank (X)
 - 12) Pengaruh *job satisfaction* secara langsung terhadap *job performance* adalah positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa melalui perhatian perusahaan terhadap usia, jaminan social, pangkat/golongan, mutu pengawasan dan posisi/kedudukan, maka akan mampu meningkatkan *job performance*. Maka Hipotesis 12 dapat

diterima, temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa *job satisfaction* karyawan Bank (X) yang diwakili oleh unsur perhatian perusahaan terhadap usia, jaminan social, pangkat/golongan, mutu pengawasan dan posisi/kedudukan apabila semakin kuat atau meningkat, maka akan meningkatkan *job performance* karyawan Bank (X).

9.5.2 Saran

Hasil penelitian ini pada dasarnya dapat dimanfaatkan oleh manajemen PT. Mandiri (Persero) Tbk Area Kalimantan Timur–Kalimantan Utara, pemerintah, dan para calon peneliti serta pihak-pihak yang memiliki kepentingan yang relevan dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia. Beberapa saran yang berkaitan dengan kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Terdapat celah penelitian yang dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti selanjutnya karena dari hasil analisis hubungan secara langsung antara pengaruh *leadership style* terhadap *motivation* yang mana hasilnya adalah positif dan tidak signifikan
- 2) Terdapat celah penelitian yang dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti selanjutnya karena dari hasil analisis hubungan secara langsung antara pengaruh *organization citizenship behavior* terhadap *motivation* yang mana hasilnya adalah positif dan tidak signifikan
- 3) Terdapat celah penelitian yang dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti selanjutnya karena dari hasil analisis hubungan secara langsung antara pengaruh *human relation* terhadap *job satisfaction* yang mana hasilnya adalah positif dan tidak signifikan
- 4) Terdapat celah penelitian yang dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti selanjutnya karena dari hasil analisis hubungan secara langsung antara pengaruh *human relation* terhadap *job performance* yang mana hasilnya adalah positif dan tidak signifikan
- 5) Terdapat celah penelitian yang dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti selanjutnya karena dari hasil analisis hubungan secara langsung antara pengaruh *motivation* terhadap *job satisfaction* yang mana hasilnya adalah positif dan tidak signifikan
- 6) Perlu dilakukan penyesuaian kemampuan *leadership style* terhadap bidang pekerjaan karyawan yang sebagian besar menggunakan teknologi sistem informasi yang terkomputerisasi dalam suatu sistem jaringan, dengan melakukan pelatihan dan pendidikan lanjutan dalam bidang informasi teknologi, sehingga kelak akan mampu memotivasi karyawan dengan cara yang sesuai.
- 7) Perlu dilakukan sosialisasi terhadap karyawan sehubungan dengan adanya pengembangan budaya organisasi yang mengadopsi sistem teknologi tinggi.
- 8) Perlu ditingkatkan hubungan antara sesama karyawan dan pimpinan melalui suatu pertemuan yang rutin dan kekeluargaan, mengingat untuk pertemuan satu dengan yang lainnya semakin minim, dengan adanya penggunaan sistem informasi yang modern.

- 9) Tetap menjaga komunikasi melalui koordinasi antara bagian agar mampu bekerja sama dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.
- 10) Unsur *leadership style* perlu mendapatkan perhatian yang lebih, mengingat semakin ditingkatkan hal ini, maka akan berdampak terhadap penurunan *job performance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Basir, Veronica Sebastian dan Zubair Hasan. 2017. "Impact of Leadership style on employee Performance (A Case Study on Private Organization In Malaysia)". *International Journal of Accounting and Business Management*, Vol. 5 No. 2, November 2017. ISSN:2289-4519. DOI: 24924/ijabm/2017.11/v5.iss2/112/130.
- Afrihan Rahman dan Kasmiruddin. 2017. "Pengaruh Human Relations Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru". *Jurnal of Management (JOM) Fisip*, Vol. 4 No. 2, page 1-15.
- Aldag, R, & Resckhe, W. 1977. "Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization". *Center For Organization Effectiveness, Inc.*608/833-3332. Pp. 1-8.
- Alvionita Demmy Riandani, Istiatin. 2015. "Pengaruh Human Relations dan Teaching Skill Terhadap Kepuasan Mahasiswa Fakultas Ekonomi di Universitas Islam Batik Surakarta". *Jurnal Paradigma* Vol. 13, No. 01, Februari-Juli 2015.
- Aftad, Hiraq, Idress Waqas. 2012. "A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan". *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No.19; October 2012.
- Ahmad, M. A. Roshidi. 1999. "Pengaruh Iklim Organisasi ke atas Kepuasan Kerja Guru-Guru Sekolah Menengah: Kajian Kes di Daerah Padang Terap, Kedah". *Tesis Sarjana Sains Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia Universiti Malaysia Sarawak*. <http://www.webcastmy.com>.
- Alghazo, Ali M, and Al-Anazi, Meshai. 2016. "The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation". *International Journal of Economic and Business Administration*. Vol. 2, pp. 37-44.
- Ali Mohammad Mosadegh Rad. 2006. "A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction". *Leadership in Health Service* Vol. 19 No. 2, 2006 @emerald Group Publishing Limited 1366-0756, DOI: 10.1108/13660750610665008.
- Amstrong, Michael and Taylor, Stephen. 2014. *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice. 13th Edition*, AsfordColour Ltd, UK. 268.
- Antonio Nio Erick, Eddy M Sutanto. 2014. "Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour di CV Supratex". *Agora* Vol. 02 No. 1, 2014.

- Asrifah. 2015. "Pengaruh Human Relations Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kemetrian Agama Provinsi Sulawesi Tengah". ISSN: 2302-2019, *E-Journal Katalogis*, Vol. 3 N0o. 02, Februari 2015 125-134.
- Babak Nemaei. 2012. "The Impact of Perpective Leadership on Employee's Motivation, Job Satisfaction and Innovation". [www. Elsavevier.com/locate/leaqua](http://www.elsavevier.com/locate/leaqua), *Dissertation of The British University in Dubai*.
- Banwo, A. O. and Du, J. (2018) "When the Good Outweighs the Bad: Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in the Workplace', *Human Resource Development International*. doi: 10.1080/13678868.2018.1449546.
- Barnard, C.I. 1938. *The Fuctions of the Executive*. Harvard University Press. Cambrigde, MA,
- Bass, B.M. 1990. "From transaxtional to transformational leadership: *Learning to Share the Vision*". *Organizational Dynamic*, 18(3), 19-31.
- Bavendam, J. 2000. "How Do You Manage Turover? In a time of lean organizations and dwindling pools of experienced ne hires". *J. Special Report*, Vol. 3 bavendam Research Incorporated, Mercer Island. <http://www.bavendam.com>.
- Benjamin Artz. 2008. "The Role of Firm Size and Performance pay in Determining Employee Job Satisfaction Brief: Firm Size, Performance Pay, and Job Satisfaction". *Journal Compilation Labour* 22 (2) 315-343.
- Bryan D. Edwards and Suzanne T. Bell. 2008. "Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance". *Applied Phychology: An International Review*, 57(3), 441-465.
- Cascio, Wayne F. 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of worklife, Profits* Fourth Edition, McGraw Hill Inc, Singapore.
- Carolyn Stringer, Jeni Didham, Paul Theivananthampillai. 2011. "Motivation, Pay Satisfaction and Job Satisfaction of Front-Line Employee". [www. Emeraldsight.com/1176-6093.htm](http://www.Emeraldsight.com/1176-6093.htm). *Qualitative Research in Accounting & Management* Vol. 8 No. 2, 2011 pp. 161-179, DOI.10.1108/11766091111127564.
- Carolyn Wiley. 1997. "What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys". [www. Emeraldsight.com/0142-5455.htm](http://www.Emeraldsight.com/0142-5455.htm), *International Journal of Manpower*, Vol.18, iss 3 pp 263-280, <http://dx.doi.org/10.1108/01437729710169373>.
- Choi Sang Long, Wan Mardhia M Yusof, Tan Owee Kowang and Low Hock Heng. 2014. "The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction". *World Applied Sciences Journal* 29 (1): 117-124, 2014 ISSN 1818-4952, DOI; 10.5829/idosi.wasj.2014.29.01.1521.
- Chun Fang Chiang, Tsung Sheng Hseih. 2012. "The Impact of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviour". www.elsavier.com/locate/ijhosman. *International Journal of Hospitality Management* 31 (2012) 180-190. Doi:10.1016/j.jihm2011.04.011.

- Clisson, Charles and Durick, Mark. 1988. *Predictors of Job Satisfaction and Organization Commitment in Human Service Organizations*. Coriell University.
- Christina G Chi, Dogan Gursoy. 2008. "Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, And Financial Performance: an Empirical Examination". *Journal Homepage*. www.elsevier.com/locate/ijhosman, International Journal of Hospitality Management 28 (2008) 245–253.
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. 2015. "Demands or Resources? The Relationship Between HR Practices, Employee Engagement, and Emotional Exhaustion Within a Hybrid Model of Employment Relations". *Human Resource Management*, 55(5), 901–917. doi:10.1002/hrm.21691.
- Daft, Richard L. 2003. Terjemahan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Davis, Keith and John W Newstrom. 1985. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Inc, New York.
- Davis, Keith. 1967. *Human Relations At Work: The Dynamic of Organizational Behavior* McGraw-Hill, New York.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G. 2001/ The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intention of Profesional Accountants, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No.4 pp 234-245.
- Eka Chayani Putri Susanti, Mochammada Al Musadiq and Ika Ruhana. 2014. Pengaruh Human Realtion (Hubungan Antar Manusia Dan Kondisi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya Kabupaten Lamongan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, vol.17, No.2, pp. 1-9.
- Daniel J Koys. 2001. The Effect Of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviour, and Turnover On Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. *Jurnal Personal Psychology*, 2001, 54.
- Darto, Mariman, Setyadi, Djoko, Sukisno S Riadi, Sugeng Hariyadi. 2015. The Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviour and Employee Performance in the Regional Offices of Nation Institute of Public Administration, Republic of Indonesia. *European Journal of Business and Management*. ISSN. 2222-1905 (paper) ISSN 2222-2839 (online) Vol.7, No.23, 2015.
- Darto, Mariman . 2014. Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*/Volume 10/No.01/2014..
- David L Turnipseed, Ali Rassuli. 2005. Performance Perceptions Of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study among Managers and Employees. *British Journal of Management*, Vol 16. 231244 (2005). DOI: 10.1111/j.1467.8551.2005.00456.x.

- Dennis Wat. 2004. Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviours The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm. personal review Vol.34 No.4. 2005.pp 406-22.DOI:10.1108.0004834805.10599752.*
- Denny Riandani Alvionita, Istiatin. 2015. Pengaruh Motivasi, Human Relations dan Teaching Skill Terhadap Kepuasan Mahasiswa Fakultas Ekonomi di Universitas Islam Batik Surakarta.ISSN: 1693-0827, *Jurnal Paradigma–Vol 13 No.01 Februari-Juli 2015.*
- Dessler and Gary. 2011. *Human Resource Management, Thirteenth Edition*, New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- Davis, Keith. 2004. Pengaruh Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok. PT. Asdi Mahasatya. Jakarta.
- Davis, K, Jhon W. N. 2005. Perilaku Organisasi. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Dheanita Sekarini Octanisa, Ni Ratna Sari, Ni Made Ariani. 2018. Pengaruh Employee Relation Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Intercontinental Bali Resort. *Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas Vol.2 No.01, April 2018.*
- Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya Kabupaten Lamongan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, vol.17, No.2, pp. 1-9.
- Fatima Bushra, Ahmad Usman, Asvir Naveed. 2011. Effect of Transformstional Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science, Vol.2 No.18, Oktober 2011.*
- Fiedler, F.E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- FCO Javier Llorens Montes, Antonia Ruiz Moreno, Victor Garcia Morales. 2005. Influence of Support Leadeship and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: an Empirical Examination. *www. Elsavevier.com/locate/technovation, Technovation 25 (2005) 1159-1172.*
- Fred O Walumba, and Chad A Hartnell. Understanding Transformational Leadership EmployeePerformance Links: The Role of Relational Identification and Self-Efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology (2011), 84, 153-172.*
- Flippo, Edwin B. 1971. *Principles of Personnel Management*, McGraw-Hill, 3rd ed, New York.
- _____. 2011.3. Manajemen Personalialia Jilid 1 ed 2: Erlangga Jakarta.
- Follett, Mary Parker. 1999. Visionary Leadership and Strategic Management. MCB University Presss. *Women in Management Review*, Volume 14, Number 7.
- Gaski, J. F. and Etzel, M. J. (1986) ‘The Index of Consumer Sentiment toward Marketing’, *Journal of Marketing*. doi: 10.2307/1251586.
- Goleman Daniel. 2003. Kepemimpinan Yang Mendatangkan Hasil. Cetakan Pertama, Asmara Books, Jogjakarta.
- George, J.M., Jones, G.R. 2005. Essentials of Managing Organizational Behaviour (4th ed). United Kingdom: Prentice Hall.

- Gundlach, M., Zivnuska, S., & Stoner, J. (2006). *Understanding the relationship between individualism–collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model*. *Human Relations*, 59(12), 1603–1632. doi:10.1177/0018726706073193
- Griffin, Ricky W. 2004. Terjemahan, Manajemen; edisi ketujuh jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Gozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*, Edisi 6, Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam dan Latan, Hengky. 2014. *Partial Least Squares, Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartsPLS 3.0*, Untuk Penelitian Empiris. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James dan Donnelly JR, 1996 perilaku, struktur, diterjemahkan oleh Nunuk Adrian, edisi kedelapan, Binarupa Aksara Jilid I, Jakarta.
- Gibson, James L dan John M. Ivancevich, 1994. Organisasi dan Manajemen, Edisi 4, Jakarta: Erlangga
- Gibson, L. James, John M. Ivancevich dan James H. Donnely Jr, 2003. Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomez, M.B. & David B.B., 2002. *Management*, McGraw Hill Book Company, USA.
- Gul Selin Erben, Ayse Begum Gunecer. 2008. The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics* (2008) 82:955-968, DOI: 101007/s10551-007-9605-z.
- Halil Nadiri, Cem Tanova. 2010. An Investigation of the role of justice in turnover intentions, Job Satisfactions, and Organizational Citizenship Behaviour in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management* 28 (2010) 33-41. *Journal Homepage: www.elsavier.com/locate/ijhosman*. doi:10.1016/j.ijhm.2009.05.001.
- Handayani, Dessy, 2020, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Sixth sense, Kinerja, dan Kepuasan Kerja (Kajian Empiris pada anggota Satlantas Polresta Kota Samarinda, RV Pustaka Horison, ISBN 978-602-5431-94-94.
- Hardianto, Ari, 2020, Human Relation, Gaya Kepemimpinan, dan Organizational Citizenship Behavior Pengaruhnya bagi Motovasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, RV Pustaka Horizon, ISBN 978-602-5431-84-5.
- Herzberg, Fredrick, Mausner B., Snyderman, B. 1959. *The Motivation to Work*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Herzberg, Fredrick. 2008. *One More Time: How do You Motivate Employees?*. Boston: Harvard Bussiness Press.
- Hersey, Paul and Kenneth. H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 2000.
- Indabawa, Salisu Lawan and Uba, Zakaria. 2014. Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Oranizations in Kano Metropolis Nigeria. *European Journal of Business and Management*, Vol.6, pp. 168 - 174.

- Ishfaq Ahmed, Muhammad Musarfat Nawaz, Naveed Iqbal, Imran Ali, Zeeshan Shaukat, Ahmad Usman. 2010. Effect of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction. www.Ccsenet.org/ijbm, *International Journal of Business and Management* Vol.5, No.3 March 2010.
- Iqbal N, Anwar S and Haider N. 2015. *Effect of Leadership Style on Employee Performance. Arabian Journal of Business and Management Review (2015) 5-5, DOI:10.4172/2223-5833.1000146.*
- Jacob K. Eskildsen and Kai Kristensen. 2003. Work Motivation and Job Satisfaction in The Nordic Countries. *Emerald Journal*, Vol.26, No.2, pp.122-136.
- Jacob K Eskildsen Kai Kristensen Andrs H. Westlund. 2004. Work Motivation and Job Satisfaction in The Nordic Countries, Employee Relations. www.Emeraldsight.com/0142-5455.htm, *Employee Relation* Vol. 26 Iss 2 pp. 122-136, <http://dx.doi.org/10.1108/01425450410511043>.
- Janet R McColl-Kennedy, Ronald D Anderson. 2002. Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly* 13 (2002) 545-559.
- James Griffith. 2003. Relation of Pricipal Transformational Leadership to School Staff Turnver, and School Performance. *Journal of Educational Administration* Vol. 42 No.3, 2004 pp.333-356 @emerald Group Publishing Limited 0957-8234 DOI 10.1108/09578230410534667.
- Jungst, M., & Blumberg, B. (2016). *Work relationships: counteracting the negative effects of conflict. International Journal of Conflict Management*, 27(2), 225–248. doi:10.1108/ijcma-10-2014-0079
- Josef Gellert, F., & Schalk, R. (2012). *Age-related attitudes: the influence on relationships and performance at work. Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 98–117. doi:10.1108/14777261211211115
- Josef Gellert, F., & Schalk, R. (2011). *The influence of age on perceptions of relationship quality and performance in care service work teams. Employee Relations*, 34(1), 44–60. doi:10.1108/01425451211183255
- Koesmono H Teman. 2007. Pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas dan Career Plateu Terhadap Stress Kerja, Komitmen Organisasi dan OCB Perawat Rumah Sakit Haji Surabaya. *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, Vol 7 No.1 April 2007: 47-66..
- Khamsi, ahra Hussanzadeh and Largani, Mahmood Samadi. 2014. Explanation Of Human Relations Status Based On Performance Components Of Principals. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, Vol.4, pp.1-12.
- Kim, Jaewon, MacDuffe, John Paul, and K Pil, Frits. 2010. *Employee voice and organizational performance: Team versus representatitve influence. Article Published by Sagepub. Pp.371-394.*
- Kim, J., MacDuffie, J. P., & Pil, F. K. (2010). *Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. Human Relations*, 63(3), 371–394. doi:10.1177/0018726709348936

- Kim, Sangmook. 2006. Employee Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behaviour in Korea. *International Journal of Manpower* Vol.27 No.8, 2006. Pp. 722-740, @ emerald Group Publishing Limited 0143-7720 =, DOI.10.1108/01437729610713521.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. 1991. Leadership traits do matters. *Academy of Management Executive*, March, 44-60.
- Larry J Williams, Stella E Anderson. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*. 1991, Vol.17, No 3, 601-617.
- Laura, Portolese. 2017. *Human Ralations, V.1.0*. Flatword. 175 Prtland Street, 2nd Floor, Boston.
- Lewis, et al. 2004. *Organizational Communication Theory and Practice*. John Wiley & Sons Inc, New York.
- Lelei Joy Chelagat, Chepkwony Protus Kiprop, Ambrose Kemboi. 2015. Effect of Organizational Citizebship Behaviour on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi Country, Kenya/Interbational Journal of Business, Humanities and Technology. Vol.5, No.4, August 2015.
- Lise Solbег Nes, Daniel R Evans, and Suzanne C Segerstorm. 2009. *Optimism and College Retention:Mediation by Motivation, Performance, and Adjustment*. *Journal of Applied Social Psychology*, 2009, 39, 8, pp. 18871912.
- Lies Putriana, Wibowo, Husein Umar and Hanes Riady. 2015. The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance: Study on Japanese Motorcycle Companies in Indonesia. *International Journal of Education and Research*, Vol 3 No.09; September 2015.
- Luthan, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Yogyakarta: Andi Offset.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*, New York:McGraw-Hill Inc. Maslow, A.H. 1987. *Motivation and personality (3rd ed.)*. Pearson Education, Delhi India.
- Mark A, Tietjen Robert M, Myers. 1998. Motivations and JobSatisfaction. www. Emeraldsight.com/0142-5455.htm,*Management Decision*, Vol. 36 Iss 4 pp 226 - 231, [http:// dx.doi.org/10.1108/00251749810211027](http://dx.doi.org/10.1108/00251749810211027).
- Mai Ngoc Khuong and Dang Thuy Hoang. 2015. The Effect of Leads hip Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade Economics and Finance*, Vol 6 No.4, August 2015.
- Mahmoud Al Hussami,RN. 2008.A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education,*European Journal of Scientific Research ISSN 1450216X Vol.22 No.02 (2008)*, pp.286-295.
- Maria Tims, Arnold B Bakker, Despoina Xanthopoulou. 2011. Do Transformational Leaders Enchance Their Followers Daily Work Engagement?. www.elsevier.com/locate/leaqua, *The Leadership Quartely* 22 (2011) 121-131.

- May Chiun Lo, T Ramayah, Hii Wei Min and Peter Songan. 2010. *The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment In Malaysia: Role of Leader-Member Exchange*, *Asia Pacific Business Review* 16:1-2, 79-103, DOI; 10.1080/13602380903355676.
- McKenna, Eugene and Beech Nic. 1995. *The Essence of Human Resaources Management*. Prentice Hall International (UK) Limited Printed and Bound in Great Britain by Tj Press, Padstow, Cornwall.
- Mescon, M.H., Albert L. B. & John V.T. 2002. *Business Today*, Prentice Hal Publisher, New Jersey, USA.
- Michael Armstrong and Stephend Taylor. 2014. "*Armstrong's Handbook Of Human Resources Management Practice*", 13TH Edition, 1518 Walnut Street, Sute 11000 Philadelphia PA 19201, USA.
- Minner, John. 1998. *Organizational Behaviour, Performance and Productivity*, 1 th Edition , Random House Inc. USA.
- Moormon Robert H, Brian P Niehoff, Dennis W Organ. 1993. Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviour: Sorting the Effect of Job Satixfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *wwwEmployee Responsibilities and Rights Journal*, Vol 6 No.3, 1993.
- Michael E Palanski, Francis J Yammarino. 2011. Impact of Behavioral Integrity on Follower Job Performance: A three-StudyExamination. *www. Elsavevier.com/locate/leaqua, The Leadership Quarterly* 22 (2011) 765786.
- Miller, Merton H. 1991. xxxxxxxxxxxxxxxx @emerald Group Publishing Limited 1746-5265 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1991.tb02670.x>.
- Muyambu, Francis Musembi. 2015. Employee Perception Of The Influence OF Human Relations On Job Satisfaction AT The Ministry Of Foreign Affairs And International Trade. *A Research Project Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Science In Human Resources Management School Of Business Univesity Of Nairobi*.
- Muhammad Idris, Eka Afnan Troena, Noermijati, Fatchur Rohman, Peter A. 2014. The Effect of Transformational Leadership Styles, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention* ISN (Online): 2319-8028, ISSN (Print): 2319-801X, *www.ijbmi.org* Vol.3 Issued 31 March 2014, pp 51-57.
- Mushtaq Khadija, Mirza Ashfaq Ahmed, Sami Ullah Warraich. 2014. A Study on Jon Satisfaction, Motivation And Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 2014 ISSN (2226-8235) Vol-3, Issue 11..
- Muchtar. 2016. *The Influence of Motivation and Work Environment on the Performance Of Employees*. *SINERGI*, Vol.6 No.2. September 2016.
- Myriam Chiniara, Kathleen Bentein. 2017. *The Servant Leadership Advantage: When Perceiving Low D.iffereentiation in Leader Member Relationship Quality Influences Team*

Cohesion, Team Task Performance and Service OCB. www.elsavevier.com/locate/leaqua, *The Leadership Quarterly* (2017). <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>.

- O.A. Osibanjo, O.J. Kehinde and A.J. Abiodun. 2012. *Human Resource Management and Employee Job Satisfaction: Evidenc from the Nigerian Banking Industry.* Jurnal of Economics and Business Research, Year XVIII, No.1, pp.17-32.
- Organ, D. W., & Lingl, A. 1995. Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviour. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339350. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 2006. *Organizational Citizenship Behaviour: it's nature , antecedents, and consequences.* California: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>.
- O'Toole, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture. *Journal of Safety Research*, 33(2), 231-243. [https://doi.org/10.1016/S0022-4375\(02\)00014-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4375(02)00014-2)
- Panggali Bening, Ratni Zulaicha. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Telkom Tegal. <http://manajemen.unsoed.ac.id/repositorydocument-to-download>. Performance Vo. 16 No.02-Sept 2012.
- Philip M, Podsakoff, Scott B Mackenzie. 1996. Transformational Leader Behaviours and Substitute for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Management*, 1996, Vol.22, No.2. 259-298.
- Plunket, et al. 2005. *Management: Meeting and Eceding Customer Expectations*, Thomson South-Western, USA.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrah, D. G. 2000. *Organization Citizenship Behaviour: a critical reviewof The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research.* *Journal of Management.* 26(3) H. 513-563. [https://doi.org/10.1016/s01492063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/s01492063(00)00047-7).
- Puput Tri Komalasari, Moh Nasih, Teguh Prasetyo. 2009. Pengaruh Public Service Motivation dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan.* Tahun 2. No.2. Agustus 2009.
- Priyono dan Marnis, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Zifatama Publisher, ISBN: 978-602-6930-18-7.
- Raimonda Alonderience. 2010. Enchancing Informal Learning to Improve Job Satisfaction Perspective of SMEs Managers in Lithuania. *Baltic Journal of Management Vol.5 No 2, 2010 pp.257-287 @emerald Group Publishing Limited 1746-5265 DOI 10.1108/17465261011045151.*
- Ramona Octaviannand, Nurmala K. Pandjaitan, and Sadikin Kuswanto. 2017. *Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company.* *Journal of Education and Practice.* Vol.8, No.8, pp.72-79.

- R.A. Kusrkar, Th J Ten Cate, C.M.P Vos, P Westers, G Croiset. 2013. *How Motivation Affects Academic Performance. Adv in Health Sci Educ (2013) 18:57-69, DOI:10.1007/s10459-012-9354-3.*
- Rizwan Saleem, Azeem Mahmood and Asif Mahmood. 2010. Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organization of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol.5, No.11, pp.213-222.
- Robbins, S.P. 1986. *Organization Behavior: Concepts, Controversies and Application*. New York: Prentice Hall International.
- _____. 2008. *Organizational Behaviour*, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh), Alih Bahaa Drs. Benyamin Molan, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. 2001. *Organizational Behaviour*, 12th ed, PrenticeHall, New Jersey.
- Robbins, dan Judge. 2008. Perilaku Organisasi, buku 1 edisi12, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. 2006. Perilaku Organisasi, edisilengkap, Jakarta: PT INDEKS KELOMPOK GRAMEDIA.
- Roland Loganathan. 2013. The Influence Of Leadership Styles On Job Satisfaction At A Cellulose Pulp Mill In Kwazulu-Natal A Case Study, *Dissertation* submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Master in Technology: Business Administration in the faculty of Management Sciences at the Durban University Technology.
- R. Nasir, O Fatimah, M.S Mohammadi, W.S, Wan Shahrazad, R Khairudin and F.W. Halim. 2011. Demographic Variables as Moderators in the Relationship Between Job Satisfaction and Task Performance. *Pertanika J. Sos. Sci & Hum 19 (S): 33-40 (2011). ISSN: 0128-7702.*
- Sally Redfern, Shirina Hannan, Ian Norman, and Finbar Martin. 2002. Work Satisfaction, Stress, Quality of Care and Morale of Older People In a Nursing Home. *Jurnal Blackwell Science Ltd*, Vol.4, Health and Social Care In The Community 10 (6), page 512-517.
- Samuel Nguni, Peter Slegers, Eddie Denessen. 2006. Transformational and Transactional Leadership Effect on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviour in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17:2,145-177, DOI:10.1080/09243450600565746. ISSN:0924-3453(print)17445124(online)Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/nse20>.
- Setyadi, Djoko Mangku Soewito, 2019. *Manajemen Pelatihan dan Aplikasinya*, RV Pustaka Horizon, ISBN 978-602-5431-64-7.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2011). *Business Research Methods: A skill-building approach*. Wiley. DOI: <http://as.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-111994225X.html#>. Rex Printing Company. Quenzon City.

- Septy Hapsari, Titi Nurfitri, Eling Purwanto Jati. 2015. Analisis Pengaruh Human Relations, Dukungan Organisasional dan Workplace Spirituality Terhadap Etos mKerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus
- Sinurat, Elperida Juniarti, 2020, Antecedents Kinerja Pegawai dengan *leader passionate performance* sebagai pemoderasi pada bank Umum di Kota Medan, Disertasi FEB USU.
- Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, (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*, 59 Issue: 6, pp.1337-1358, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Sevilla, Consuelo G. et al. 2007. *Research Methods*. Rex Printing Company. Quenzon City.
- Scarborough, Norman M. & Zimmerer, T.W., & (1993). *Effective Small Business Management*. Macmillan Publishing Company. Jakarta
- Sharma, Girish. 2012. Henry Fayol's Principles of Management, Publish Your Articles, No Date, Accessed February 1.
- Sheldene K Simola, Julian Barling, Nick Turner. 2010. Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care. www.elsavevier.com/locate/leaqua, *The Leadership Quarterly* 21 (2010) 179-188.
- Shahmohammadi, N. (2015). *The Relationship between Management Style with Human Relations and Job Satisfaction among Guidance Schools' Principals in District 3 of Karaj*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205, 247-253. doi:10.1016/j.sbspro.2015.09.069
- Smith,, P..CC & Kendall, L..MM.1963. Re translation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors to rating scales.. *Journal of Applied Psychology* , 47,, 149-1 55
- Solimun. 2010. *Analisis Multivariat Pemodelan Struktur*. Metode Partial Least Square-PLS. Citra Malang. Malang
- Solimun et al.. 2017. Model Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan Warp PLS. UB Press. Malang
- Sunil Ramlall. 2004. *A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Wiyhin Organizations*. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge, September 2004*.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo city, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375-390.
- Snjezana Kovjanic, Sebastian C Shuh, and Klaus Jonas. 2013. Transformational Leadership and Performance: An Experimental Investigation on the Mediating Effects of Basic Needs Satisfaction and Work Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2013) @ the British Psychological Society, DOI:10.11 11/joop.l 2022.

- Slamet, Armanu Toyib, Djumilah Hadiwidjojo and Eka Afnan Troena. 2013. The Influence of Situational Leadership on Job Performance (A Study on Trans Jakarta Bus Way as Transportation Service in DKI Jakarta). *Global Advance Reaserch Journal of Management and Business Studies (ISSN:2315-5086) Vol.2(2) pp 105-113, February 2013.*
- Stephanie (2012) Slovin's Formula: What is it and When do I use it? - Statistics How To, May 14, 2012.
- Sumual, Tinneke Evie Meggy, 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi), CV. R.A.De.Rozarie, Surabaya.
- Tampubolon 2007. Analisa Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001, Jurnal Standardisasi, Vol. 19, No. 9, pp: 106-115.
- Toby Marshall Egan, Baiyin Yang, Kenneth R Bartlett. 2004. The Effect of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivational to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resources Development Quarterly, Vol.15 No.3, Fall 2004.*
- Ung heelee, Hye Kyoung Kim, Young Hyung Kim. 2013. Determinants of Organizational Citizenship Behaviour and Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal (2013), Vol.5, No.01,2013. Pp.54-65.*
- Weihui Fu, Satish P Deshpande and Xiao Zhao. 2011. The Impact of Ethical Behavior and Facets of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Chinese Employees. *Springer Science+Business Media B.V, J Bus Ethics (2011) 104:537-543, DOI 10.1007/s10551-011-0928-4.*
- Weihui Fu, Satish P Deshpande. 2013. The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Springer Science+Business Media Dordrecht, J Bus Ethics, DOI 10.1007/s10551-013-1876-y.*
- White, Ralph, and Lipit, Ronald. 1987."Authocracy and Democracy"terjemahan Winardi, ,Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen.Bandung
- Wuensch, K. L. and Evans, J. D. (1996) 'Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences.', *Journal of the American Statistical Association.* doi: 10.2307/2291607.
- Woo Gon Kim, Robert A Brymer. 2011. The Effects of Ethical leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance. www.elsavier.com/locate/ijhosman, *International Journal of Hospitality Management 30 (2011) 1020-1026.*
- Xiao Ping Chen, Marion B Eberly, Ting Ju Chiang, Jing Lih Farh and Bor Shiuan Cheng. 2011. *Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadeship to Employee Performance. Journal of management 2014 40: 796, DOI:10.1177/0149206311410604.*
- Yooshik Yoon, Muzaffer Uysal. 2005. An Examination of the Effect of Motivation and Satisfaction on Destination Loyalty: a Stuctural Model. www.Elsavevier.com/locate/tourman, *Tourism Management 26 (2005) 45-46, DOI.10.1016/j.tourman.2003.08.016.*

- Yumna Dalian Putri, Hamidah Nayati Utami. 2017. Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja (Studi pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu. *Administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 46. No.1. Mei 2017.
- Zimmerer, T.W., & Scarborough, N.M (2005). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (4th Ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Tentang Penulis



Djoko Setyadi Mangku Soewito adalah Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda. Sejak menamatkan Sarjana Muda dari Fakultas Ekonomi Unmul tahun 1978, ia langsung mengabdikan sebagai dosen tetap untuk almamaternya. Gelar Doktorandus diraihnya dari fakultas yang sama di Samarinda. Selanjutnya, jenjang Master S2 ditempuhnya di Kyushu University, Jepang dan lulus tahun 1986. Adapun gelar Doktor dalam bidang ekonomi konsentrasi manajemen diperolehnya dari Universitas Airlangga, Surabaya tahun 2005.

Ia pernah mengikuti *Short Course of Financial Management and Auditing* di *Business School*, Ohio State University, Columbus, USA tahun 1993. Selain mengajar di Program Sarjana, ia juga mengajar di Program Pascasarjana.

Ia juga pernah diperbantukan di beberapa perusahaan swasta maupun BUMD serta sebagai konsultan di bidang ekonomi dan manajemen keuangan pada Badan Konsultasi Ekonomi dan Manajemen (BKEM) Mulawarman. Sejak 2006 hingga sekarang ia mengemban tugas sebagai koordinator Program Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman.

Di antara bukunya yang pernah terbit selain buku ini adalah *Studi Kelayakan Bisnis dan Aplikasinya*. Juga, lebih selusin jurnal internasional yang memuat tulisannya.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN APLIKASINYA DALAM PENELITIAN ILMIAH

Buku ini disusun untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa yang ingin memahami Studi Teori dan studi Empirik sebagai dasar dalam menyusun karya ilmiah, skripsi, tesis, dan disertasi serta karya ilmiah lainnya. Penyusunan buku ini dengan bahasa yang ilmiah agar dapat dipergunakan sebagai acuan dalam referensi sesuai dengan keperluan mahasiswa.

Djoko Setyadi Mangku Soewito adalah Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda. Sejak menamatkan Sarjana Muda dari Fakultas Ekonomi Unmul tahun 1978, ia langsung mengabdikan sebagai dosen tetap untuk almamaternya. Gelar Doktorandus diraihnya dari fakultas yang sama di Samarinda. Selanjutnya, jenjang Master S2 ditempuhnya di Kyushu University, Jepang dan lulus tahun 1986. Adapun gelar Doktor dalam bidang ekonomi konsentrasi manajemen diperolehnya dari Universitas Airlangga, Surabaya tahun 2005. Ia pernah mengikuti *Short Course of Financial Management and Auditing* di *Business School, Ohio State University, Columbus, USA* tahun 1993. Selain mengajar di Program Sarjana, ia juga mengajar di Program Pascasarjana. Ia juga pernah diperbantukan di beberapa perusahaan swasta maupun BUMD serta sebagai konsultan di bidang ekonomi dan manajemen keuangan pada Badan Konsultasi Ekonomi dan Manajemen (BKEM) Mulawarman. Sejak 2006 hingga sekarang ia mengemban tugas sebagai koordinator Program Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman. Di antara bukunya yang pernah terbit selain buku ini adalah *Studi Kelayakan Bisnis dan Aplikasinya*. Juga, lebih selusin jurnal internasional yang memuat tulisannya.



ISBN 978-623-6805-10-7

