



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep, Pengembangan dan Aplikasi

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
KONSEP, PENGEMBANGAN DAN APLIKASI

ISBN 978-623-91014-4-2 (PDF)



9 786239 101442

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
KONSEP, PENGEMBANGAN DAN APLIKASI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

KONSEP, PENGEMBANGAN DAN APLIKASI

Cetakan Pertama Juni 2020

22 x 30 cm , ix + 120

ISBN : 978-623-91014-4-2

Penulis

Program Studi Manajemen FEB Unmas Denpasar

Editor

Agus Wahyudi Salasa Gama

Ni Putu Yeni Astiti

Cover

Agus Wahyudi Salasa Gama

Diterbitkan Oleh

CV. Noah Aletheia



Jl. Tegalsari Gg. Koyon. No. 25 D. Banjar Tegalgundul
Desa Tibubeneng, Kec. Kuta Utara, Kab. Badung Bali Indonesia.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian buku ini

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa karena hanya atas perkenan-Nya Book Chapter dengan judul “Sumber Daya Manusia: Konsep, Pengembangan, dan Aplikasi” dapat diselesaikan.

Buku ini merupakan salah satu bentuk rangkuman dari pengembangan teori Sumber Daya Manusia yang telah diujikan dan bersumber dari beberapa penelitian. Kami menyadari bahwa buku ini tidak akan selesai tanpa dukungan dari para Dosen Program Studi Manajemen Universitas Mahasaraswati Denpasar atas sumbangsih keilmuan dari hasil penelitiannya sehingga buku ini dapat disusun. Buku ini juga terlaksana berkat dukungan berbagai pihak yang bersedia untuk memberikan informasi yang dibutuhkan. Atas segala kepercayaan, dukungan, dan kerjasama yang baik, dengan tulus kami haturkan terima kasih.

Kami telah berusaha dengan segala kemampuan untuk menyusun buku ini dengan sebaik mungkin, namun sudah pasti masih ada kekurangannya. Oleh karena itu, kami dengan kesungguhan hati memohon maaf kepada para pembaca sekalian apabila memang masih dirasakan adanya berbagai kekurangan ataupun kesalahan dalam buku ini. Dengan penuh rasa hormat, kami mohon agar tidak segan-segan memberikan kritik, koreksi, maupun saran untuk dapat kami jadikan pedoman dalam melakukan perbaikan.

Akhirnya, besar harapan kami agar buku ini ada bermanfaat bagi akademisi maupun praktisi yang ingin mengetahui aplikasi dari konsep maupun teori Sumber Daya Manusia. Diharapkan melalui pendekatan ini pembaca mampu mendapat pemahaman lebih baik mengenai aplikasi dari konsep dan teori Sumber Daya Manusia.

Penulis

Daftar Isi

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA PT. KOPERASI TELEKOMUNIKASI SELULER DENPASAR.....	1
PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING..	5
PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA.....	10
PERAN MANAJER DALAM MENGELOLA KONFLIK ORGANISASI.....	13
PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN STUDI KASUS : PT.PLN (PERSERO) DISTRIBUSI BALI UP3 WILAYAH BALI SELATAN.....	20
DISIPLIN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA STUDI KASUS PT. BORWITA CITRA PRIMA CABANG DENPASAR.....	24
PERAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA.....	30
PERAN BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN.....	36
PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN KOMUNIKASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA.....	42
PERAN GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK DALAM MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA.....	48
PERAN KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN.....	54
PERAN KECERDASAN EMOSIONAL DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU DALAM MENINGKATKAN PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN.....	60
PERAN KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN.....	66
PERAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI.....	72
PERAN KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPETENSI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN.....	78
PERAN MOTIVASI INTRINSIK DAN KOMUNIKASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN.....	84

PERAN PENDIDIKAN KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN.....	90
PERAN REKRUTMEN DAN KOMPENSASI DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS KARYAWAN.....	96
PERAN REWARD DAN PUNISHMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN.....	102
PERAN STRES KERJA DAN KECERDASAN EMOSIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN.....	108
PERAN WORK FAMILY CONFLICT, ROLE CONFLICT, DAN BURNOUT TERHADAP INTENTION TO QUIT PEKERJA WANITA.....	114

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA PT. KOPERASI TELEKOMUNIKASI SELULER DENPASAR

I Putu Revadio Pratama Putra

I Wayan Sujana

Ni Nyoman Ari Novarini

A. Turnover Intention

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. *Turn Over Intention* Harnoto (dalam Nasution,2009) mengatakan bahwa *turnover intention* adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Mobley (1986) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan menyatakan bahwa batasan turnover sebagai berhentinya individu dari suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Setiap individu yang memasuki suatu organisasi kerja membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang upah, status, pekerjaan, lingkungan sosial, dan pengembangan dirinya .

Turnover intentions ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan turnover intentions karyawan dalam sebuah perusahaan.

B. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yaitu suatu sikap atau tingkah laku seseorang kepada organisasi berupa loyalitas dan tercapainya visi, misi serta tujuan organisasi. Seseorang bisa disebut mempunyai komitmen yang tinggi kepada organisasi, bisa diketahui dengan melihat ciri-ciri diantaranya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Mottaz (1988) menyatakan bahwa komitmen organisasi terkait dengan identifikasi, Misalnya komitmen seseorang terhadap organisasi adalah respon afektif (sikap) yang dihasilkan dari evaluasi situasi kerja yang menghubungkan individu dengan

organisasi. Robbins dalam Masbow (2009) memandang komitmen sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Swailes dalam James Boles et al. (2007) memaparkan bahwa komitmen organisasi mencerminkan perasaan positif terhadap organisasi dan nilainya. Pada dasarnya, mengukur komitmen organisasi adalah penilaian kesesuaian antara nilai-nilai sendiri individu dan keyakinan dan organisasi.

C. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang dirasakan dari lingkungannya. Furnham et al. (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sejauh mana mereka merasa puas terhadap pekerjaan mereka. Sopiah (2008) memaparkan beberapa pengertian kepuasan kerja yaitu kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak maka berarti karyawan tidak puas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M. A. (1987), Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 72, halaman 382-386.
- Allen, Natalie J dan Meyer, John P. 1990. The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol 63. pp 1 – 18
- Azeem, Syed Mohammad. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, Scientific Research, *Journal of Managerial Psychology* Vol 1. pp 295 – 299
- Chan, Sow Hup. 2006. Organizational identification and commitment of members of a human development organization, *Journal of Management Development*, Vol 25, Iss 3. pp 249 – 268
- Chiun Lo, May dan Ramayah, T. 2011. Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs, *Journal of Management Development*, Vol 30, Iss 4. pp 427 – 440
- Crow S, Matthew., Lee, Chang-Bae., Joo, Jae-Jin. 2012. Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol 35, No 2. pp 402-423

- Darwish, A.Yousef. 2000. Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting, *Personnel Review*, Vol 29 Iss: 5 pp.567 – 592
- Donna McNeese, Smith. 1996. Increasing Employee, Job Satisfaction And Organizational Commitment, *Journal Of Healthcare Management*, Summer 41, No 2. pp 160 – 175
- Edomi E. Esharenana dan Eruvwe Ufuoma. 2004. Staf discipline in Nigerian University Libraries, *Library Managemen*, Vol.25.pp 223-229
- English, Brian., Morrison, David., Chalon, Christoper. 2010. Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment, *Journal of Management Development*, Vol 29, Iss 4. pp 394 – 408
- Gregson, T., 1992, “An Investigate of The Causal Ordering of Job Satisfaction and
- Ghozali, Imam. 2012. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20. Semarang : Badan Penerbit Undip.
- Gilder, Dick de. 2003. Commitment, trust and work behavior The case of contingent workers, *Personnel Review*, Vol 32, No 5. pp. 588 - 604 116
- Gouzali, Saydam. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Gunlu, Ebru., Aksarayli, Mehmet., Sahin Perçin, Nilüfer. 2010. Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 22, Iss 5. pp 693 – 717
- Haarr N, Robin. 1997. “They’re making a bad name for department”: Exploring the link between organizational commitment and police occupational deviance in a police patrol bureau, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol 20, Iss: 4. pp 786 – 812
- Handoko, Hani. 2010. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPFE.
- Henry, Simamora. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Irawati, Dwidan Mustakim, Noor. Pengaruh Komitmen Organisasional, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Balai Pelaksana Teknis Bina Marga Wilayah Magelang
- Johan, Rita. 2002. Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan, *Jurnal Pendidikan Penabur*, No.01
- Luthans, F., 1995, *Organizational Behaviour*, Mc. Graw-Hill.

- Lange, Thomas. 2008. Attitudes, attributes and institutions determining job satisfaction in Central and Eastern Europe, *Employee Relations*, Vol 31, No 1. pp. 81 - 97
- Maryadi. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru SD di Kecamatan Tenganan Kabupaten Semarang, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Volume 1, Nomor 2
- Munandar, A.S. (2001) Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta : Universitas Indonesia (UI press)
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne., and Topolnytsky, Laryssa. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol 6. Pp. 20 -52
- Mowday, Porter & Steers, 1982 dalam Vandenberg, 1992. The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment
- Novliadi, P. 2007. Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja. Makalah : Fakultas Kedokteran, Jurusan Psikologi USU
- Nasution, W. A. 2009. Jurnal Mandiri, Volume 4, Nomor 2 - Pengaruh kepuasan kerjakaryawan terhadap intensi turnover pada call center telkomsel di Medan. Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
- Prabu, Anwar. 2005. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, Vol 3, No 6. Hal 1 – 25
- Robbins, Stephen P., 1996, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies Applications*. A Simon and Schuster Company
- Ridwan, Kuncoro Engkos Achmad. 2010. Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis). Cetakan Pertama. Bandung : Alfabeta.
- Rowden W, Robert. 2000. The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 21, Iss 1. pp 30 – 35
- Siagian, S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Akasara Indonesia
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesebelas. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sukirman. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. BINTRATEX Semarang, ISSN : 1979 – 6889
- Susilo, Martoyo. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE

Sutrisno, Edy. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta :Kencana.

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Oleh

Ni Putu Cempaka Dharmadewi Atmaja

Ni Made Dwi Puspitawati

A. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di kantor. Menurut Sedarmayanti (2011:26) lingkungan kerjafisik dalam arti semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Menurut Munandar (2008:134) lingkungan kerja fisik mencakup setiap hal darifasilitas parkir di luar gedung perusahaan, lokasi dan rancangan gedung sampai jumlah cahaya dan suara yang menimpa meja kerja atau ruang kerja seorang tenaga kerja.

B. Kepuasan Kerja Karyawan

Robbins *and* Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Luthans (2005) ada lima dimensi untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan *Job Descriptive Indeks* (JDI). Kelima dimensi tersebut adalah kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap kesempatan promosi pekerjaan, kepuasan terhadap penyelia dan kepuasan terhadap rekan kerja.

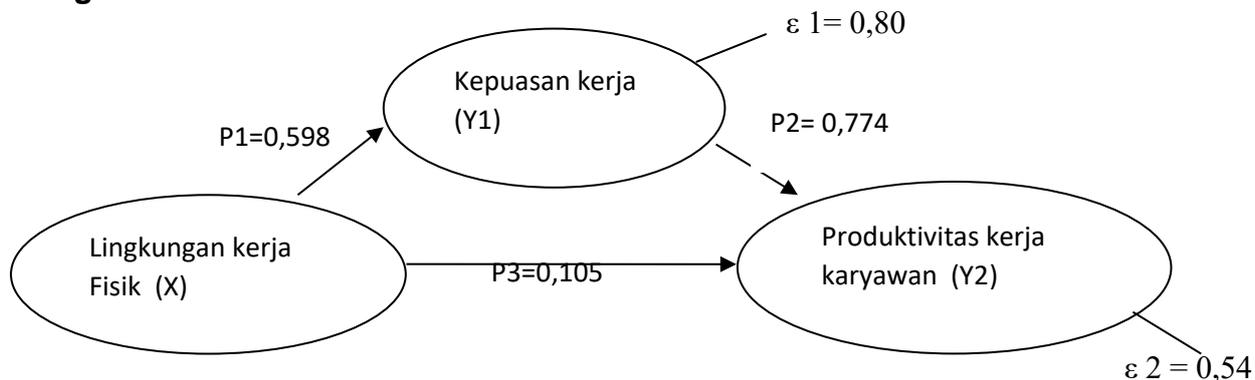
C. Produktivitas Kerja Karyawan

Menurut Sinungan (2008 : 12) berpendapat secara umum Produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata, maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masuknya yang sebenarnya. Misalnya saja, produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masuk atau output dan input. Masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai. Sedarmayanti (2009) mengatakan bahwa, "Produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan." Dengan demikian dapat dikatakan bahwa produktivitas berkaitan dengan efisiensi penggunaan input untuk memproduksi barang atau jasa sebagai konsep pemenuhan kebutuhan manusia atau sering juga disebut sebagai sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik daripada kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Sutrisno, 2012).

Kerangka konseptual

Gambar 2

Diagram Model Analisis Path



Rangkuman hasil perhitungan koefisien analisis jalur dapat disajikan pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3

Rangkuman Hasil Koefisien Analisis Jalur

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai Sig	Keterangan
Lingkungan kerja fisik (X) → Kepuasan kerja (Y1)	0,598	4,718	0,000	Signifikan
Kepuasan kerja (Y1) → Produktivitas kerja (Y2)	0,774	7,140	0,000	Signifikan
Lingkungan kerja fisik (X) → Kinerja (Y2) setelah dimediasi	0,105	0,965	0,340	Tidak Signifikan
Lingkungan kerja fisik (X) → Kinerja (Y2)	0,567	4,355	0,000	Signifikam
F Hitung= 46,818 Sig = 0,000				

Dengan memperhatikan Tabel 3 maka hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa koefisien jalur pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja (p1) sebesar 0,598 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha=0,05$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja fisik,

maka makin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan tersebut.

2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (p_2) sebesar 0,774 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha=0,05$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja, maka makin besar pula kepuasan kinerja karyawan tersebut.

3) Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap produktivitas pegawai

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa koefisien jalur pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai (p_3) sebesar 0,105 dengan nilai signifikansi sebesar 0,340 lebih besar dari $\alpha=0,05$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3 Pengujian Peran Mediasi/ Intervening

Penelitian ini mengacu pada Baron dan Kenny (1986) dalam menguji mediasi. Untuk mengetahui status dari variabel mediasi kepuasan pegawai, dapat diketahui dengan melakukan 4 (empat) tahapan yang diusulkan Baron & Kenny (1986). Tahapan tersebut terangkum dalam Tabel 4 berikut:

Berdasarkan Tabel 3 tersebut, ditemukan hasil sebagai berikut :

- a) Lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja ($p\text{-value} < 0,05$) dengan koefisien regresi (a) = 0,598.
- b) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja karyawan, ($p\text{-value} < 0,05$) dengan koefisien regresi (b) = 0,774.
- c) Lingkungan kerja fisik berpengaruh tidak signifikan pada produktivitas kerja karyawan setelah mengontrol variabel kepuasan kerja ($p\text{-value} > 0,05$) dengan koefisien regresi (c) = 0,105
- d) Selanjutnya ditemukan direct effect c' sebesar 0,567 yang lebih besar dari $c = 0,105$. Pengaruh variabel independen lingkungan kerja fisik terhadap variabel dependen produktivitas kerja berkurang dan signifikan ($p\text{-value} > 0,05$), setelah mengontrol variabel mediator kepuasan kerja. Berdasarkan kriteria Baron dan Kenny (1986) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis mediasional tidak terdukung yang berarti pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap produktivitas kerja karyawan tidak dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

Daftar Pustaka

Adiwinata, Irvan dan Eddy M. Sutanto. 2014. Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Intaf Lumajang. AGORA. Vol. 2, No1.

- Bockerman, Petri dan Pekka Ilmakunnas. 2012. The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(2), pp:300-310.
- Desmonda, Agustin Ana. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Federal International Finance Cabang Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis*.2016, Vol 4 No 4. Hal: 1179-1193.
- Luthans, Fred, 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh : VivinAndhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mathis Robert L and Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Jakarta. Salemba Empat.
- Muayyad, Deden Misbahudin dan Ade Irma Oktafia Gawi. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. Vol. 1 No.9. Hal 79- 102.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Mutia, Peter Mutua and Damary Sikalieh. 2014. Work Environment and its Influence on Productivity Levels among Extension Officers in the Ministry of Agriculture in Kenya. *International Journal for Innovation Education and Research*, 2(12).
- Robbins, S. & Judge, T. 2011. *Organizational Behavior (14th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT. Refrika Aditama.
- Sehgal, Shruti. 2012. Relationship between Work Environment And Productivity. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(4), pp:1992-1995.
- Senata, I Wayan; I Made Nuridja; Kadek Rai Suwena. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap produktivitas Kerja Karyawan UD. Kembang Sari Kabupaten Badung Tahun 2012. *Artikel*. Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2008. *Produktivitas Apa dan Bagaimana?*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Gramedia
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA

Oleh:

I Putu Angga Ginarta Suputra

I Wayan Sujana

Ni Nyoman Ari Novarini

A. Peranan Guru

Peranan guru sebagai tenaga pendidik membutuhkan iklim organisasi yang baik guna dapat membuat kenyamanan guru di dalam mengadakan proses belajar mengajar. Guru yang professional adalah semua orang yang mempunyai kewenangan serta mempunyai tanggung jawab terhadap pendidikan siswa, baik individual atau klasikal. Hal ini berarti bahwa guru, harus memiliki minimal dasar kompetensi sebagai bentuk wewenang dan kemampuan di dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Guru memiliki peran yang sangat penting di dalam kelas yakni mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi pembelajaran. Sarjana (2012) menyatakan iklim organisasi merupakan suasana organisasi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Guru akan merasakan bahwa iklim yang ada di dalam organisasinya baik dan menyenangkan apabila mereka dapat melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasinya dan menimbulkan perasaan dihargai di dalam sekolah. Kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan individu terhadap pekerjaannya menurut Widyaningrum (2010).

B. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan sehingga kinerja organisasi meningkat. Dalam menciptakan iklim organisasi diperlukan hubungan sosial yang harmonis antara sesama pekerja. Hubungan sosial mencakup komunikasi baik vertikal maupun horizontal, kerjasama antara para pekerja, supervisi, dukungan dari bawahan, dan kejelasan tugas yang diemban oleh masing-masing pekerja. Dengan kata lain, iklim organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan, tradisi, dan asumsi yang diberikan kepada para karyawan, baik yang diekspresikan maupun yang tidak diekspresikan.

Iklim Organisasi pada lingkungan sekolah sangat berperan penting pada terciptanya kepuasan kerja Guru. Frenc dalam Rachman (2013) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah sesuatu yang dapat diukur, merupakan kumpulan persepsi dari para anggota organisasinya tentang aspek-aspek di kehidupan kerja yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka, khususnya kebudayaan di dalam organisasi, gaya kepemimpinan yang berlaku, tingkatan atau derajat struktur, dan praktek-praktek serta kebijakan-kebijakan personalia. Stringer (2007) mengemukakan

ada 5 (lima) indikator iklim organisasi, yaitu Struktur organisasi, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, komitmen.

Iklim organisasi merupakan suatu keadaan atau ciri-ciri atau sifat-sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologis organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Iklim organisasi dipengaruhi oleh persepsi anggota yang ada pada organisasi tersebut. Iklim organisasi yang baik sangat penting untuk diciptakan karena hal ini merupakan persepsi seorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan kemudian menjadi dasar penentuan tingkah laku pegawai.

C. Stres Kerja

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikologis, yang mempengaruhi emosi, proses pikir, dan kondisi seorang karyawan. Oleh sebab itu stres dapat didefinisikan sebagai suatu situasi dimana akan memaksa seseorang untuk melakukan penyimpangan dari fungsi normal dikarenakan perubahan yang mengganggu atau meningkatkan kondisi fisiologis dan psikologis, sehingga seseorang tersebut dipaksa untuk menyimpang dari fungsi normal. Indikator dari stres kerja menurut Robbins dalam Amalia (2016) yaitu: tuntutan tugas, tuntutan antar pribadi, struktur organisasi, peran, wewenang, dan tanggung jawab.

Handoko (2001) menyatakan karyawan yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah, tidak dapat relaks, atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif, sehingga berdampak pada munculnya rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Robbins (2003) juga berpendapat bahwa stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memang itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres itu.

D. Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja adalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerjanya karena yang akhirnya berpengaruh pada efektivitas organisasi. Dan juga kepuasan kerja pegawai tidak cukup hanya diberikan insentif saja akan tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton dan adanya peluang untuk berinisiatif dan berkreasi.

Sumber daya terdiri dari sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun pembiayaan sangat menentukan keberhasilan organisasi untuk menjalankan tugasnya atau beroperasi dengan baik dalam mencapai tujuan. Tingkat kepuasan kerja adalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerjanya karena yang akhirnya berpengaruh pada efektivitas organisasi. Kepuasan kerja pegawai tidak cukup hanya diberikan insentif saja akan tetapi pegawai juga membutuhkan iklim

organisasi yang kondusif, motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton dan adanya peluang untuk berinisiatif dan berkreasi. Sumber daya terdiri dari sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun pembiayaan sangat menentukan keberhasilan organisasi untuk menjalankan tugasnya atau beroperasi dengan baik dalam mencapai tujuan. Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Menurut Ass'ad (2010) indikator – indikator kepuasan kerja antara lain kepuasan terhadap pekerjaan, upah/gaji, promosi, rekan kerja dan pengawasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriani, Fitri. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Kepenuhan Hulu. *Jurnal Mahasiswa Prodi SI Manajemen*, 1(1), h:1-23.
- Fitrizah. 2012. Analisis tingkat stres kerja karyawan non manajerial pada PT astrazenaca Indonesia. Skripsi. Universitas Indonesia, Depok, Indonesia
- Aydogdu, Sinem., And Baris Asikgil. 2011. An Empirical Study Of The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention. *International Review Of Management And Marketing*, 1(3), pp.43-53.
- Aziri, B. 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*. 3(4), pp: 77-86.
- Bianca, Audra dan Wahyu Susihono, 2012. Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Spectrum Industri*, 10 (2), h: 108-199..
- Cahyono, Dwi Han. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja, Konflik Kerja, Stres Kerja, Serta Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Tbk, Area Denpasar. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 19(1), h: 39-48
- Cekmecelioglu, Hulya Gunduz., and Ayse Günsel and Tugce Ulutas. 2012. Effects Of Emotional Intelligence On Job Satisfaction: An Empirical Study On Call Center Employees. *Proceeding Social and Behavioral Sciences*, 58(2), pp: 363-369.
- Chaudhry, Abdul Qayyum., 2012. The relationship between occupational stress and job satisfaction: The case of Pakistan Universities. *International Education Studies*. 5(3). pp: 212-221

PERAN MANAJER DALAM MENGELOLA KONFLIK ORGANISASI

Oleh

Ni Made Satya Utami,

A. Peran Manajer dalam suatu Organisasi

Peranan manajer dalam suatu organisasi itu sangatlah penting karena keberadaan manajer yaitu menjadi palang pintu atau menjadi salah satu ujung tombak dari keberhasilan dalam berorganisasi. Salah satu tugas atau peran manajer yaitu harus bisa mengelola konflik dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu bisa diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan. Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran Organisasi. Posisi manajer menjadi sangat krusial bila Direktur atau Deputy dan diharapkan mempunyai peranan dalam meningkatkan serta menjaga keseimbangan dalam organisasi. Bak panglima perang di era global yang sarat kompetisi, seorang manajer mengemban tugas menjamin ketersediaan, keakuratan, ketepatan, dan keamanan informasi serta pengaturan organisasi yang baik serta yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus meningkatkan eksistensi organisasi di tengah-tengah lingkungannya. Keberhasilan menjalankan tugas ini mensyaratkan manajer mempunyai kemampuan multidisiplin, antara lain: teknologi, bisnis, dan manajemen, serta kepemimpinan.

Berbagai kemampuan tersebut memang harus dimiliki oleh seorang manajer. Apalagi, tantangan sebagai manajer tidaklah ringan. Pertama, implemetansi organisasi memerlukan proses transformasi baik proses perkembangan suatu organisasi. Di sini informasi adalah hasil pengolahan data yang relevansinya sangat tergantung kepada waktu. Kedua, kesiapan SDM untuk dapat memanfaatkan peluang yang memerlukan pengembangan kompetensi baru dan disiplin. Ketiga, pengelolaan perubahan (change management) baik yang sifatnya sistemik maupun ada hoac. Selain itu manajer harus mencari solusi menyusul dampak dari perubahan. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yakni : (1) Kecerdasan, artinya pemimpin harus memiliki kecerdasan lebih dari pengikutnya, tetapi tidak terlalu banyak melebihi kecerdasan pengikutnya. (2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, artinya seorang pemimpin harus memiliki emosi yang stabil dan mempunyai keinginan untuk menghargai dan dihargai orang lain. (3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, sehingga pemimpin akan selalu energik dan menjadi teladan dalam memimpin pengikutnya. (4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, dalam arti bahwa pemimpin harus menghargai dan memperhatikan keadaan pengikutnya, sehingga dapat menjaga kesatuan dan keutuhan pengikutnya. Selain itu seorang manajer harus mampu mengelola konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dan dapat mencari win-win solution sehingga kerjasama tim bisa berjalan dengan baik,

Pemimpin harus memiliki tiga kemampuan khusus yakni :

- Kemampuan analitis (*analytical skills*), yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
- Kemampuan untuk fleksibel (*flexibility* atau *adaptability skills*), yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
- Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*), yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang Anda terapkan.

Ketiga kemampuan diatas sangat dibutuhkan bagi seorang manajer, sebab seorang manajer harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambilan keputusan (*decision making*) (Gordon, 1996 : 314-315).

Peran pertama meliputi meliputi peran figurehead (sebagai simbol dari organisasi), leader (berinteraksi dengan bawahan, memotivasi dan mengembangkannya), dan liaison (menjalin suatu hubungan kerja dan menangkap informasi untuk kepentingan organisasi). Sedangkan peran kedua terdiri dari tiga peran juga yakni monitor (memimpin rapat dengan bawahan, mengawasi publikasi perusahaan, atau berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan), disseminator (menyampaikan informasi, nilai-nilai baru dan fakta kepada bawahan) serta spokesman (juru bicara atau memberikan informasi kepada orang-orang diluar organisasinya). Adapun peran ketiga terdiri dari empat peran yaitu *entrepreneur* (mendesain perubahan dan pengembangan dalam organisasi), *disturbance handler* (mampu mengatasi masalah terutama ketika organisasi sedang dalam keadaan menurun), *resources allocator* (mengawasi alokasi sumber daya manusia, materi, uang dan waktu dengan melakukan penjadualan, memprogram tugas-tugas bawahan, dan mengesahkan setiap keputusan), serta negotiator (melakukan perundingan dan tawar menawar).

Dalam perspektif yang lebih sederhana, Morgan (1996 : 156) mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang disebutnya dengan "3A", yakni *alighting* (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya), *aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju kearah yang sama), serta *allowing* (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).

B. Tingkatan Manajer dalam suatu Organisasi

Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak). Berikut ini adalah tingkatan manajer mulai dari bawah ke atas:

- **Manajemen lini pertama (*first-line management*)**, dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer *shift*, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (*foreman*).

- **Manajemen tingkat menengah (*middle management*)**, mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.
- **Manajemen puncak (*top management*)**, dikenal pula dengan istilah *executive officer*. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh *top manajemen* adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan permintaan pekerjaan.

C. Pengertian Konflik Organisasi

Menurut Baden Eunson (*Conflict Management*, 2007, diadaptasi), terdapat beragam jenis konflik:

- Konflik vertikal** yang terjadi antara tingkat hirarki, seperti antara manajemen puncak dan manajemen menengah, manajemen menengah dan penyelia, dan penyelia dan subordinasi. Bentuk konflik bisa berupa bagaimana mengalokasikan sumberdaya secara optimum, mendeskripsikan tujuan, pencapaian kinerja organisasi, manajemen kompensasi dan karir.
- Konflik Horizontal**, yang terjadi di antara orang-orang yang bekerja pada tingkat hirarki yang sama di dalam perusahaan. Contoh bentuk konflik ini adalah tentang perumusan tujuan yang tidak cocok, tentang alokasi dan efisiensi penggunaan sumberdaya, dan pemasaran.
- Konflik di antara staf lini**, yang terjadi di antara orang-orang yang memiliki tugas berbeda. Misalnya antara divisi pembelian bahan baku dan divisi keuangan. Divisi pembelian menganggap akan efektif apabila bahan baku dibeli dalam jumlah besar dibanding sedikit-sedikit tetapi makan waktu berulang-ulang. Sementara divisi keuangan menghendaki jumlah yang lebih kecil karena terbatasnya anggaran. Misal lainnya antara divisi produksi dan divisi pemasaran. Divisi pemasaran membutuhkan produk yang beragam sesuai permintaan pasar. Sementara divisi produksi hanya mampu memproduksi jumlah produksi secara terbatas karena langkanya sumberdaya manusia yang ahli dan teknologi yang tepat.
- Konflik peran** berupa kesalahpahaman tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seseorang. Konflik bisa terjadi antarkaryawan karena tidak lengkapnya uraian pekerjaan, pihak karyawan memiliki lebih dari seorang manajer, dan sistem koordinasi yang tidak jelas.

D. Strategi Dalam Menyiasati Konflik

- Menghindar

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Manajer perawat yang terlibat didalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi”

b) Mengakomodasi

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.

c) Kompetisi

Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

d) Kompromi atau Negosiasi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

e) Memecahkan Masalah atau Kolaborasi

Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

E. Peranan manajer dalam pengelolaan konflik dalam organisasi

Dalam upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan, hal ini disebabkan karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. Perubahan institusional yang terjadi, baik direncanakan atau tidak, tidak hanya berdampak pada perubahan struktur dan personalia, tetapi juga berdampak pada terciptanya hubungan pribadi dan organisasional yang berpotensi menimbulkan konflik. Di samping itu, jika konflik tidak ditangani secara baik dan tuntas, maka akan mengganggu keseimbangan sumberdaya, dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat.

Untuk itulah diperlukan upaya untuk mengelola konflik secara serius agar keberlangsungan suatu organisasi tidak terganggu.

Metode penyelesaian konflik yang disampaikan Stoner adalah:

- 1) dominasi dan penguasaan, hal ini dilakukan dengan cara paksaan, perlunakan, penghindaran, dan penentuan melalui suara terbanyak.
- 2) kompromi
- 3) pemecahan masalah secara menyeluruh

Konflik yang sudah terjadi juga bisa diselesaikan lewat perundingan. Cara ini dilakukan dengan melakukan dialog terus menerus antar kelompok untuk menemukan suatu penyelesaian maksimum yang menguntungkan kedua belah pihak. Melalui perundingan, kepentingan bersama dipenuhi dan ditentukan penyelesaian yang paling memuaskan. Gaya perundingan untuk mengelola konflik dapat dilakukan dengan cara :

- a. pencairan, yaitu dengan melakukan dialog untuk mendapat suatu pengertian
- b. keterbukaan, pihak-pihak yang terlibat bisa jadi tidak terbuka apalagi jika konflik terjadi dalam hal-hal sensitif dan dalam suasana yang emosional
- c. belajar empati, yaitu dengan melihat kondisi dan kecemasan orang lain sehingga didapatkan pengertian baru mengenai orang lain
- d. mencari tema bersama, pihak-pihak yang terlibat dapat dibantu dengan cara mencari tujuan-tujuan bersama
- e. Menghasilkan alternatif, hal ini dilakukan dengan jalan mencari alternatif untuk menyelesaikan persoalan yang diperselisihkan.
- f. Menanggapi berbagai alternatif, setelah ditemukan alternatif-alternatif penyelesaian hendaknya pihak-pihak yang terlibat dalam konflik mempelajari dan memberikan tanggapan
- g. Mencari penyelesaian, sejumlah alternatif yang sudah dipelajari secara mendalam dapat diperoleh suatu konsensus untuk menetapkan suatu penyelesaian
- h. Membuka jalan buntu, kadangkala ditemukan jalan buntu sehingga pihak ketiga yang obyektif dan berpengalaman dapat diikutsertakan untuk menyelesaikan masalah
- i. Mengikat diri kepada penyelesaian di dalam kelompok, setelah dihasilkan penyelesaian yang disepakati, pihak-pihak yang terlibat dapat memperdebatkan dan mempertimbangkan penyelesaian dan mengikatkan diri pada penyelesaian itu
- j. Mengikat seluruh kelompok, tahap terakhir dari langkah penyelesaian konflik adalah dengan penerimaan atas suatu penyelesaian dari pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut.

Cara lain juga dikemukakan Theo Riyanto, yaitu dengan secara dini melakukan tindakan yang sifatnya preventif, yaitu dengan cara :

- a. menghindari konflik
- b. mengaburkan konflik
- c. Mengatasi konflik dengan cara : Dengan kekuatan (win lose solution), Dengan perundingan

F. Pandangan Manajer Mengenai Konflik

Terdapat tiga pandangan mengenai konflik. Hal ini disebabkan karena adanya pandangan yang berbeda mengenai apakah konflik merugikan, hal yang wajar atau justru harus diciptakan untuk memberikan stimulus bagi pihak-pihak yang terlibat untuk saling berkompetisi dan menemukan solusi yang terbaik. Pandangan itu adalah sebagai berikut :

1) **Pandangan Tradisional (The Traditional View).** Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Untuk memperkuat konotasi negatif ini, konflik disinonimkan dengan istilah violence, destruction, dan irrationality.

2) **Pandangan Hubungan Manusia (The Human Relations View).** Pandangan ini berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi.

3) **Pandangan Interaksionis (The Interactionist View).** Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas dasar suatu asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat (viable), kritis-diri (self-critical), dan kreatif.

Kesimpulan dan Saran

Peran manajer

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok, yaitu:

1). Peran antar pribadi

Merupakan peran yang melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.

2). Peran informasional

Meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.

3). Peran pengambilan keputusan

Yang termasuk dalam kelompok ini adalah peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

Selain itu seorang manajer juga diharapkan bisa menjadi teman sekaligus sebagai orang tua dalam organisasi sehingga dengan keadaan seperti itu perkembangan organisasi bisa diciptakan dengan baik dan dapat mewujudkan apa yang menjadi visi dan misi dalam organisasinya.

Daftar Pustaka

- Griffin, R. 2006. *Business, 8th Edition*. NJ: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen dan Mary coulter. 2007. *Management, 8th Edition*. NJ: Prentice Hall.

- M. Herujito, Yayat. 2006. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: PT. Grasindo.
- K. Rampersad. Hubert, 2006. *Total Performance Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- A. Judge. Timothy dan Stephen P. Robbins. 2008. *Prilaku Organisasi, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yayasan Obor Indonesia, 2004. *Metode Penelitian Keperpustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Santana, Septiawan, 2007. *Menulis Ilmiah: Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta; Yayasan Obor Indonesia.

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN STUDI KASUS : PT.PLN (PERSERO) DISTRIBUSI BALI UP3 WILAYAH BALI SELATAN

Oleh

Putu Pradiva Putra Salain

I Gede Rihayana

A. Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Perkembangan Organisasi Perusahaan

Persaingan usaha dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat dewasa ini semakin kompetitif sehingga hal ini akan menuntut perusahaan untuk dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin. Terwujudnya efisiensi dan efektivitas bagi perusahaan sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia. Tingkat kemampuan sumber daya manusia di perusahaan dalam mengelola perusahaan akumulasinya disebut dengan kinerja perusahaan. Salah satu yang menjadi tantangan bagi perusahaan khususnya manajemen puncak (*Top Management*) adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam rangka menghadapi tantangan dan proses perubahan yang berkelanjutan dengan cara memberdayakan *skill* atau kemampuan karyawan. Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass *et al.*(2003), Locander *et al.*(2002) adalah kepemimpinan (*leadership*).Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Terdapat dua gaya kepemimpinan menurut Bass *et.al* (2010) yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Pemimpin transformasional menurut pendapat Salder (Wuradji;2008) adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Yukl (2009) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendorong karyawannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Menurut Pawar dan Eastman (Sulaeman Miru, 2006), pemimpin transaksional adalah pemimpin yang mengoperasikan sistem atau kultur yang ada sekarang dengan berusaha memuaskan kebutuhan-kebutuhan para bawahan dengan menitik beratkan pada pemberian imbalan pada perubahan perilaku (*contingent reward*). Pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

B. Strategi Penerapan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

PT. PLN (Distribusi) Bali melalui UP3 (Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan) Wilayah Bali Selatan merupakan salah unit yang memiliki tugas dalam memberikan pelayanan di wilayah area Bali Selatan dengan dibagi kedalam 5 (lima) Unit Layanan Pelanggan (ULP) pada masing-masing daerah yaitu Kuta, Tabanan, Mengwi, Denpasar dan Sanur. Sesuai dengan moto dari UP3 ini adalah “*Your Energy Services Solution*”. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa *supervisor* sumber daya manusia (SDM) dijelaskan bahwa perpindahan (*displacement of employees*) ini memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja unit pelayanan karena karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan segera dipromosikan ke unit kerja lain sehingga peran pimpinan di masing-masing unit layanan pelanggan sangat dibutuhkan untuk dapat membuat persepsi yang sama kepada karyawan baru yang ditugaskan di unit tersebut agar memiliki *output* kinerja yang sama dengan karyawan terdahulu yang mendapatkan perpindahan tugas (*displacement of employees*).

Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan pada PT. PLN (Distribusi) Bali melalui UP3 (Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan) Wilayah Bali Selatan hal ini dilihat dari peran pemimpin mengimplementasikan penanaman visi dan misi perusahaan kepada karyawan serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan tanpa tekanan dari pemimpin, karyawan bangga kepada pemimpin dalam menjalankan tugas di perusahaan, pemimpin memiliki kecermatan dalam mengkaji alternatif solusi dalam pengambilan keputusan serta diberikan kebebasan dalam mengemukakan ide dan gagasan untuk kemajuan perusahaan dan pemimpin memberikan pendidikan dan pelatihan kerja yang diadakan secara rutin untuk kemajuan bersama sehingga hal ini mengandung makna bahwa semakin baiknya penerapan kepemimpinan transformasional akan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara nyata, pemimpin harus memberikan pendidikan dan pelatihan kerja yang diadakan secara rutin untuk kemajuan bersama. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan.

Kepemimpinan Transaksional memiliki hubungan yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dalam implementasinya pada PT. PLN (Distribusi) Bali melalui UP3 (Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan) Wilayah Bali Selatan. Hal ini dilihat dari penerapan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan setempat dalam melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan kerja yang dibuat oleh karyawan dan melakukan pengawasan langsung terhadap kinerja karyawan agar sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan, pemimpin memberikan pedoman kerja dalam melakukan pekerjaan serta imbalan kepada karyawan bila target perusahaan tercapai dan pemimpin selalu memantau kesalahan kerja yang dilakukan serta memberikan sanksi apabila terjadi kesalahan kerja yang dilakukan secara berulang sehingga hal ini mengandung makna bahwa penerapan

kepemimpinan transaksional tidak memiliki dampak secara nyata kepada kinerja karyawan, pemimpin harus dapat merubah metode pemberian sanksi kepada karyawan bilamana karyawan melakukan kesalahan berulang sehingga karyawan tidak terbebani dengan kesalahan yang pernah dilakukan sebelumnya.

Penerapan Kepemimpinan transformasional ataupun transaksional dalam meningkatkan kinerja karyawan merupakan suatu hal yang relative tergantung dari jenis perusahaan. Hal ini menjadi suatu hal yang relative bilamana kebijakan pemimpin dianggap menjadi hal yang sangat penting dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan minat bekerja serta menyelesaikan tugas sesuai dengan visi dan misi serta tujuan perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Asencio,Hugo and Mujkic,Edin (2016). *Journal Article : Leadership Behaviors and Trust in Leaders : Evidence From The U.S. Federal Government. Public Administration Quarterly*. Vol. 40, No. 1 (SPRING 2016), pp. 156-179.
- Avinash Advani & Zuhair Abbas (2015). *Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan. Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management Volume 15 Issue 5 Version 1.0.*
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I, 1999, "Re-examining the components of transformasional and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 60 No. 1, pp. 421-449.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.*Journal of Applied Psychology*.Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.
- Bass, M. Bernard dan Riggio, E. Ronald. 2006. *Transformational Leadership*.Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Corry Magdalena , Harmein , Nazaruddin. (2016), Pengaruh Keepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT Sinar Sosro Tanjung Morawa, *Human Falah*, Vol 3 (1).
- F.Rahim.,V.P.K.Lengkong.,L.O.H.Dotulong. (2018). The Effect Of Transformational Leadhership and Transactional Leadership On Employee Performance In PT. PLN (PERSERO) SULUTTENGGO REGION. ISSN 2303-1174
- Ghozali, Imam.(2008).*Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang.Badan Penerbit Undip.
- Hartanto,Irvan.(2014).Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada CV. Timur Jaya,AGORA Vol.2,No.1.
- Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., Zhen, K.W.P., 2011., *Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of*

- Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 17 No. 6(547), pp. 89 –104.
- Ismail, Azman et al. (2012). *Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Followers Performance: An Empirical Study in Malaysia*. Malaysia: University Malaysia Sarawak
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2006. *Organizational Behavior And Management*, Seven Edition
- Koh. 1995. The Effect Of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal Of Organizational Behaviour*. 16:319:333
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart .2002., “developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149- 163.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, Bandung: Rosda
- Miru, Sulaiman. 2006. *Kajian Kepemimpinan Kaitannya Dengan Total Quality Management Perusahaan Cold Storage Eksportir Udang Di Makassar*. central library institute technology bandung. Vol. 3 No. 1:53-60.
- Moehariono. 2012. “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rihayana, I Gede dan Eka Rismawan, Putu Agus. 2018. “ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pemasaran Internal Terhadap Kinerja Karyawan LPD di Kecamatan Abiansema Badung”. *Jurnal Manajemen Widya Amerta*. Universitas Panji Sakti Singaraja.
- Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha dan I Gede Riana. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan”. ISSN : 2337-3067. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3.9 (2014) :533-550.
- Tatilu, J., Lengkong, V. P. K. dan Sendow, G. M. 2014. Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinar Galesong Pratama Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.2 No.1 <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/3816/3338> Diakses tanggal 3 februari 2018.
- Tondok, M. S., & Andarika R. 2004. Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan.
- Wibowo (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wuradji. (2009). *The educational leadership, kepemimpinan transformasional*. Yogyakarta: Gama Media.
- Yukl, Gary, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi* , Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.

DISIPLIN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA STUDI KASUS PT. BORWITA CITRA PRIMA CABANG DENPASAR

OLEH

Putu Eka Permata Sari Dewi
Gede Gama
Gede Bayu Surya Parwita

A. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan sistem dan kegiatan manusia yang bekerja secara bersama. Sejalan dengan itu, organisasi dikatakan sebagai suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirarki otoritas dan tanggungjawab. Organisasi mempunyai tujuan tertentu yang struktur dan tujuannya saling berhubungan serta tergantung pada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Menurut Wibowo (2010:7) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”. Pada setiap orang yang bekerja atau dalam suatu kelompok kerja, kinerja selalu diharapkan bisa senantiasa baik kualitas dan kuantitasnya. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Faktor yang pertama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu disiplin kerja. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, disiplin kerja termasuk hal yang paling penting demi kelancaran organisasi tersebut. Menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Sinambela (2012:238), disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah”.

Penelitian yang dilakukan oleh Pangarso dan Susanti (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebab disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi guna memenuhi berbagai ketentuan. Tingkat absensi salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin rendah tingkat absensi seorang karyawan maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki disiplin kerja yang tinggi yang mana hal ini akan menunjang produktivitas dari karyawan tersebut. Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor budaya organisasi. Menurut Robbins (2016) budaya organisasi adalah menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya. Penelitian dari Hatta dan Rachbini (2015) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

PT. Borwita Citra Prima, yang merupakan salah satu perusahaan distributor yang terletak di kawasan Denpasar, dimana dalam aktivitasnya sering mengalami kendala-kendala yang berkaitan dengan disiplin kerja, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Disiplin Kerja

Menurut Bejo Siswanto (2010:291) definisi disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Malayu S.P Hasibuan (2012:23) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

2. Budaya Organisasi

Priansa dan Garnida (2013:77) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikannya ciri khas sebagai sebuah organisasi. Budaya organisasi adalah budaya yang hidup dan berkembang di lingkungan kantor yang menjadi ciri khas keberadaan kantor dan telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai.

3. Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah tingkat atau keberhasilan seseorang yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pada suatu perusahaan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja masing – masing individu dalam perusahaan.

C. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Cabang Denpasar. Hal ini menunjukkan sebuah pengaruh yang positif jika semakin baik disiplin kerja yang ada di perusahaan maka semakin baik pula kinerja karyawan. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

D. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Cabang Denpasar. Hal ini menunjukkan sebuah pengaruh yang positif jika semakin baik budaya organisasi yang ada di perusahaan maka semakin baik pula semangat kerja karyawan. Budaya organisasi adalah suatu nilai dan norma yang berlaku di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi juga menjadi suatu karakteristik atau ciri khas suatu organisasi. Karakter ini yang menjadi pedoman bagi setiap anggota perusahaan yang terlibat agar dapat menjunjung nilai yang ada, sehingga dapat memberikan pengaruh kepada setiap anggota organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2010). Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : Rosda
- Abdullah, M. 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Penerbit Aswaja Pressindo.
- Aiello, Allison E., Murray, Genevra F., Perez V., Coulborn, Rebecca M., Davis, Brian M., Uddin Monica, Shay, David K., Waterman, Stephen H., Monto, Arnold S. 2010. Mask Use, Hand Hygiene, and Seasonal Influenza-Like illness among Young Adults: A Randomized Intervention Trial., *The Journal of Infectious Diseases* Vol.201:491-498. Washington
- Ananto, Reza. 2014. Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada PT DHL Forwarding Semarang Branch. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Aurisa, Chaterina Maulina, Djastuti, Indi dan Ratnawati, Intan. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Masters thesis*. Diponegoro University.
- Azwar, Hendri. 2015. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Grand Inna Muara Padang. Skripsi Kesejahteraan Keluarga, FT-UNP.
- Baba, Ali. 2014. Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan – Volume 18, Nomor 4, Desember 2014 : 524 – 540*
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill
- Cahyana, I Gede Sudha & Jati, I Ketut. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.18.2. Februari 2017, ISSN: 2302-8556. Retrieved Nov 30, 2017

- Deiby.C.Ruru., L.Kawet., R.Taroreh. 2017. Pengaruh Disiplin, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Kota Manado. *Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017*, Hal. 499-510
- Fahmi Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Alfabeta, CV. Bandung.
- Ichlapio Fitrianto. 2016. Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bumi Rama Nusantara. *JURNAL STIEAM*. STIE Triatma Mulya.
- Ferdinand Agusty. 2012. *Metode Penelitian Manajemen*, Badan. Penerbit :Universitas Diponegoro
- Gomes, Faustino Cardoso. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat. Yogyakarta. Penerbit Andi
- Hariandja, Marihot, Tua Efendi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grafindo
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hatta, Iha Haryani danWidarto Rachbini. 2015. Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan pada PT Avrist Assurance. *Jurnal Manajemen*. Volume XIX, No. 01 Februari 2015: 74-84
- Heidjrachman, Ranupandojo dan Husnan, Suad. 2012. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta.
- Henry Simamora, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Hubeis, Aida Vitayala dan Sjafrri Mangkuprawira. 2010. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Bogor.
- James Baba. 2014. Appraising The Impact Of Organizational Communication On Worker Satisfaction In Organizational Workplace. *Problems of Management in the 21st century, Volume 1, 2011*
- Kinicki, Angelo., dan Fugate. 2013. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*. 5th Edition. New York: McGraw-Hill Education
- Liyas, Jeli Nata, Reza Primadi. 2017. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat, Rokan Hulu. Al Masraf: *Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*-Volume II, Nomor 1.
- Mailiana. 2016. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Pasar Kota Banjarmasin. *Jurnal Ekonomi Manajemen Vol.10 No.1*.
- Margono. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Moeherton. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta:Raja Grafindo Persada
- Nofa Syafrina. 2016. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. suka fajar pekanbaru. *Jurnal Eko dan Bisnis: Riau Economic and Business Review 8 (4), 1-12*
- Notoatmodjo S. 2011. *Promosi Kesehatan dan Ilmu Perilaku*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Nurlaely M, Asri Laksmi Riani. 2016. pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan di RSO Prof. Dr. R Soeharso Surakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* Vol. 18, No. 1, Juni 2016.
- Pangarso, Astadi, Putri Intan Susanti. 2016. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* Tahun 9. No. 2.
- Peters, T. and Waterman, R.H. Jr. 2012. *"In Search of Excellence, Harper and Row"*, New York, NY.
- Priansa, Donni Juni. 2013. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S.P dan Judge T.A. 2016. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2010. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership. 4th Edition*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Sedarmayanti. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima). Bandung: PT Refika Aditama
- Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Singodimedjo. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sinta Candra Dewi. 2017. Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Taksu Bali Art Gallery Ubud. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati.
- S.P, Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Siswanto, Bejo. 2010. *Manajemen Tenaga Kerja Rancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Taurisa dan Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol. 19, No. 2, 2012.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Cetakan 1. CV Pustaka Setia. Bandung
- Utami Purwidiansari. 2010. *Manajemen (edisi 2)*. Jakarta: Salemba Empat.

- Usman, Husani. 2010. Manajemen (Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara
- Veithzal Rivai. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek. PT. RAJAGRAFINDO PERSADA, Jakarta.
- Wardani, Rodiathul Kusuma, dkk. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 31 No. 1 Februari 2016.*
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Zarvedi, Reza, dkk. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Perpektif Ekonomi Darussalam Vol 2 Nomor 2 ISSN 2502-6976.*

PERAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA

Oleh:

I Putu Agus Setyawan

I Ketut Setia Sapta

I Nengah Sudja

A. Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja

Saat ini era persaingan dunia bisnis sangat ketat, yang akan menimbulkan konsekuensi dalam persaingan perusahaan. Persaingan ini menuntut perusahaan untuk menyusun kembali strategi bisnisnya sehari-hari, persaingan yang sangat ketat terletak pada bagaimana sebuah perusahaan dapat mengimplementasikan proses penciptaan produk atau jasanya lebih baik dan lebih berkualitas dibandingkan pesaing bisnis lainnya. Untuk mencapai rangkaian proses tersebut bukanlah target saat ini saja, melainkan secara terus menerus ke masa datang. Selama perusahaan masih bisa terus berusaha memperbaiki kinerjanya, sejauh itu pulalah perusahaan dapat tetap bertahan dalam ketatnya persaingan global. Persaingan bisnis dapat terjadi pada berbagai perusahaan yang telah memiliki keunggulan di bidangnya masing-masing, selain keunggulan pada strategi, keunggulan sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam perusahaan tersebut merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan ini dapat dilihat dari kinerja (*job performance*) karyawan.

Sumber daya manusia merupakan arti penting dari suatu realita bahwa setiap individu manusia merupakan elemen yang paling utama karena selalu ada dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia juga merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena SDM merupakan faktor penentuan dan pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Keseluruhan sumber daya yang terdapat dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling penting dan sangat menentukan. Semua potensi yang dimiliki manusia seperti keterampilan, motivasi, dan kecerdasan sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Perilaku manusia yang beranekaragam karakteristik dan perilakunya membuat pengelolaan sumber daya manusia tidak berjalan dengan mudah. Masalah sumber daya manusia menjadi sebuah tantangan bagi manajemen, karena keberhasilan perusahaan tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki / dipekerjakan.

Anoraga (2006) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah tujuan dan kemampuan, budaya organisasi, teladan kepemimpinan, kompetensi tenaga kerja, stres kerja, balas jasa, keadilan sanksi hukum, kepuasan kerja, ketegasan dan hubungan kemanusiaan. Sedangkan kinerja adalah sikap dan perilaku seorang karyawan yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang karyawan dengan penuh kesadaran, dan ketulus ikhlasan atau dengan paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijaksanaan organisasi/lembaga didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya memberi sumbangan maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi / lembaga.

Pada semua tahapan karier, setiap orang perlu memahami budaya organisasi dan bagaimana bekerjanya karena akan mempunyai pengaruh kuat pada kehidupan kerjanya. Orang yang baru memulai karier mungkin berpikir bahwa pekerjaan hanyalah sekedar pekerjaan. Namun, apabila mereka telah memilih perusahaan atau organisasi tertentu, sebenarnya mereka telah memilih jalan hidup yang akan ditempuh. Budaya organisasi dapat membentuk mereka menjadi pekerja yang mampu bekerja dengan cepat atau lambat, menjadi manajer yang keras atau bersahabat, menjadi pemain tim atau individual (Wibowo, 2014:7). Suatu organisasi yang tumbuh dan berkembang akan menjalani suatu proses kehidupan atau *living organism*. Dimana suatu organisasi jika ingin mempertahankan budaya kuat maka organisasi tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus-menerus kepada para karyawannya. Karena jika suatu organisasi tidak konsisten menerapkan suatu budaya kuat kepada para karyawannya maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu menjadi lemah. Lemahnya perusahaan akan memberi pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja perusahaan.

Budaya organisasi seringkali di gambarkan dalam arti yang dimiliki bersama tentang pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Budaya organisasi ialah persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama (Siagian, 2008:187). Menurut Robbins (2006:279) budaya organisasi (*organization culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Lebih lanjut, Robbins (2006:279) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Hal ini diperkuat dengan pernyataan McShane dan Glinow, (2008) dalam *Journal of Business systems, governance and ethnics* menyatakan bahwa budaya perusahaan membantu memahami kegiatan organisasi dan karyawan dapat berkomunikasi dengan lebih efektif dan efisien, meningkatkan kerjasama dengan karyawan yang lain karena mereka saling mengajarkan mental perusahaan secara langsung.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja, dimana dengan terpenuhinya semua kepuasan yang diharapkan oleh karyawan, maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Handoko (2014:193) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka". Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya. Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilainya yang berlaku pada dirinya. Hal ini ada karena perbedaan masing-masing individu tersebut, semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang diperoleh, dan akan memperoleh tingkat kepuasan yang rendah jika terjadi sebaliknya. Karyawan melewatkan sebagian besar waktunya untuk bekerja dan bagian dari hidupnya ini harus dibuat sedemikian rupa sehingga menyenangkan dan memuaskan. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Jadi kepuasan kerja itu sendiri berkaitan antara harapan karyawan dan apa yang diperoleh dari pekerjaan. Berdasarkan pemikiran tersebut, berarti kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja maupun perusahaan serta bagi masyarakat secara umum. Oleh karena itu, maka menciptakan keadaan yang bernilai positif dalam lingkungan kerja suatu perusahaan mutlak merupakan kewajiban dari setiap jajaran pimpinan perusahaan yang bersangkutan.

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja). Gibson (2010) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

- 1) Variabel individu, meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental; latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin.
- 2) Variabel psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.
- 3) Variabel organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

Marwansyah (2014:229) menyatakan kinerja adalah pencapaian/prestasi kerja seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja individu adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

B. Peran Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja para karyawan (Fahmi, 2014:50). Maka dari itu sangat penting bagi karyawan untuk memahami bagaimana budaya organisasi di tempat kerjanya agar dapat menunjukkan kinerja sesuai dengan harapan perusahaan.

Lunerberg & Ornstein (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi sehingga karyawan dalam melakukan tugasnya selalu berorientasi pada kepentingan perusahaan. Wuradji (2009:84) menyatakan bahwa mempelajari budaya organisasi akan berdampak dan berkaitan dalam banyak hal antara lain: meningkatkan motivasi kerja, mempengaruhi kinerja pegawai dan membangun wawasan keunggulan kompetensi.

C. Peran Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Menurut Handoko (2014:193) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, kinerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

D. Peran Budaya dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja para karyawan (Fahmi, 2014:50). Maka dari itu sangat penting bagi karyawan untuk memahami bagaimana budaya organisasi di tempat kerjanya agar dapat menunjukkan kinerja sesuai dengan harapan perusahaan.

Handoko (2014:193) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka". Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, kinerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, Ni Ketut Ayu Julidan I Nyoman Sudharma. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan pada Hotel Bankung's Beach Cottages Kuta-Bali. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol 2 No 11
- Ahdiyana, Marita. 2013. Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi: h: 1-10.
- Boulter. N, Dalziel. M dan Hill. J, 2010, People and Competencies, The Route to Competitive Advantage.PT Gramedia, Jakarta.
- Fahmi. I. 2014. Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasinya. Bandung : CV. Alfabeta.
- Handoko, T. Hani. 2012. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. Edisi Revisi, Yogyakarta : BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. Edisi Revisi, Cetakan 2.Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan P.S. M., 2007. Organisasi & Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan P.S. M., 2014. Organisasi & Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas, Edisi Baru. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawati, Ayu Desi. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar. Jurnal Manajemen. Vol. 7 No.2
- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann.(2008). "Organizational Behavior". Fourth Edition. McGRAW-Hill International, United States of America.
- Mangkunegaram Anwar Prabu, 2009, Evaluasi Kinerja SDM, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Marwansyah. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia.Edisi kedua. Bandung: ALFABETA.
- Novziransyah, Nanda. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. Thesis. Program Studi S2 Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Sumatera Utara Medan
- Priansa, Donni Juni dan Garnida Agus. 2014.Manajemen Perkantoran (Efektif, Efisien dan Profesional), Cetakan ke-1, Alfabeta, Bandung
- Robbins, P. Stephen, 2006, Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen, 2010, Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi, Edisi 4, Penerbit Arcan, Jakarta.
- Robotham. D & Jubb, R. 2009, Competences: Measuring The Unmeasurable Management Development Review, 9 (5): 25-29. Bradford.
- Siagian, P. Sondang, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Thoha ,Miftah, 2010, Kepemimpinan Dalam Manajemen, RajaGradindo Persada, Jakarta.
- Torang, Syamsir. 2014. Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi. Alfabeta. Bandung.
- Wardani, Rodhiathul Kusuma. dkk. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 31. No. 1
- Waspodo, Agung AWS dan Lussy Minadaniati. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya. Dalam jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI). 3(1):h: 1-16.
- Wibowo, Edi. 2010. Pengaruh kepemimpinan, Organizational Citizenship Behaviour, dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Dalam jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan. 10(1):h: 66-73
- Wibowo, 2014, Manajemen Kinerja, Edisi Keempat, Penerbit PT Raja Grafindo Persada Jakarta.

PERAN BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Oleh

Dimas Wahyu Permana

Drs. I Wayan Mendra, MM

Tjok. Istri Sri Harwathy, SH, MM

A. Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi tersebut. Untuk itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya sehingga terjadi peningkatan kinerja karyawan dan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja perusahaan. (Suwatno, 2011)

Robbins (2006) menyatakan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan tentunya membutuhkan sumber daya manusia menunjang, berdasarkan konsep perubahan suatu organisasi yang melakukan perubahan akan membawa organisasi pada situasi yang lain dari sebelumnya. Maka peran sumber daya manusia pada masa kini akan menjadi salah satu penentu bagi keberhasilan sebuah aktivitas yang dilakukan dalam suatu lembaga / organisasi, baik instansi pemerintah, badan usaha milik negara, lembaga sosial ataupun perusahaan swasta. Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas terlaksananya tugas tertentu. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal organisasi (Simanjuntak, 2011).

Robbins (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki perbedaan yang merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi :

- a) Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independent yang dimiliki individu
- b) Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inivatif, dan mengambil resiko.
- c) Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- d) Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e) Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f) Control. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- g) Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu dengan bidang keahlian profesional.

- h) Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (missal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya
- i) Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j) Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

Mangkunegara, (2010) menyatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*) Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Motivasi kerja merupakan proses yang diawali dengan adanya kebutuhan pada diri seseorang dirangsang oleh sesuatu yang ada diluar dirinya dan selanjutnya menuju sasaran atau tujuan. Oleh karena itu pimpinan harus memotivasi dengan cara memuaskan kebutuhan para karyawan sehingga para karyawan dapat mencurahkan kemampuan, kecakapan dan keahlian pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya yang pada akhirnya dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Adapun jenis-jenis motivasi menurut Hasibuan (2012) sebagai berikut :

- a) Motivasi Positif (*Insentif Positif*), adalah motivasi untuk jangka panjang, seorang manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini kinerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b) Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*), motivasi negatif yaitu motivasi yang efektif untuk jangka pendek saja, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah) Dengan memotivasi negatif ini kinerja karyawan dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Sutrisno (2010), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakin seharusnya mereka terima. Martoyo (2010), kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa pegawai dari pegawai yang bersangkutan.

Mangkunegara (2012) Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawabnya. Menurut Laksmi Riani (2011) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya. Sutrisno (2010) mengungkapkan bahwa Kinerja atau preastasi kerja merupakan tingkat kemampuan dan pemahaman seseorang terhadap tugas (pekerjaan) yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2005) Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam

melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja bagi pegawai Robbins (2007):

- a) Kerja yang secara mental menantang
Pegawai lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.
- b) Ganjaran yang pantas
Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil, tidak meragukan dan segaris dengan penghargaan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dari standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
- c) Kondisi kerja yang mendukung
Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya dan merepotkan. Temperatur, cahaya, keributan dan faktor-faktor lingkungan lainnya. Di samping itu kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.
- d) Rekan sekerja yang mendukung
Orang-orang mendapatkan lebih dari daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan pegawai kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi social, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat. Umumnya mendapatkan bahwa kepuasan pegawai meningkat bila penyelia bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan suatu minat pribadi data mereka

Sulistiyani (2012) Evaluasi Kinerja (*performance evaluation*) dalam organisasi sebuah perusahaan merupakan kunci dalam pengembangan karyawan. Pada prinsipnya penilaian Kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi pegawai pada perusahaan. Penilaian Kinerja memberikan gambaran tentang keadaan karyawan dan sekaligus dapat memberikan feedback (umpan balik) bagi para karyawan. Penilaian Kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian Kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia dalam organisasi.

B. Penerapan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara

seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan. Budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah sistem dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapat norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

C. Penerapan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut. Motivasi seseorang melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan merasakan kekhawatiran apabila kebutuhan hidupnya tidak tercapai sehingga hal tersebut akan mempengaruhi dalam diri individu untuk lebih meningkatkan motivasinya. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Dengan terbentuknya motivasi kerja yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya.

D. Penerapan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Orang yang merasa puas menganggap kepuasan sebagai suatu rasa senang dan sejahtera karena dapat mencapai suatu tujuan atau sasaran. Orang berpendapat bahwa kinerja karyawan dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Karns L.A., Shaw, K & Mena, M.A. 2001, *Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process* Journal of Management Development, 20 (10): 842-852.
- Abdul Latief, Muhammad. 2012. *The Miracle of Storytelling (Mencerdaskan Anak dengan Dongeng dan Cerita)*. Jakarta: Bestari Buana Murni.
- Ambar, Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu). 2009.
- Ahdiyana, Marita. 2013. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam Kinerja Organisasi: h: 1-10.
- Agustina, Alfrid, 2009, *Competencies Based Integrated HR System* ([http : www.HRD Club](http://www.HRDClub), diakses 4 Januari 2010).
- Boulter. N, Dalziel. M dan Hill. J, 2010, *People and Competencies, The Route to Competitive Advantage*. PT Gramedia, Jakarta.
- Danimm Sudarwan dan Suparno, 2009, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Hasibuan. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta Bumi Aksara
- Mathis and Jackson 2011. *Human Resource Management*. South Western: Southwestern College, Publishers
- Mangkunegaram Anwar Prabu, 2008, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- , 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- , 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- , 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- , 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Priansa, Donni Juni dan Garnida Agus. 2013. *Manajemen Perkantoran (Efektif, Efisien dan Profesional)*, Cetakan ke-1, Alfabeta, Bandung
- Robbins, P. Stephen, 2006, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta.
- , 2007. *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 4, Penerbit Arcan, Jakarta.
- , 2008. *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 4, Penerbit Arcan, Jakarta
- , 2009. *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta
- , 2010, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta

- Robotham, D & Jubb, R. 2009, *Competences: Measuring The Unmeasurable* Management Development Review, 9 (5): 25-29. Bradford.
- Simanjuntak, J. Payaman. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Schein, Fahmi. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition, Jossey Bass Publisher. San Francisco.
- Sutrisno, E. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- , 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha ,Miftah, 2010, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, RajaGradindo Persada, Jakarta.
- Uno, H. Hamzah B., 2008, *Profesi Kependidikan, Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Wuradji. 2009. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta : Gama media.
- Yukl, Gary, 2010, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Macam Jaya Cemerlang, Jakarta.

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN KOMUNIKASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA

Oleh:

I Putu Oka Setiawan

I Ketut Setia Sapta

Anak Agung Dwi Widyani

A. Gaya Kepemimpinan, Demokratis Dan Komunikasi, dan Kinerja

Kemajuan suatu lembaga sangat di tentukan oleh kualitas Sumber Daya Manusia yang ada di dalamnya. Manusia merupakan sumber daya yang paling penting pada suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan. Segala prosedur dan sistem yang dimiliki oleh suatu organisasi akan mampu dijalankan dengan baik jika Sumber Daya Manusia yang dimiliki kompeten. Sistem dan prosedur yang sudah ditetapkan oleh perusahaan akan berbanding lurus pelaksanaannya dengan kinerja Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh lembaga atau organisasi yang bersangkutan.

Sumber Daya Manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi (Samsudin, 2010: 1). Sehingga dapat diartikan bahwa, Sumber Daya Manusia adalah aset yang dimiliki perusahaan atau organisasi untuk melakukan segala aktivitas operasional. Menurut Nawawi dalam Gaol (2014:44), Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi.

Pemimpin merupakan seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, atau mengontrol usaha/upaya orang lain, melalui prestise kekuasaan atau posisi. Pengertian sempit di pengertikan sebagai seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas persuasifnya, dan akseptensi (penerimaan) secara suka rela oleh pengikutnya. Sedangkan kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan, ungkap Fairchild (dalam Arifin, 2012:1). Sedangkan menurut Getol (2012:2), pemimpin adalah seorang yang dapat memengaruhi sekelompok orang yang memiliki kebutuhan yang sama dan mengarahkan mereka agar mereka bersedia melakukan pekerjaan sesuai dengan pengarahannya dan pada akhirnya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2012). Sedangkan dalam Kartono (2013:187) dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah satu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas pribadi, yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama. Penting adanya seorang figur pemimpin untuk mengarahkan sebuah kelompok dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan

bersama sehingga dapat mempengaruhi sekelompok pegawai untuk menjalankan tanggung jawabnya masing-masing.

Kemampuan mempengaruhi orang lain dalam kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan untuk memotivasi, mengajak, serta membimbing orang lain untuk secara bersama melakukan tugas dan kewajibannya demi mencapai standar pencapaian yang telah ditetapkan sebuah perusahaan. Sehingga, pribadi yang dibutuhkan untuk hal kepemimpinan adalah pribadi yang mampu menggandeng pegawai untuk bekerjasama bukan untuk memerintahkan dan melimpahkan beban dan tanggung jawab kepada pegawai. Hal ini penting adanya karena penting untuk membuat pegawai merasa nyaman dan percaya terhadap sebuah kepemimpinan yang dijalankan sehingga kepemimpinan yang diterapkan mampu menentukan apakah sebuah tujuan perusahaan akan gagal atau berhasil untuk dicapai. Maka dari itu dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai suatu tujuan.

Thoha (2010:50) kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan serta pemecahan masalah tidak hanya berpusat pada satu titik, yaitu pemimpin saja. Setiap pegawai memiliki hak yang sama untuk berbagi pendapat, masukan, maupun pemikiran dengan cara berdiskusi untuk saling bertukar pendapat dan pengalaman sehingga dapat dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan untuk dapat dijalankan dalam sebuah sistem kerja perusahaan. Gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan ini menitikberatkan tanggung jawab kepada masing-masing individu karena sebuah pelaksanaan dilakukan berdasarkan aspirasi dan pilihan mereka. Hal ini mengajarkan pegawai untuk bertanggung jawab atas apa yang mereka pilih tanpa adanya keterpaksaan dalam mengemban sebuah tanggung jawab Rivai (2014).

Dalam setiap organisasi, komunikasi memegang peran yang sangat penting. Komunikasi merupakan unsur pertama dalam bisnis. Dalam menyoroiti masalah komunikasi, menegaskan bahwa komunikasi merupakan darah sebagai sumber kehidupan bagi setiap organisasi dan merupakan kunci sukses dalam karir bisnis dan kehidupan pribadi. Lebih tegas dikatakan bahwa komunikasi itu sangat penting sehingga apabila tidak ada komunikasi maka organisasi itu tidak akan berfungsi. Meskipun kita tahu arti penting komunikasi, namun bagaimanapun masih diragukan apakah setiap orang menyadari dengan sungguh-sungguh arti atau makna dari komunikasi yang baik.

Komunikasi adalah tindakan atau proses transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya yang menggunakan symbol-simbol, kata-kata, gambar, grafik, dan sebagainya (Berelson *et al.* dalam Mulyana, 2013:68). Dalam sebuah organisasi, segala informasi dilanjutkan dari satu individu ke individu lainnya dalam

menjalankan sebuah visi dan misi organisasi tersebut sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Komunikasi merupakan proses pemindahan pengertian dalam bentuk atau informasi dari seseorang atau orang lain dan selain itu disebutkan juga bahwa komunikasi merupakan penghubung antara pimpinan dengan bawahan serta tutor dengan tutor di dalam menyampaikan informasi-informasi sesuai apa yang akan dikerjakan.

Kinerja atau *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Kinerja yang baik dan tinggi yang dimiliki seorang tutor misalnya, sangat dapat membantu mengembangkan sebuah lembaga pendidikan dengan banyaknya prestasi anak didik yang terampil dan mampu bersaing di era globalisasi saat ini. Seperti halnya dari tahun ke tahun perkembangan pendidikan sangat berkembang pesat. Jika kinerja yang dimiliki oleh seorang tutor lembaga pendidikan turun, maka dapat merugikan dan berdampak negative pada lembaga pendidikan itu sendiri. Oleh karena itu, kinerja seorang tutor lembaga pendidikan tersebut perlu mendapatkan perhatian yang baik dari pihak manajemen dengan kajian berkaitan dengan kepemimpinan demokratis dan komunikasi.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Dalam mewujudkan tujuan, visi, dan misi suatu perusahaan, diperlukan perencanaan yang matang dan strategi jitu dari seluruh anggota perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan bersama untuk keberhasilan perusahaan. Maka dari itu dapat disimpulkan kinerja tutor merupakan sebuah gambaran keberhasilan suatu kegiatan organisasi yang dapat diukur dalam mewujudkan sasaran tujuan, visi dan misi yang dilaksanakan Moeheriono (2012:95).

Keberhasilan suatu organisasi tercermin dari responsibilitas yang merupakan sebuah tanggung jawab yang dimiliki tutor pada sebuah perusahaan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sehingga hal ini dapat memicu kesigapan dalam menanggapi sebuah tanggung jawab kerja yang bisa disebut sebagai responsivitas. Dapat disimpulkan, kinerja yang baik tercermin dari cara seorang tutor menanggapi sebuah permasalahan dan permintaan dalam kerja, tanggung jawab atas tugas yang diberikan, serta hasil kerja yang sesuai dengan prosedur dan standar kerja yang berlaku. Untuk menilai kinerja pegawai demi tujuan di atas tentunya diperlukan sebuah instrument penilaian yang dapat mengukur performa pegawai berdasarkan kriteria-kriteria yang harus dipenuhi pada masing-masing bidang pekerjaan. Instrument penilaian tersebut digunakan untuk mereview kinerja termasuk memberikan masukan dari apa yang sudah dilakukan dengan baik dan yang perlu ditingkatkan.

B. Peran Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja

Seorang pemimpin memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Ketika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, ia akan dihormati dan bawahan akan merasa nyaman untuk berbagi serta memberi masukan tanpa adanya jarak antara atasan dan bawahan yang terlihat. Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin menentukan bagaimana kinerja dari bawahannya dalam mewujudkan tujuan bersama perusahaan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu mengarahkan usaha setiap individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya (Indrawijaya dalam Rivai, 2014:267).

Gaya kepemimpinan demokratis berkaitan erat dengan pentingnya peran tutor dalam membuat sebuah keputusan maupun memberi masukan mengenai perasional sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam gaya kepemimpinan ini, tutor bebas menyuarakan pendapatnya untuk kemudian dijadikan sebuah pertimbangan sehingga sebuah keputusan diambil berdasarkan pertimbangan bersama dari para tutor yang akan menjalankan operasionalnya secara langsung di lapangan, yang mengetahui situasi dan kondisi lapangan dengan baik. Kinerja merupakan suatu tolak ukur keberhasilan sebuah organisasi. Seiring dengan meningkatnya kinerja tutor, kualitas dari sebuah organisasi juga akan semakin meningkat. Keberhasilan sebuah organisasi tercermin dari kinerja tutor yang menjalankan operasional organisasi tersebut.

C. Peran Komunikasi terhadap Kinerja

Selain gaya kepemimpinan yang tepat, faktor lain yang tak kalah pentingnya dalam menghasilkan kinerja adalah komunikasi. Komunikasi adalah tindakan atau proses transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya yang menggunakan simbol-simbol, kata-kata, gambar, grafik, dan sebagainya (Berelson et al. 2013). Dengan komunikasi, setiap informasi mengenai tugas-tugas operasional akan terarah dengan jelas tanpa adanya kebingungan pada setiap individu dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Selain mengetahui arahan dan tugas dengan jelas, komunikasi juga berfungsi untuk membangun hubungan yang positif terhadap rekan kerja sehingga suasana kerja dapat terasa lebih nyaman. Komunikasi tidak hanya dilakukan untuk kepentingan pekerjaan saja sebagaimana disampaikan oleh DeVito (2011:31) mengenai beberapa tujuan komunikasi di atas pada uraian kajian pustaka. Penting bagi setiap individu untuk mengenal dengan baik individu lainnya yang merupakan tim kerja mereka sehingga lingkungan kerja akan terasa lebih nyaman ketika hubungan yang baik terjadi. Komunikasi merupakan pertukaran pesan antar manusia dengan tujuan pemahaman yang sama (Marwansyah, 2010:321). Sebuah kerja dalam tim, komunikasi berfungsi untuk menyampaikan dan menjelaskan tugas yang harus dilaksanakan secara detil, serta saling bertukar pikiran sehingga setiap individu memiliki pemahaman yang sama terhadap tugas yang harus dikerjakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, Dimas Okta. 2016. *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Ariani, Novi. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. PP. London Sumatera Indonesia, Tbk. Wilayah Bulukumba*. Makassar: Skripsi Administrasi Perkantoran FIS UNM.
- Arifin, Syamsul. 2012. *LEADERSHIP Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Gaol L, Jimmy. 2014. *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Getol, Gunadi. 2012. *Management Miracle Series: Accepted Leader*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Kartono, Kartini. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Edisi Pertama. Jakarta: PT. Rajawali.
- Luthan, Fred. 2011. *organizational behavior*. Twelfth edition. NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Mardiana. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda*. Samarinda: Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mulyana, Deddy. 2013. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2014. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Cetakan ke 18. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Priansa, D.J. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Purwanto, Sony Bagus. 2013. *Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Proyek Pondasi Tower Di Timor Leste PT. Cahaya Inspirasi Indonesia)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Rivai, Veithzal. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., Coulter. Mary. 2012. *Management*. Eleventh Edition. Jakarta: England.
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suranto, AW. 2010. *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Sutikno, Sobry M. 2014. *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetak Ke Enam. Jakarta: Pranada Media Group.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 2013. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Implikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK DALAM MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA

Oleh:

Maryssabel Okky Handayani

Ni NyomanSuryani

I Dewa Made Adnyana

A. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Semangat Kerja

Perkembangan manajemen dan kepemimpinan dalam suatu organisasi apapun merupakan hal penting dan perlu mendapatkan perhatian. Tanpa adanya suatu manajemen dan kepemimpinan yang baik dan aspiratif, upaya perubahan dan optimalisasi pencapaian kinerja dan tujuan organisasi akan sulit dicapai dan mungkin saja tidak menghasilkan apapun. Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kepemimpinan, tidak dipungkiri, merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Bahkan dalam konteks yang lebih luas, diyakini bahwa kemajuan suatu bangsa dan negara sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin negara itu sendiri.

Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. Untuk menciptakan kondisi demikian, diperlukan adanya usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas dan kinerja bagi setiap pegawai. Ini dimungkinkan bila terwujudnya peningkatan kinerja pegawai secara optimal. Sebab bagaimanapun juga tujuan sebuah instansi, salah satunya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang tepat yang didambakan para bawahan adalah perilaku yang dipandang sebagai salah satu sumber kepuasan, baik untuk kepentingan dan kebutuhan sekarang maupun demi masa depan yang lebih baik dan lebih cerah. Dengan adanya kepemimpinan dan semangat kerja yang baik maka kinerja karyawan yang tinggi dapat tercapai, dan begitupun sebaliknya (Hamalik, 2003).

Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi atau orang yang mampu menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dalam menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selain berorientasi pada tugas (*task specialist*) sekaligus berorientasi pada hubungan antar manusia (*human relation specialist*). Sikap yang ditunjukkan

oleh pemimpin dalam mengkomunikasikan harapan-harapan mereka tentang kinerja akan menentukan apakah mereka akan diterima oleh anggota kelompok atau tidak.

Pemimpin itu memiliki atau mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya orang lain. Gaya atau *style* hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan gaya kepemimpinannya. Beberapa pendapat mengenai deflnisi kepemimpinan dan gaya diatas, dapat dijadikan sebagai dasar untuk mendefinisikan gaya kepemimpinan. Menurut Harsey dan Blancard (1995: 1 50), yang menyebutkan gaya kepemimpinan sebagai pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang dipersepsikan oleh orang-orang itu. Jadi pola-pola itu timbul pada waktu mereka mulai memberikan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang tidak dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang itu.

Gaya kepemimpinan sebagai pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawai. Jadi gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik Davis dan Newstrom (1999:162). Pendapat tersebut hampir sama dengan Harsey dan Blanchard yang menyoroti gaya kepemimpinan sebagai pola tindakan pemimpin yang konsisten dalam bekerja secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawai. Sementara itu Flippo (1999:122) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Dapat dikatakan gaya kepemimpinan merupakan segala sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin baik dalam wujud perbuatan maupun lesan maupun dengan sikap tertentu yang bertujuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain atau bawahan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan.

Budaya organisasi diyakini merupakan factor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (*values*) budaya organisasi dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan (Sudarmo, 2007:233). Robbins dan Judge (2008) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Hofstede (1986) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi

Dalam hubungannya dengan perilaku pimpinan ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahan yaitu perilaku pengarahan dan perilaku mendukung. Kedua norma perilaku ini ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, sehingga dengan demikian dapatlah diketahui berbagai gaya kepemimpinan sesuai

dengan situasi dan kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Di samping itu juga diperlukan lingkungan kerja fisik untuk suatu lingkungan kerja dimana karyawan bekerja dan mereka dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik guna mencapai tujuan perusahaan. Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja fisik adalah: kebersihan, pewarnaan, pertukaran udara, penerangan, music, keamanan, dan kebisingan (Nawawi, 2001).

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan merupakan lingkungan diaman karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2006). Lingkungan kerja fisik adalah pengaturan terhadap kebersihan, pengaturan udara, penerangan, keamanan dan kebisingan (Sudarmo, 2007). Lingkungan kerja fisik yang baik akan memberi kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Misalnya karyawan lebih menyukai keadaan yang bercahaya. Temperatur cahaya dan faktor-faktor lingkungan fisik lainnya, di samping itu karyawan lebih menyukai bekerja dalam fasilitas yang bersih, peralatan yang memadai serta relative modern. Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan semangat kerja dalam batas-batas kemampuan perusahaan. Seperti yang uraikan diatas bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh pada semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Ini berarti berusaha menciptakan suasana lingkungan kerja sesuai keinginan dari karyawan yang melaksanakan tugas pada suatu tempat kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan (Nitisemito, 2006:119).

Dalam kehidupan organisasi, semangat kerja merupakan masalah yang sangat penting didalam usaha kerja sama kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam kelompok tersebut. Semangat kerja yang baik dapat terlihat apabila karyawan nampak merasa senang, optimis, terhadap kegiatan-kegiatan dan tugas-tugas serta ramah tamah satu sama lainnya. Tetapi sebaliknya semangat kerja yang rendah dapat dilihat apabila karyawan Nampak tidak puas, lekas marah, tidak suka membantu, gelisah dan pesimis terhadap tugas dan pekerjaannya. Sejumlah kondisi yang harus dipenuhi untuk manajemen sumber daya manusia yang strategis agar berhasil dalam setiap perusahaan antara lain adalah budaya organisasi yang kuat memperkokoh manajemen sumber daya manusia, dan kepemimpinan yang mempunyai serta lingkungan kerja fisik layak agar mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif, efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi serta tidak pindah ke perusahaan lain.

B. Peran Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja

Literatur-literatur tentang kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan, dan syarat-syarat pemimpin yang baik. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Karenanya pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan suatu kesimpulan yang medudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Demikian juga pemimpin dimanapun

letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya. Sikap yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mengkomunikasikan harapan-harapan mereka tentang kinerja akan menentukan apakah mereka akan diterima oleh anggota kelompok atau tidak.

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan dalam menghadapi bawahan, pada intinya ada dua yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada hubungan. Tetapi istilah yang digunakan oleh beberapa penulis lain berbeda-beda. Seperti Harsey dan Blanchard yang menyebutkan dengan orientasi pegawai dan orientasi produksi (menekankan pada pekerjaan). Sedangkan Gibson (1997:14) mereka menyebut kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut dengan job centered (berpusat pada pekerjaan) dan employee centered (berpusat pada Karyawan). Perbedaan tersebut hanya ada sebatas istilah. tetapi tetap mempunyai makna dan pengertian yang sama. Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kerja, terutama tingkat prestasi kerja. Pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok individu untuk mencapai tujuan Kartono (1994:48).

C. Peran Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja

Budaya Organisasi merupakan sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. atau budaya organisasi juga diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut Robbins dan Judge (2008). Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Hofstede (1986, dalam Koesmono, 2005) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (Nurtjahjani dan Masreviastuti, 2007). Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

D. Peran Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan merupakan lingkungan diaman karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2006). Lingkungan kerja fisik adalah pengaturan terhadap kebersihan, pengaturan udara, penerangan, keamanan dan kebisingan (Sudarmo, 2007). Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Ini

berarti berusaha menciptakan suasana lingkungan kerja sesuai keinginan dari karyawan yang melaksanakan tugas pada suatu tempat kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan (Nitisemito, 2006:119). Seperti sikap pada karyawan, semangat kerja juga sedikit banyaknya di pengaruhi oleh kebijaksanaan kepemimpinan. Semangat kerja merupakan pengaruh utama pada sumbangan karyawan mencapai hasil yang tinggi. Semangat kerja akan di pengaruhi oleh lingkungan kerja fisik yang akan dipersepsikan baik dalam menunjukkan motivasi kerja yang lebih baik sehingga kemampuan tenaga kerja semakin baik, (Sudarmo, 2007).

DAFTAR PUSTAKA

- AB Susanto. 1997. Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis, T. ElexMedia Komputindo, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi., dkk. 2008. Penelitian Tindakan Kelas. Jakarta: BumiAksara
- Bass, B.M., and Avolio, B.J. 1990. The implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, pp. 231-272.
- Boone, Louis E. Kurtz, David L. (2008). Pengantar Bisnis Kontemporer. Buku 1. Salemba Empat, Jakarta.
- Davis, K. and Newstrom, J.W. (1996) Human behavior at work: Organizational behavior. McGraw-Hill New York.
- Flippo, Edwin B. 1987. Manajemen Personalia. Ahli Bahasa: Moh. Mas'ud. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Freytag, Walter R. 1990. Organizational Culture dalam Kevin R. Murphy and Frank E. Saal, eds., *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gareth R Jones and George, Jennifer. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1994. Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur, Proses. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga
- Hamalik, Oemar. (2003). Proses Belajar Mengajar. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Handoko. 2000, MSDM dan Job Satisfaction. Bandung: PT. Permata.
- Hasibuan, Melayu SP. 1999. Manajemen Sumber daya manusia, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard, Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayungan Sumber Daya Manusia, Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 2003 Pasolong Harbani, (2013), Kepemimpinan Birokrasi, Alfabeta, Bandung.
- Hodge, B.J., Anthony, W.F., & Gales, L. 1996. *Organization Strategy*, fifth editions. New Jersey: Pentice Hall.
- Hofstede, Geert, 1986, *Culture's Consequences, International Differences in Work – Related Values*. Sage Publication, Beverly Hills/London/New Delhi.

- Kartono, Kartini, 2008 : Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Kotter and Heskett (2000).Corporate Culture and Performance.New York: TheFree Press.
- Larissa A. Grunig, James E. Grunig, David M. Dozier, Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries (New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2002) p.282.
- Lathans, Fred. 1998. Organizational Behavior. Eigt Edition.New York McGraw- Hill Co.
- Martoyo, Susilo. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jogjakarta: PT BPFPE – JogJakarta
- McKeen, James dan Tor Guimares. 1997. Succesfull strategies for user participation in systems development, Journal Management Information System, Armonk.
- Riduwan. 2012. Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian. Bandung:Alfabet
- Ristiani, Nita. 2007. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat kerja Karyawan pada PT.Asuransi Jiwa Sraya (Persero) Malang.
- Robbins, Stephen P. 1999. Perilaku Organisasi :Konsep, Kontroversi danAplikasi. Terjemahan.Jakarta : PT. Prenhallindo
- Robbins, Stephen P (Terjemahan), (2003). Perilaku Organisasi. (Ed.Ke-10). Edisi Lengkap. Jakarta : PT Indeks.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Sarplin, Adam. (1995). Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi. Jakarta: Refika Aditama.
- Schein, Edgar H., (2010),”Organizational Culture and Leadership”, Jossey Bass, San Francisco.
- Schwartz, S., and Bardi, A. (2001), „Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective,” Journal of Cross-cultural Psychology, 32, 3, 268–290.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 25, pp. 1–65). San Diego, CA: Academic Press.
- Yukl A. Gary, 1998, Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta: Prenhallindo

PERAN KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Oleh:

I Nyoman Windu Laksana

Ni Nyoman Suryani

I Dewa Made Adnyana

A. Karakteristik Individu, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Keberhasilan dalam pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan bagian dari kemajuan ilmu, pembangunan dan teknologi, oleh sebab itu pemanfaatan sumber daya manusia harus dilaksanakan semaksimal mungkin agar tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Sinambela, 2017). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menangani berbagai masalah ruang lingkup pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sinambela, 2018). Oleh karena itu, langkah utama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan upaya peningkatan kinerja karyawan oleh semua orang atau perusahaan tidak terkecuali usaha retailer.

Retailer atau usaha eceran yaitu badan usaha yang mendistribusikan barang/jasa kepada konsumen baik biasanya mereka menjual secara eceran. Retailer mempunyai peranan penting baik dalam pendistribusiannya maupun mempromosikan barang tertentu. Sekilas retail sangatlah sederhana dalam penampilannya tapi sebenarnya peran retail sangatlah besar karena membutuhkan proses yang detail agar semuanya berjalan sesuai sistem (Fandy, 2013). Manajemen Sumber Daya Manusia atau Manajemen SDM adalah sebuah ilmu atau cara untuk mengatur bagaimana hubungan serta perananan tenaga kerja (sumber daya / obyek utama) secara efektif dan efisien sehingga dapat dimaksimalkan untuk mencapai tujuan bersama, baik perusahaan, karyawan maupun masyarakat (Sinambela, 2017).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki konsep dasar yaitu menempatkan semua karyawan sebagai manusia. Artinya, karyawan bukan hanya sebagai mesin pendukung saja. MSDM menggunakan beberapa disiplin ilmu antara lain sosiologi, psikologi, dll. Unsur utama Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia. Karena manusia disini sebagai obyek dan subyek utama, orang yang mengatur manusia disebut dengan manager. Maka, sangat penting mendapatkan manager yang dapat memanage manusia/karyawan dengan baik. Yang memiliki sifat kepemimpinan yang bagus (Amir, 2017).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dengan standar yang telah ditentukan, (Sinambela, 2017:480). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2015:67). Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal, faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan yang meliputi kepuasan kerja. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang meliputi karakteristik individu. Salah satu faktor karakteristik individu menurut Robbins (2017:46) karakteristik individu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja dalam organisasi.

James (2014:87) menyatakan karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja. Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ide-ide tertentu, bila karyawan tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang semestinya dapat dicapai. Sinambela (2017:303) kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaankerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Selain faktor karakteristik individu, faktor kepuasan kerja karyawan berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan dimana karyawan yang merasa puas terhadap perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Seperti adanya fenomena yang terjadi beberapa karyawan tidak puas atas hasil kerjanya, karyawan kurang mendapatkan promosi dari atasan, karyawan kurang puas terhadap atasan dan karyawan kurang puas atas rekan kerjanya yang pada akhirnya mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan tersebut. Robbins (2017:49) menyatakan perusahaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya cukup luas. Sinambela (2017) kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaankerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Kepuasan kerja bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilainilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini ada karena perbedaan masingmasing individu tersebut, semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang diperoleh, dan akan memperoleh tingkat kepuasan yang rendah jika terjadi sebaliknya. Karyawan melewatkan sebagian besar waktunya untuk bekerja dan bagian dari hidupnya ini harus dibuat sedemikian rupa sehingga menyenangkan dan memuaskan. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Jadi kepuasan kerja itu sendiri berkaitan antara harapan karyawan dan apa yang diperoleh dari pekerjaan. Berdasarkan pemikiran tersebut, berarti kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja maupun perusahaan serta bagi masyarakat secara

umum. Oleh karena itu, maka menciptakan keadaan yang bernilai positif dalam lingkungan kerja suatu perusahaan mutlak merupakan kewajiban dari setiap jajaran pimpinan perusahaan yang bersangkutan. Dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini berarti bahwa konsep kepuasan kerja dapat dilihat sebagai hasil interaksi karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Berdasarkan pengertian tersebut dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas individu karena harapan sesuai dengan kenyataan yang diperoleh di tempat kerja baik dalam hal beban kerja, lingkungan atau kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja atau penyelia, dan kompensasi. Robbins (2017:52) menhatakan ada 5 faktor kepuasan kerja yaitu:

1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang karyawan sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan itu sendiri.

2) Kepuasan terhadap imbalan dari pekerjaan itu

Di mana karyawan merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan karyawan lain yang bekerja di organisasi itu.

3) Kepuasan terhadap supervisi dari atasan

Karyawan merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.

4) Kepuasan terhadap rekan kerja

Karyawan merasa puas terhadap rekan - rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.

5) Kesempatan promosi

Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

Kinerja tinggi yang dihasilkan oleh karyawan akan membantu perusahaan dalam proses pencapaian tujuannya. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama Robbins dalam (Sinambela, 2017). Kinerja Karyawan adalah seperangkat hasil yang dicapai dan mrujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Mangkunegara (2015:67) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada dua faktor Mangkunegara (2015:67) yaitu :

1) Faktor kemampuan

Kemampuan potensi dan kemampuan reality yang diartikan pefgawai yang memiliki potensi diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi kondisi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

B. Peran Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Menurut (Sopiah, 2013) bahwa karakteristik individu adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap. Karakteristik individu terdiri dari kemampuan, keterampilan, pengalaman, latar belakang individu (Gibson, 2013). Karakteristik individu adalah kemampuan, karakteristik-karakteristik biografis, pembelajaran, sikap, kepribadian, persepsi, dan nilai. Berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi (Thoha, 2014:34).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2015). Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal, faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan yang meliputi kepuasan kerja

C. Peran Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini berarti bahwa konsep kepuasan kerja dapat dilihat sebagai hasil interaksi karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Robbins (2017:49) menyatakan perusahaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya cukup luas. Sinambela (2017:303) kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaankerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dengan standar yang telah ditentukan, (Sinambela, 2017)

D. Peran Karakteristik Individu Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja tinggi yang dihasilkan oleh karyawan akan membantu perusahaan dalam proses pencapaian tujuannya. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama Robbins (2017). Karakteristik individu adalah kemampuan, karakteristik-karakteristik biografis, pembelajaran, sikap, kepribadian, persepsi, dan nilai. Berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi

(Thoha, 2014:34). Kepuasan kerja dapat dilihat sebagai hasil interaksi karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Berdasarkan pengertian tersebut dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas individu karena harapan sesuai dengan kenyataan yang diperoleh di tempat kerja baik dalam hal beban kerja, lingkungan atau kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja atau penyelia, dan kompensasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afshar, Mehdi Doosti 2016, *Investigating the impact of job satisfaction/dissatisfaction on Iranian English teachers' job performance*, *jurnal irian jurnal og languange teaching research*.
- Ananto. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakter Individu Terhadap Kinerja Karyawan Di CV Putra Mina Swalayan. Skripsi Universitas IslamNegeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Amir, Taufik. (2017). Inovasi Pendidikan Melalui Problem Based Learning: Bagaimana Pendidik Memberdayakan Pemelajar di Era Pengetahuan. Jakarta: Kencana.
- Angelica, Diana. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakrta : Salemba Empat.
- Chandra dan Priyono 2016, *The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance - Studies in the School of SMPN 10 Surabaya*, *internasional education studies vol 9 no 1*.
- Evita, S.N, Muizu W.O.Z dan Atmojo R.T.W, 2017, Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management By Objectives (Studi Kasus Pada PT Qwords Company International). *Jurnal Pekbis*. Vol 9 No 1 Hal: 18-32.
- Indrayana I Putu Dony 2016, Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja, omitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sinarmas KC Denpasar, Tesis Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Mahasaraswati.
- James, A.F Stoner, dan Edward Freeman (eds). 2014 *Manajemen Jilid 1*, terj. Alexander Sindoro, Jakarta: PT Prahallindo.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2010. Manajemen Pemasaran, Jilid 1 Edisi ke – 12. Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta: PT. Macaman Jaya Cemerlang.
- Laan Rahmat, Mahlia Muis, Muhammad Idrus Taba, Dan Muhammad Yunus Zain 2016, *The Effect Of Compensation And Employee Development On The Job Satisfaction And Employee Performance*, *International Journal Of Research In Social Sciences* Vol. 6, No.5.
- Natalia, Nurhastuti. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Peoni, Herianus. 2014. Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Taspen (Persero) Cabang Manado.

- Skripsi Ilmu Administasi Bisnis. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Reni Pratama Sari. (2013). Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Kawan Kita Klaten. Skripsi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Robbins, Judge. 2017. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen, 2006, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta.
- , 2007. *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 4, Penerbit Arcan, Jakarta.
- , 2008. *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 4, Penerbit Arcan, Jakarta
- , 2009. *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta
- , 2010, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta
- Sinambela, Lijan Poltak .2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Sopiah. (2013). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Subyantoro, Arief. (2014). "Karakteristik Individu, Karakteristik Perkerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada pengurus KUD di kabupaten Sleman)". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.11, No. 1, hal 11-19
- Thoha, Miftah. (2014). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

PERAN KECERDASAN EMOSIONAL DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU DALAM MENINGKATKAN PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN

Oleh

I Made Suardana

I Wayan Mendra

Tjok Istri Sri Harwathy

A. Kecerdasan Emosional, Karakteristik Individu, dan Pengembangan Karir Karyawan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, pengolahan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia yang handal, terampil dan memiliki loyalitas yang tinggi dipengaruhi oleh keadaan dan kondisi pribadi masing-masing. Pemimpin seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan individu dengan organisasi yang dilandasi hubungan manusia. Berdasarkan hal tersebut terlihat adanya proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok dan hal ini disebut dengan kepemimpinan.

Mangkunegara (2009), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pemimpin untuk menilai hasil kerja bawahannya.

Perkembangan mental karyawan akan mempengaruhi sikap dan semangat mereka dalam bekerja. Pada umumnya setiap perusahaan menginginkan perkembangan mental yang dapat mendukung perbaikan kinerja perusahaan. Ini semua demi terwujudnya apa yang perusahaan ingin capai. Perkembangan mental dan semangat karyawan yang cenderung menurun akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Kecerdasan emosional (EQ) adalah kemampuan seseorang untuk menerima, menilai, mengolah, serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya. Dalam hal ini, emosi mengacu pada perasaan terhadap informasi akan suatu hubungan. Sedangkan, kecerdasan (intelijen) mengacu pada kapasitas untuk memberikan alasan yang valid akan suatu hubungan. Kecerdasan emosional (EQ) belakangan ini dinilai tidak kalah penting dengan kecerdasan intelektual (IQ).

Peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, karena akan berdampak positif bagi perusahaan dan diharapkan mampu untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi perusahaan. Salah satu caranya melalui penciptaan kepemimpinan yang efektif. Hubungan yang saling berkaitan ini sangat

menarik untuk dikajikan diteliti lebih dalam. Diharapkan kepemimpinan yang efektif memiliki pengaruh besar terhadap kecerdasan emosional (EQ) dan karakteristik individu terhadap pengembangan karir.

Kecerdasan Emosional (EQ) adalah suatu kemampuan yang dapat mengerti emosi diri sendiri dan orang lain, serta mengetahui bagaimana emosi diri sendiri terekspresikan untuk meningkatkan maksimal etis sebagai kekuatan pribadi (Steiner, 1997). Berbeda dengan pendapat sebelumnya, Patton (1998) mengemukakan kecerdasan emosi sebagai kemampuan untuk mengetahui emosi secara efektif guna mencapai tujuan, dan membangun hubungan yang produktif dan dapat meraih keberhasilan. Sementara itu Bar-On (2000) menyebutkan bahwa kecerdasan emosi adalah suatu rangkaian emosi, pengetahuan emosi dan kemampuan-kemampuan yang mempengaruhi kemampuan keseluruhan individu untuk mengatasi masalah tuntutan lingkungan secara efektif.

Ketika mendengar kata EQ, pikiran kita langsung mengarah pada tingkat kecerdasan seseorang. Namun jangan salah, tingkat intelegensi seseorang tidak hanya diukur melalui tinggi rendahnya EQ semata. Ada 4 Jenis kecerdasan emosional menurut Goleman (2007) yaitu:

1. Kecerdasan visual-spasial

Orang yang kuat secara kecerdasan visual-spasial sangat baik dalam berbagai hal visual. Ia mampu melihat maupun menginterpretasikan berbagai karya visual seperti peta, grafik, video, dan gambar. Mereka sangat menikmati aktivitas menulis dan membaca, sangat baik bermain puzzle, senang menggambar, melukis, dan mengenali berbagai pola/seni visual dengan sangat baik.

2. Kecerdasan Bahasa

Kekuatan orang dengan kecerdasan ini ada pada penguasaan kosakata, bahasa, dan tulisan. Mereka mampu memainkan kata-kata dengan sangat baik dan menarik, baik itu dalam tulisan maupun perkataan. Tipe orang seperti ini juga mampu menulis cerita, mengingat informasi, dan gemar membaca.

3. Kecerdasan logika-matematika

Orang yang kuat dalam tipe kecerdasan ini biasanya sangat baik untuk menganalisa penyebab dari sebuah persoalan logis serta mampu memikirkan cara penyelesaiannya. Ia cenderung berpikir dengan konsep angka, korelasi, dan pola tertentu.

4. Kecerdasan Kinestetik

Sangat kuat dalam pergerakan fisik dan motorik. Ia sangat baik dalam koordinasi tubuh. Mereka dengan kecerdasan kinestetik piawai dalam menari dan olahraga. Ia juga cenderung kreatif untuk membuat sesuatu hasil karya tangannya sendiri. Cenderung untuk mempelajari dan mengingat sesuatu dari tindakan, bukan dari sesuatu yang dilihat maupun didengar.

Terkait mengenai kepuasan kerja menurut Okpara (2006:26) kepuasan kerja yang didapatkan setiap karyawan tidak sama karena kriteria mereka terhadap kepuasan kerja berbeda-beda. Hal ini berhubungan dengan masing-masing individu karyawan yang meliputi hal umur, jenis kelamin, status kawin dan masa kerja.

Karakteristik individu menurut Ratih (2005:79) merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu.

Pengembangan karir adalah suatu langkah yang ditempuh perusahaan untuk menghadapi tuntutan tugas karyawan dan untuk menjawab tantangan masa depan dalam mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan yang merupakan suatu keharusan dan mutlak diperlukan (Siagian, 2001). Dubrin (1982) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Dubrin (1982) menguraikan sejumlah tujuan pengembangan karir yang dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karier karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, ini menunjukkan bahwa tercapai tujuan perusahaan dan tujuan individu.
- 2) Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.
- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) Memperkuat hubungan antara Pegawai dan Perusahaan Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan Tanggung Jawab Sosial Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program Perusahaan Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapai tujuan perusahaan.
- 7) Mengurangi Turnover (pergantian karyawan karena mengundurkan diri) dan Biaya Kepegawaian Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- 8) Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian

Menggiatkan Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.

B. Peran Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Pengembangan Karir

Perkembangan mental karyawan akan mempengaruhi sikap dan semangat mereka dalam bekerja. Pada umumnya setiap perusahaan menginginkan perkembangan mental yang dapat mendukung perbaikan kinerja perusahaan. Ini semua demi terwujudnya apa yang perusahaan ingin capai. Perkembangan mental dan semangat karyawan yang cenderung menurun akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Besarnya dampak yang ditimbulkan oleh penurunan kinerja karyawan menjadi tantangan tersendiri bagi seorang pimpinan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Kecerdasan Emosional (EQ) adalah suatu kemampuan yang dapat mengerti emosi diri sendiri dan orang lain, serta mengetahui bagaimana emosi diri sendiri terekspresikan untuk meningkatkan maksimal etis sebagai kekuatan pribadi (Steiner, 1997). Kecerdasan emosional dianggap sebagai faktor yang berpotensi dapat menyebabkan sikap, perilaku, dan hasil yang lebih positif, yang pada akhirnya berhubungan terhadap karir seseorang (Goleman, 1998). Hasil yang lebih positif dalam hal ini ialah bagaimana karyawan mampu mengidentifikasi dirinya sendiri terkait kelebihan dan kelemahan diri, nilai-nilai pribadi, memiliki tujuan karir yang matang, serta transisi karir yang jelas. Keterkaitan Facilitating Terhadap Perencanaan Karir Individual Coetzee & Schreuder (2007) menyatakan bahwa kecerdasan emosi khususnya facilitating (menggunakan emosi untuk proses berpikir) berpengaruh positif terhadap perencanaan karir individual yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan karir yang lebih baik.

C. Peran Karakteristik Individu terhadap Pengembangan Karir

Hasibuan (2000:54) Keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Pegawai harus mempunyai keterampilan teknis dalam mengerjakan pekerjaan serta keterampilan merencanakan karir untuk suatu tujuan karir, sehingga menumbuhkan kepercayaan pada diri. Menurut James (2004:87) karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja. Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti dengan perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenangi itu. Minat mempunyai kontribusi terbesar dalam pencapaian tujuan perusahaan, betapapun sempurnanya rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya. Bila karyawan tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang semestinya dapat dicapai. Pengembangan karir didefinisikan sebagai pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi (Simamora, 2006).

DAFTAR PUSTAKA

- Goleman, Daniel. 2007. Kecerdasan Emosional. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman. (2009). Emotional Intelligence (terjemahan). Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hamali Arif Yusuf (2016). *Memahami Manajemen Sumber daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta : CAPS (Center For Academic Publishing Service)
- Handoko, T. Hani. 2008. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta,
- Hasibuan, Malayu. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara, Jakarta,
- Hasibuan, Malayu. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Irfan, Fahmi. 2012. Manajemen (Teori, Kasus, dan Teori)", cetakan kedua, Alfabeta: CV. Bandung
- James, A.F Stoner, dan Edward Freeman (eds). 2014 *Manajemen Jilid 1*, terj. Alexander Sindoro, Jakarta: PT Prahallindo.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2010. Manajemen Pemasaran, Jilid 1 Edisi ke – 12. Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta: PT. Macaman Jaya Cemerlang.
- Laan Rahmat, Mahlia Muis, Muhammad Idrus Taba, Dan Muhammad Yunus Zain 2016, *The Effect Of Compensation And Employee Development On The Job Satisfaction And Employee Performance, International Journal Of Research In Social Sciences* Vol. 6, No.5.
- Natalia, Nurhastuti. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan kesepuluh, PT. Remaja Rosdakarya, Jakarta, <http://www.google.com>. Nuhfil Hananai. Teori Pertumbuhan Ekonomi.pdf. <http://www.google.com>. Tito Hutabarat. Teori Pertumbuhan Ekonomi.pdf.
- Mangkunegaram Anwar Prabu, 2008, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- , 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- , 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- , 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- , 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.

- Reni Pratama Sari. (2013). Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Kawan Kita Klaten. Skripsi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Robbins, Judge. 2017. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen, 2006, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta.
- , 2007. *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 4, Penerbit Arcan, Jakarta.
- , 2008. *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 4, Penerbit Arcan, Jakarta
- , 2009. *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta
- , 2010, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta
- Sinambela, Lijan Poltak .2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara

PERAN KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Oleh:

Ida Bagus Adi Pranata Ditya

I Wayan Mendra

Tjok Istri Sri Harwathy

A. **Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Kinerja Karyawan**

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas *output* serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja karyawan digunakan perusahaan untuk mengetahui apakah aktifitas dan output yang dihasilkan sudah sesuai dengan tujuan perusahaan. Penilaian tersebut digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana tujuan perusahaan itu sudah dapat tercapai dalam kurun waktu atau periode yang sudah di tentukan oleh perusahaan.

Menurut Notoatmodjo (2004) Indikator-indikator yang dinilai dalam proses penilaian kinerja pada umumnya adalah: inisiatif, prestasi kerja, tanggung jawab, ketepatan waktu, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kecepatan kerja. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena, itu salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah peranan seorang pemimpin dalam suatu perusahaan. Berhasil tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada keahlian pemimpin untuk melaksanakan fungsi organisasi seperti bidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia maupun fungsi administrasi. Selain itu pemimpin organisasi harus bisa membimbing karyawannya agar bisa melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga bisa mencapai target perusahaan yang di tentukan.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. (Kartono, 2003:181). Kepemimpinan (*Leadership*) adalah keterampilan yang sangat diperlukan oleh setiap manajer untuk mengarahkan karyawan agar berkinerja secara optimal. Kegagalan manajer membentuk team work akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Sedangkan menurut Hasibuan (2009:169) kepemimpinan (*Leadership*) yang diterapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan keserasian dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

Sebagai indikator dalam kepemimpinan menurut Umar (2001:31) yaitu: cara berkomunikasi, pemberian motivasi, kemampuan untuk memimpin, pengambilan

keputusan, dan kekuasaan yang positif. Dalam beberapa literatur, istilah budaya perusahaan atau corporate culture sering diganti dengan budaya organisasi atau organization culture. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam menghadapi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal. Siagian (2003:27) menyatakan ada lima tipe kepemimpinan, yaitu:

1) Tipe Otokratik

Tipe otokratik akan menampilkan diri pula pada perilaku pemimpin yang bersangkutan dalam interaksi dengan pihak lain, dengan para bawahannya dalam organisasi. Masalah dalam tipe otokratik ialah bahwa keberhasilan mencapai tujuan dan berbagai sasaran itu semata-mata karna takutnya para bawahan terhadap pimpinannya karena para bawahan selalu di bayangi bayangi ancaman.

2) Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin yang Paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Masalah utama tipe Paternalistik ialah para bawahannya tidak didorong untuk berfikir secara inovatif dan kreatif.

3) Tipe Kharismatik

Tipe pemimpin karismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkrit mengapa orang tertentu itu dikagumi.

4) Tipe Laissez Faire

Sikap seorang pemimpin yang Laissez Faire dalam memimpin organisasi dan para bawahannya biasanya adalah sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan bisikan hati nuraninya asal saja kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai.

5) Tipe Demokratif

Seorang pemimpin yang demokratif melihat bahwa dalam perbedaan – perbedaan yang merupakan kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan.

Menurut Robbins (2006), karakteristik budaya organisasi meliputi dukungan manajemen, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci atau detail, stabilitas, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, dan keagresifan. Budaya organisasi berperan penting terhadap komitmen karyawan di suatu perusahaan, karena dengan adanya budaya organisasi dalam perusahaan dapat membantu menciptakan rasa memiliki terhadap perusahaan dan menciptakan keterikatan emosional antara perusahaan dengan karyawan yang terlibat di dalamnya. Dengan demikian adanya budaya organisasi pada perusahaan dapat berpengaruh kuat terhadap perilaku dan komitmen karyawannya, karena jika dalam diri karyawan terbentuk rasa memiliki

terhadap perusahaan akan membuat karyawan tersebut memiliki sikap loyal dan timbul keinginan untuk bertahan pada perusahaan tersebut.

Karyawan ketika mencapai tujuan perusahaan sangat tergantung bagaimana karyawan tersebut dapat mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan keinginan untuk kerjasama antar berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda. Mengingat begitu pentingnya peran karyawan dalam suatu perusahaan, maka kegiatan pengembangan karier dan karakteristik individu karyawan merupakan hal penting dalam upaya peningkatan prestasi kerja karyawan, misalnya melalui pendidikan karier, informasi karier, dan bimbingan karier.

Karier atau "*career*" adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang dipunyai (atau dipegang) seseorang selama kehidupannya dalam bekerja. Dengan demikian gagasan tersebut diperkuat oleh (Martoyo, 2007) bahwa karier menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan/kepangkatan yang dapat dicapai selama kerja dalam suatu organisasi. Pendapat lain yang dikemukakan oleh (Simamora, 2006) mengenai karier adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut.

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Kegiatan pengembangan karier yang didukung oleh perusahaan, maka perusahaan mengharapkan adanya umpan balik dari karyawan yaitu berupa prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan sesuai dengan standar perusahaan. Prestasi kerja akan menambah manfaat baik dari pihak perusahaan maupun karyawan. Salah satu manfaatnya bagi karyawan yaitu dapat menambah pengalamannya selama bekerja, sedangkan manfaatnya bagi perusahaan yaitu memudahkan untuk pengambilan keputusan. Dressler (2004:189) menyatakan program pengembangan karier yang direncanakan mengandung tiga pokok yaitu:

- 1) Membantu pegawai dalam menilai kebutuhan karier internnya sendiri.
- 2) Mengembangkan dan mengumumkan memberitahukan kesempatan-kesempatan karir yang ada dalam organisasi.
- 3) Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan peluang karir.

Kinerja karyawan adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu dalam mencurahkan tenaga sejumlah tertentu pada pekerjaan. Rivai (2011) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005) mendefinisikan kinerja atau prestasi adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapaun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensikerja secara maksimal.

B. Peran Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi proses organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja karyawan yang aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin, 2005:84).

C. Peran Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kotter dan Haskett (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang. Pernyataan tersebut menguatkan kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kesimpulannya adalah dengan mendukung komponen asas keakraban dan asas integritas yang menjadi cerminan budaya perusahaan dalam penelitian kali ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Memupuk asas keakraban dan asas integritas akan menumbuhkan kinerja karyawan yang mampu mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik. Hal tersebut akan membawa kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Sebaliknya bila asas keakraban dan asas integritas tidak ditanamkan dengan baik kepada karyawan maka tidak menutup kemungkinan akan menjadi faktor kegagalan perusahaan dalam menjalankan kegiatannya.

D. Peran Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya (Nugroho, 2013). Dengan standar hidup yang lebih baik, karyawan tidak akan puas jika hanya memiliki pekerjaan dan tunjangan yang biasa. Para karyawan menginginkan karir yang mengungkapkan minatnya, kepribadiannya, kemampuannya dan yang selaras dengan keseluruhan situasi kehidupannya. Tetapi, sebagian besar manajemen telah gagal untuk

mengenali kebutuhan ini dan pengalaman yang diberikan tidak memungkinkan untuk mengembangkan karir karyawan (Nzuve, 2007).

Karir merupakan jabatan atau status seseorang ketika bekerja selama hidupnya. Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Sudiro, 2011:91). Sedangkan menurut Martoyo (2007:74) pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan-peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*, Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Azzem, Hazem Kamal El Din and Shaima Salah Sayed. 2010. Influence of Empowering Employes on Job Satisfaction in Youth Care Administrations at Faculties of Assiut University A Comperative Study. *World Journal of Sport Sciensces*, 3(S), pp:1151-1159.
- Delf, R.L. 2009. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- DuBrin, A. J. 2005. *The Complate Ideal's Guide. Leadership*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Jakarta. Prenada.
- Etta Mamang Sangadji, 2009. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja. *Jurnal paedagogia*, Jilid 12, Nomor 1, Februari 2009, halaman 52 – 65
- Farisy, Hafizh, 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Organsasional terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Usaha Rumah Makan (Studi pada Karyawan Rumah Makan Geole)*. Skripsi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Goleman, Daniel. 2007. *Kecerdasan Emosional*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Greenberg & Robert A. Baron, 2005. *Organisasi, Edisi Kedua*, Jakarta
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta. BPFE.
- Ardana dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*, Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Azzem, Hazem Kamal El Din and Shaima Salah Sayed. 2010. Influence of Empowering Employes on Job Satisfaction in Youth Care Administrations at Faculties of Assiut University A Comperative Study. *World Journal of Sport Sciensces*, 3(S), pp:1151-1159.
- Delf, R.L. 2009. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- DuBrin, A. J. 2005. *The Complate Ideal's Guide. Leadership*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Jakarta. Prenada.
- Etta Mamang Sangadji, 2009. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja. *Jurnal paedagogia*, Jilid 12, Nomor 1, Februari 2009, halaman 52 – 65

- Farisy, Hafizh, 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Organasional terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Usaha Rumah Makan (Studi pada Karyawan Rumah Makan Geole)*. Skripsi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Goleman, Daniel. 2007. *Kecerdasan Emosional*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Greenberg & Robert A. Baron, 2005. *Organisasi, Edisi Kedua*, Jakarta
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta. BPF.
- Sutrisno, H. Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno, H dan Priansa, D.J. 2011. *Manajemen SDM dalam Oranisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuwono,dkk. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya : Universitas Airlangga

PERAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

Oleh:

Komang Sri Mahuni

Nengah Landra

Sapta Rini Widyawati

A. Kepuasan Kerja, Komitmen Pegawai, dan Kinerja Pegawai

Keberhasilan suatu pegawai pemerintah dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari peran sumber daya manusianya, karena sumber daya manusia yang ada dalam pegawai pemerintah merupakan faktor utama dari tingkat yang terendah hingga yang tertinggi. Dalam mengelola sumber daya manusia, instansi pemerintah harus memperhatikan para pegawai yang dimilikinya. Manajemen pegawai pemerintah harus mendorong pegawainya agar memiliki kinerja yang maksimal. Hal ini berkaitan dengan tugas dan fungsi seorang pegawai yang penting dalam organisasi, sehingga pegawai dalam pegawai pemerintah harus dikelola secara baik dan benar. Pegawai pemerintah sebagai pelayan masyarakat harus berusaha meningkatkan kinerja yang dimiliki pegawai dengan harapan tujuan pegawai dapat tercapai. Pegawai memberikan hasil kerja berdasarkan syarat-syarat pekerjaan yang ada di dalam perusahaan tempatnya bekerja. Setiap pegawai harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya untuk dapat memiliki kinerja yang baik.

Anwar (2012:167) Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam pegawai (Ilyas, 2011:89). Alwi (2011:123) menyatakan kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang mana penilaiannya dapat dilakukan berdasarkan pendekatan-pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan sistem dan prestasi. Khaerul (2010:91), Menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang disumbangkan seorang pegawai yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab terhadap pegawai (perusahaan) yang didasarkan atas kecerdasan spiritual, intelegensi, emosional dan kecerdasan mengubah kendala menjadi peluang serta keterampilan fisik yang diarahkan kepada pemanfaatan sumber daya yang disediakan organisasi. Hariandja (2012) menyebutkan ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja yaitu:

- 1) Kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, ketrampilan dan penerimaan keluaran.
- 2) Kuantitas pekerjaan meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- 3) Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- 4) Kehadiran, meliputi: regutaritas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu

- 5) Konservasi meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Robbins (2011:125) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Luthans (2012:178) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu indikator penting dalam mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kepuasan kerja dapat diartikan perasaan senang atau tidak senang seorang pegawai terhadap pekerjaan yang mereka lakukan (Mas"ud, 2011:28). Perasaan yang dimiliki pegawai tersebut mampu mempengaruhi bagaimana seorang pegawai bekerja. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan meningkatkan kinerjanya, baik kualitas ataupun kuantitas.

Kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Apabila pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik maka pegawai tersebut akan mencapai kepuasan dalam bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya (Sutrino, 2010). Sementara pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada pegawai yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen pegawai. Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian pegawai yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi pegawai dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam pegawai (Robbin , 2011:79). Luthans (2012:189) menyatakan komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

Komitmen pegawai merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak terhadap tujuan-tujuan pegawai serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen akan muncul bila pegawai sadar akan hak dan kewajibannya dalam menjalankan tugas dalam pegawai tanpa ada kepentingan pribadi. Komitmen pegawai merupakan loyalitas yang dimiliki pegawai terhadap perusahaan dimana pegawai bekerja. Komitmen pegawai yang dimiliki pegawai juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak pada suatu pegawai dan tujuan-tujuannya, serta berminat memelihara keanggotaan dalam pegawai tersebut (Hariandja, 2012:167). Jenis-jenis komitmen menurut Robbins (2011:101) adalah sebagai berikut:

- 1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif yaitu perasaan emosional untuk pegawai dan keyakinan dalam nilai-nilainya.

2) **Komitment Berkelanjutan**

Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah pegawai bila dibandingkan dengan meninggalkan pegawai tersebut.

3) **Komitmen Normatif**

Komitmen normatif yaitu komitmen untuk bertahan dengan pegawai untuk alasan-alasan moral atau etis.

Komitmen yang tinggi akan membuat pegawai setia pada perusahaan dan akan berkeja keras untuk kemajuan perusahaan. Pegawai akan berusaha berkontribusi dalam bentuk tenaga ataupun pikiran demi kemajuan dan tercapainya tujuan perusahaan. Khaerul (2010:78) menyatakam komitmen ini merupakan hasil timbal balik atas apa yang diberikan oleh perusahaan bagi pegawai. Pegawai akan puas dengan pekerjaan mereka apabila perusahaan mampu memberikan timbal balik yang adil dan layak, hal tersebut akan meningkatkan komitmen yang dimiliki pegawai terhadap perusahaan. Kuncoro (2012:97) menyatakan komitmen pegawai adalah rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

B. Peran Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang pada pekerjaannya dan merupakan suatu reaksi emosional yang dapat menimbulkan perasaan senang atau tidak senang yang berhubungan dengan penghargaan. Apabila pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik maka pegawai tersebut akan mencapai kepuasan dalam bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya (Mekta, 2017). Sementara pegawai yang yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Analisis yang menunjukkan hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Devi dan Diana, 2010). Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai juga dikemukakan oleh Ostroff dalam Devi, Eva Kris Diana (2009) ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana pegawai yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan pegawai yang kurang terpuaskan.

C. Peran Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen pegawai yang berhubungan dengan pegawai adalah serangkaian variabel sikap yang sama tetapi memiliki kekhasan yang berhubungan dengan lima

hal: pekerjaan, organisasi, kelompok kerja, karir dan nilai kerja (Luthans, 2012:167) sedangkan komitmen yang berhubungan langsung dengan kinerja ditemukan pada komitmen terhadap pekerjaan, karir dan organisasi (Khaerul, 2010:79). Komitmen pegawai merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap pegawai artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai pegawai dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan pegawai demi pencapaian tujuan. Dapat dikatakan komitmen pegawai merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap pegawai untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di dalam organisasi.

Firman (2013) mengatakan bahwa komitmen mempengaruhi kinerja melalui dua variabel yaitu upaya dan keterikatan, yang dapat memberikan basis perbedaan antara komitmen motivasi dan keterikatan sehingga bisa memberikan basis untuk lebih memahami hubungan empiris antara komitmen yang berhubungan dengan kerja dan komitmen yang berhubungan dengan kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa hubungan komitmen dengan kinerja menyangkut karya menumbuhkan kesadaran, tanggung jawab, serta motivasi untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang tinggi, akan mempunyai kinerja yang lebih baik bila dibandingkan pegawai yang komitmennya rendah.

D. Peran Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Secara teoritis disebutkan bahwa hubungan kepuasan kerja dan kinerja justru terjadi sebaliknya dimana kinerja yang baik pegawai akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif perhatian lebih dari atasan sehingga penghargaan tersebut mendorong terjadinya kepuasan kerja. Apabila seseorang merasa telah terpenuhinya semua kebutuhan dan keinginannya oleh pegawai maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya. Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian pegawai yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi pegawai dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam pegawai. Komitmen terhadap pegawai artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai pegawai dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan pegawai demi pencapaian tujuan.

Hal ini sesuai pendapat dari Luthans (2012:156) yang menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri gaji/bayaran, kesempatan dapat promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap pegawai akan timbul dengan baik, sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasional dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Alwi, Syafarudin. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2012. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung
- As'ad, Moh. 2010. *Psikologi Industri*. Edisi keempat. Yogyakarta: Penerbit Liberty
- , 2012. *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*. Ed.2. Liberty. Yogyakarta
- Devi,Eva Kris Diana. 2010. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitem Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang). *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang
- Firman, Zaenal and A.,2013. PengaruhKepuasan Kerja Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Barat Dan Banten. *Skripsi*. Universitas Komputer Indonesia
- Handoko, 2010. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Hariandja, Marihot T.E, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Hasibuan, 2011. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Ilyas.Y, 2011. *Kinerja Teori Penilaian & Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI,Depok
- Kuncoro. 2012. *Manajemen Perbankan, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Khaerul, Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Luthans, Fred. 2012. *Organizational Behavior*.New York : Mc Graw-Hill.
- Mas'ud. 2011. *Survey Diagnosis Organizational*. Undip. Semarang
- Morrow, P.C. & J.C. McElroy. 2011. *Work commitment and job satisfaction over three career stage*. Journal of Vocational Behavior. 30, halaman: 330 – 346.
- Mekta, Hendrawan Qonit. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai PT. Indira Kelana Yogyakarta. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta
- Nawawi, Hadari. 2013. *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada Univercity Press
- Prabowo, Gilang Adhi. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai PT. Kusuma Sandang Mekarjaya Sleman Yogyakarta. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta
- Robbins, S.P.2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Sudarmanto 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Oraginsasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (PERSERO) Distribusi Malang *Skripsi*. Universitas Merdeka Malang.
- Somers, M.J. dan Birnbaum, Dee. 1998. *Work-Related Commitment and Job Performance: It's Also The Nature of The Performance That Counts*. Journal of Organizational Behavior, (19) : 621-634
- Sutrisno, Edi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

- Wexley, Kenneth N, dan Gary A. Yukl. 1992. *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Penerjemah Muh. Shobaruddin, Jakarta: Rineka Cipta
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta.
- Zurnali, Cut. 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation: Knowledge Worker-Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan*. Unpad Press. Bandung

PERAN KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPETENSI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Oleh:

Ni Kadek Parwati

I Ketut Setia Sapta

I Nengah Sudja

A. Komitmen Organisasi, Kompetensi, dan Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan organisasi. Tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi pada masa sekarang ini dan untuk masa yang akan datang adalah bagaimana mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, inovatif dan mempunyai kreatifitas yang tinggi. Meskipun ini tidak berhubungan langsung dengan keuangan atau pendapatan perusahaan, namun secara tidak langsung dapat berimbas pada kinerja perusahaan. Sumber daya manusia yang bermutu semakin dibutuhkan setiap perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan. Karena semakin baik kualitas sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan maka daya saing perusahaan tersebut akan semakin baik.

Kinerja karyawan adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97). Istilah kinerja dalam kamus *Illustrated Oxford Dictionary* (Nasution, 2010) adalah menunjukkan *the execution of fulfillment of a duty* (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas) atau *persons achievement under test conditions* (pencapaian hasil dari seseorang ketika di uji). Kinerja mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang karyawan selama periode tertentu. Jika karyawan tidak melakukan pekerjaan dengan baik maka perusahaan akan mengalami kegagalan. Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya yaitu komitmen organisasi. Noe (2011:308) menyatakan komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dan bersedia untuk mengajukan upaya atas namanya. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan meregangkan diri mereka untuk membantu organisasi melalui masa-masa sulit. Karyawan dengan komitmen organisasi rendah cenderung meninggalkan pada kesempatan pertama untuk pekerjaan yang lebih baik. Sedangkan Hellriegel dan Slocum (2011:91) menyatakan komitmen organisasi adalah kekuatan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Karyawan yang tinggal dengan organisasi mereka untuk jangka waktu yang panjang cenderung lebih berkomitmen untuk organisasi daripada mereka yang bekerja untuk jangka waktu yang lebih singkat.

Robbins dan Judge (2009:101) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak tujuan dan keinginannya untuk

mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sedangkan Hadiyani (2013:162) menyatakan komitmen organisasi merupakan keinginan atau dorongan dari dalam diri individu yang memahami keberadaan dirinya dalam sebuah organisasi tempatnya bekerja yang selalu bersedia untuk berperan aktif dalam melakukan usaha-usaha mewujudkan tujuan organisasi, memberikan kontribusi positif bagi organisasi, memiliki kesamaan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai perusahaan serta memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tempatnya bekerja. Komitmen organisasi dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya Porter *et al.* (1974).) Ada tiga bentuk dari komitmen ini sebagai menurut Allen dan Meyer (1990) sebagai berikut:

1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, *affection*, karena sepakat terhadap tujuan organisasi.

2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan adalah komitmen yang didasarkan pada kerugian bila meninggalkan organisasi, yang sering kali diartikan sebagai *calculative commitment*.

3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif adalah keyakinan dari karyawan bahwa dia merasa harus tinggal atau bertahan dalam organisasi karena suatu loyalitas personal, sehingga karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena merasa harus melakukan hal itu (*have to*), melalui kepatuhan pada aturan yang ditetapkan organisasi dan tidak melakukan upaya untuk meninggalkan organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompetensi. Dimana, pengetahuan kompetensi sangat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Apabila kompetensi atas diri seorang karyawan telah diketahui maka perusahaan pun akan membantu mengembangkan kompetensi karyawan dengan melakukan training dan pelatihan-pelatihan yang diperlukan oleh karyawan guna meningkatkan kompetensinya. Seorang karyawan bertanggung jawab dalam menyelesaikan masalah dan menjalankan tugas, serta mentransfer informasi kepada orang lain terkait tugas yang diinstruksikan oleh atasan dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

Wibowo (2007:110) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi tidak hanya mengandung ketrampilan, pengetahuan dan sikap, namun yang penting adalah penerapan dari ketrampilan, pengetahuan dan

sikap mereka sesuai standar kerja yang ditetapkan. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, jika seorang pegawai yang memiliki potensi yang tinggi seperti pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Sedangkan Rivai (2006:299) kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Hal ini terjadi karena kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2012:88) kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang outstanding performers lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan secara praktek semua tugas pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan.

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan yang mempunyai persyaratan tertentu untuk dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Untuk menentukan kinerja pegawai baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan (Bangun, 2012:231). Pada dasarnya kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi (Mathis, 2006:112). Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapatkan perlakuan yang sama, pembatasan karyawan sesuai keahliannya serta mendapatkan bantuan perencanaan karir, serta terdapat umpan balik dari perusahaan. Setiap karyawan pada suatu perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja setiap karyawan berbeda beda tergantung dari kemampuan individu masing-masing karyawan. Keberhasilan kinerja karyawan dipengaruhi oleh reward dan punishment dalam suatu perusahaan.

B. Peran Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2001) komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan organisasi secara aktif. Sebab pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi akan semakin berkembang jika bekerja pada lingkungan organisasi yang memiliki komitmen kerja tinggi yang didukung oleh semangat kerja para pegawai, menuntut para pegawainya untuk mempunyai komitmen kerja yang tinggi, sehingga lingkungan yang demikian akan mempengaruhi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Firman (2013) mengatakan bahwa komitmen mempengaruhi kinerja melalui dua variabel yaitu upaya dan keterikatan, yang dapat memberikan basis perbedaan

antara komitmen motivasi dan keterikatan sehingga bisa memberikan basis untuk lebih memahami hubungan empiris antara komitmen yang berhubungan dengan kerja dan komitmen yang berhubungan dengan kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa hubungan komitmen dengan kinerja menyangkut karya menumbuhkan kesadaran, tanggung jawab, serta motivasi untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang tinggi, akan mempunyai kinerja yang lebih baik bila dibandingkan pegawai yang komitmennya rendah.

C. Peran Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sudarmanto, (2009:32) kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kerjanya. Kompetensi tidak hanya mengandung ketrampilan, pengetahuan dan sikap, namun yang penting adalah penerapan dari ketrampilan, pengetahuan dan sikap mereka sesuai standar kerja yang ditetapkan. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, jika seorang pegawai yang memiliki potensi yang tinggi seperti pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif.

Pengetahuan tentang kompetensi sangat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan dapat bekerja optimal dan memberikan kontribusi yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Apabila kompetensi atas diri seorang karyawan telah diketahui maka perusahaan pun akan membantu mengembangkan kompetensi karyawan dengan melakukan training dan pelatihan-pelatihan yang diperlukan oleh karyawan guna meningkatkan kompetensinya. Seorang karyawan bertanggung jawab dalam menyelesaikan masalah dan menjalankan tugas, serta mentransfer informasi kepada orang lain terkait tugas yang diinstruksikan oleh atasan dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

D. Peran Komitmen dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Stoner dan Freeman (2011:487) mengemukakan kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil. Dalam mencapai keberhasilan itu terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu komitmen organisasi dan kompetensi. Komitmen organisasi tidak hanya menggambarkan loyalitas pasif yang dimiliki oleh anggota organisasi melainkan juga tindakan aktif yang dimiliki oleh anggota organisasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan keberlangsungan organisasi tetap dapat dipertahankan. Jadi, keberadaan komitmen organisasi diharapkan juga dapat meningkatkan kinerja dari organisasi.

Sedangkan sumber daya berkaitan erat dengan kompetensi ataupun kemampuan seseorang. Kompetensi merupakan salah satu kunci keberhasilan yang mempengaruhi organisasi atau instansi dalam mencapai kinerjanya, oleh sebab itu

hal ini dapat disimpulkan keterkaitan yang ada antara kompetensi mempengaruhi sebuah organisasi atau instansi. Kompetensi yang dikatakan kompeten akan menghasilkan kerja yang berkualitas yakni kinerja yang baik. Dan sebaliknya kompetensi yang dikatakan tidak kompeten akan menghasilkan kerja yang kurang berkualitas yakni kinerja yang buruk.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Dale Timpe. 1992. *Kinerja*. Jakarta: PT.Gramedia.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Amirul, Musadieq dan Mukzam. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT. Pelindo Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 47 No. 2. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.
- Angelina, Martha. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai UPT. *Perlindungan Dinas Tanaman Pangan dan Holtikultura Provinsi Riau. Jurnal JOM FEKAN*, Vol. 2 No. 1. Fakultas Ekonomi, Universitas Riau, Pekanbaru.
- Anis, Muhammad. 2015. Analisis Pengaruh kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada BMT Tamzis Area Yogyakarta. Skripsi. Program Studi Keuangan Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi kesepuluh)*. Jakarta Barat : PT Indeks
- Diana, Sulianti K.L. Tobing., 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.11.No.1.Maret 2009.
- Edy Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Fadel, Muhammad. 2009. *Reinventing Government (Pengalaman Dari Daerah)*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Hadiyani, Martha Indah. 2013. Komitmen Organisasi Ditinjau Dari Masa Kerja Karyawan. *Jurnal Online Psikologi*. Vol. 01 No. 01. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* : Jakarta. Bumi Aksara
- Hellriegel, D dan Slocum, J. W. 2011. *Organizational Behavior*. Mason: SouthWestern, Cengage Learning.
- Kerlinger. 2006. *Asas–Asas Penelitian Behaviour*. Edisi 3, Cetakan 7. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

- Laksmi, Asri. 2016. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Pada RSO Prof Dr R. Soeharso Surakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Vol. 18, No. 1. Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Meiyanto, S., & Santhoso, F. H. 1999. Nilai-Nilai Kerja dan Komitmen Organisasi : Sebuah Studi dalam Konteks Pekerja Indonesia. *Jurnal Psikologi*, No. 1, 29 – 40.
- Nasution. 2003. *Metode Research*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Nasution. 2010. *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, & Wright, Patrick M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. (Edisi 6, Jilid 2). Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. 1976. Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Edisi 1. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen and Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*, 13th Edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2012. *Management*, Eleventh Edition, (United States of America: Pearson Education Limited).
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

PERAN MOTIVASI INTRINSIK DAN KOMUNIKASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Oleh:

Ni Kadek Yuyun Pebi Dwi Selina

Nengah Sudja

I Ketut Setia Sapta

A. Motivasi Intrinsik, Komunikasi, dan Kinerja Karyawan

Seiring berkembangnya dunia bisnis meningkatkan minat masyarakat untuk ikut terjun sebagai pelakubisnis. Hal ini menimbulkan persaingan yang semakin kompetitif. Para pelaku bisnis dituntut melakukan perubahan dan inovasi untuk mempertahankan eksistensi perusahaannya. Mereka juga dihadapkan dengan perkembangan teknologi yang semakin maju. Perubahan-perubahan tersebut otomatis akan merubah pola pikir, perilaku, dan sikap dalam menghadapi masalah yang cenderung lebih kompleks. Perusahaan harus dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi agar tidak tergerus oleh perubahan itu sendiri.

Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia yang memegang peran penting untuk menghadapi perubahan yang terjadi. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia (karyawan) dalam menjalankan tugas yang diberikan. Marimin (2004:8) dalam Egel (2013:45) mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu aset organisasi yang sangat berpengaruh terhadap kinerja. Manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, dan sekaligus pengendali jalannya organisasi. Perusahaan yang didukung oleh karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi, akan memiliki daya saing yang tinggi.

Produktivitas pekerjaan sebagian besar tergantung pada kemauan para pegawai untuk menghasilkan sesuatu, untuk itu pimpinan harus berusaha agar para anggotanya mempunyai motivasi tinggi untuk menjalankan tugasnya dan disinilah pentingnya motivasi. Motivasi kerja dalam sebuah perusahaan bertujuan untuk memacu karyawan agar lebih aktif dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan dan kinerja yang optimal. Luthans (2002) menyatakan motivasi dapat dibagi menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Seseorang individu adakalanya terdorong untuk melakukan sesuatu karna uang, hal ini adalah motivasi ekstrinsik. Sedangkan individu yang mempunyai perasaan atau didorong dari dalam dirinya sendiri untuk belajar, berprestasi untuk dapat lebih baik dari individu lainnya inilah yang disebut motivasi intrinsik. Karna karyawan merupakan salah satu penentu keberhasilan sebuah organisasi maka karyawan harus memiliki semangat kerja yang datang dari dalam diri untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dilaksanakan baik karena mampu memenuhi kebutuhan, menyenangkan atau mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di

masa depan. Misalnya karyawan yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan dirinya secara maksimal (Nawawi, 2011).

Menurut Purnomo (2009) yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah tindakan yang digerakan oleh suatu sebab yang datang dari dalam individu atau tidak perlu dirangsang dari luar karena dari dalam setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Dari banyaknya cara untuk membangkitkan motivasi, seorang karyawan perlu lebih mengutamakan untuk membangkitkan motivasi intrinsik. Karena dengan motivasi intrinsik seseorang mampu bekerja dengan penuh kesadaran dan memiliki inisiatif tanpa harus menunggu perintah dari orang lain sehingga kinerja yang dihasilkan lebih optimal (Wagio, 2013).

Komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin. Komunikasi dapat terjadi karena adanya komponen-komponen, yaitu komunikator yang mengirimkan pesan yang diekspresikan (*encoded*) melalui berbagai lambang dalam bentuk bahasa. Selanjutnya pesan disampaikan melalui perantara yaitu media komunikasi. Pesan diterima oleh penerima pesan (*recipients*) yang selanjutnya pesan tersebut ditafsirkan (*decoded*) (Gery, 1992). Komunikasi merupakan rangkaian proses pengalihan informasi dari satu orang kepada orang lain dengan maksud tertentu. Komunikasi adalah proses yang melibatkan seseorang untuk menggunakan tanda-tanda berupa simbol-simbol verbal atau nonverbal yang disadari atau tidak disadari yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap orang lain (Liliweri, 2007). Untuk mencapai komunikasi yang efektif perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi. Adapun faktor-faktornya sebagai berikut menurut Effendy (1985):

- a) Komunikasi harus tepat waktu dan tepat sasaran
Ketepatan waktu dalam menyampaikan komunikasi harus diperhatikan, apabila penyampaian komunikasi tersebut terlambat maka kemungkinan apa yang disampaikan tersebut tidak ada manfaatnya lagi.
- b) Komunikasi harus lengkap
Selain komunikasi yang disampaikan mudah dimengerti oleh penerima, komunikasi tersebut juga harus lengkap sehingga tidak menimbulkan keraguan bagi penerima. Hal itu perlu ditekankan, meskipun komunikasi mudah dimengerti tetapi apabila komunikasi tersebut kurang lengkap, maka akan menimbulkan keraguan bagi penerima, sehingga pelaksanaan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.
- c) Komunikasi perlu memperhatikan situasi dan kondisi
Dalam menyampaikan suatu komunikasi, bilamana komunikasi yang harus disampaikan tersebut merupakan hal penting yang perlu pengertian secara mendalam, maka faktor situasi dan kondisi yang tepat perlu diperhatikan.
- d) Komunikasi perlu menghindari kata-kata yang kurang baik
Agar komunikasi yang disampaikan mudah dimengerti dan diindahkan maka perlu dihindari kata-kata yang kurang baik. Yang dimaksud kata-kata yang kurang baik dalam hal ini adalah kata-kata yang dapat menyinggung perasaan

penerima informasi, meskipun dalam kamus hal tersebut tidak salah dan cukup jelas.

e) Adanya persuasi dalam komunikasi

Sering kali manajer harus merubah sikap, tingkah laku dan perbuatan dari bawahannya sesuai dengan yang diharapkan, untuk itu dalam pelaksanaan komunikasi harus disertai dengan persuasi.

Komunikasi bagi sebuah organisasi adalah sine qua non. Artinya bahwa komunikasi yang harmonis dalam sebuah organisasi yang ingin mencapai tujuannya merupakan sebuah keharusan. Interaksi yang harmonis diantara para karyawan suatu organisasi, baik dalam hubungannya secara timbal balik maupun secara horizontal diantara para karyawan secara timbal balik pula, disebabkan oleh komunikasi. Dengan adanya interaksi yang harmonis tersebut akan menciptakan suasana santai dan menyenangkan dalam lingkungan kerja. Dimana suasana santai dan menyenangkan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan karyawan lebih bersemangat dalam bekerja Effendy (2001). Komunikasi antara atasan bawahan dapat memberikan motivasi positif ke arah peningkatan kinerja, sebagaimana dikemukakan oleh Straus dan Sayles (2006) yang menyatakan bahwa komunikasi atasan bawahan dapat memecahkan masalah pekerja. Kemampuan sumber daya manusia yang berbeda dapat menumbuhkan kinerja yang baik bilamana terjadi komunikasi yang baik pula.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000). Adanya karyawan yang memiliki kinerja yang baik dalam suatu perusahaan dapat mewujudkan tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut. Namun tak jarang seorang manajer tidak mengetahui menurunnya kinerja dari karyawan sehingga mengakibatkan perusahaan menghadapi krisis yang serius. Dalam hal ini pelaksanaan penilaian kinerja bermanfaat bagi perusahaan dalam mengambil berbagai kebijakan.

Kinerja karyawan adalah hal yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Pebaikan kinerja individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis & Jakson, 2001). Untuk meningkatkan kinerja organisasi, terlebih dahulu memperbaiki kinerja individu. Namun banyak faktor yang menentukan kinerja selain faktor kemampuan karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerjain dividu, yaitu rekan kerja, kemampuan, penganwasan, peraturan perusahaan, motivasi dan pelatihan (Amodt, 2010). Kinerja merupakan prestasi kerjaatau performance, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan.

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan karyawan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi. Selain itu Cokroaminoto (2007) menyatakan demi dapat terlaksananya serta terpecahkan persoalan mengenai kinerja, beberapa faktor organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai untuk lebih produktif pun harus dapat dikelola dengan baik oleh

perusahaan. Salah satunya dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi.

B. Peran Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan

Luthans (2002) menyatakan motivasi intrinsik adalah sesuatu yang muncul pada individu didorong dari dalam dirinya sendiri untuk belajar, berprestasi agar dapat lebih baik dari individu lainnya. Menurut Wagio (2013) dari banyaknya cara untuk membangkitkan motivasi, seorang karyawan perlu lebih mengutamakan untuk membangkitkan motivasi intrinsik. Karena dengan motivasi intrinsik seseorang mampu bekerja dengan penuh kesadaran dan memiliki inisiatif tanpa harus menunggu perintah dari orang lain sehingga kinerja yang dihasilkan lebih optimal.

Produktivitas pekerjaan sebagian besar tergantung pada kemauan para pegawai untuk menghasilkan sesuatu, untuk itu pimpinan harus berusaha agar para anggotanya mempunyai motivasi tinggi untuk menjalankan tugasnya dan disinilah pentingnya motivasi. Motivasi kerja dalam sebuah perusahaan bertujuan untuk memacu karyawan agar lebih aktif dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan dan kinerja yang optimal.

C. Peran Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi antara atasan bawahan dapat memberikan motivasi positif ke arah peningkatan kinerja, sebagaimana dikemukakan oleh Straus dan Sayles (2006) yang menyatakan bahwa komunikasi atasan bawahan dapat memecahkan masalah pekerja. Kemampuan sumber daya manusia yang berbeda dapat menumbuhkan kinerja yang baik bilamana terjadi komunikasi yang baik pula. Selain itu menurut Effendy (2001) dikatakan bahwa komunikasi bagi sebuah organisasi adalah *sine qua non*. Artinya bahwa komunikasi yang harmonis dalam sebuah organisasi yang ingin mencapai tujuannya merupakan sebuah keharusan.

Dengan adanya interaksi yang harmonis tersebut akan menciptakan suasana santai dan menyenangkan dalam lingkungan kerja. Dimana suasana santai dan menyenangkan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan karyawan lebih bersemangat dalam bekerja Effendy (2001). Komunikasi antara atasan bawahan dapat memberikan motivasi positif ke arah peningkatan kinerja, sebagaimana dikemukakan oleh Straus dan Sayles (2006) yang menyatakan bahwa komunikasi atasan bawahan dapat memecahkan masalah pekerja. Kemampuan sumber daya manusia yang berbeda dapat menumbuhkan kinerja yang baik bilamana terjadi komunikasi yang baik pula.

D. Peran Komunikasi dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Suardi (2017).

Adanya karyawan yang memiliki kinerja yang baik dalam suatu perusahaan dapat mewujudkan tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut. Namun tak jarang seorang manajer tidak mengetahui menurunnya kinerja dari karyawan sehingga mengakibatkan perusahaan menghadapi krisis yang serius. Dalam hal ini pelaksanaan penilaian kinerja bermanfaat bagi perusahaan dalam mengambil berbagai kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Febrian Nurtaneo. 2013. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Perkebunan Nusantara XII Surabaya. *Jurnal Manajemen SDM*. Jakarta.2013.
- Agustina ,Gozali. 2014. Pengaru Motovasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Dwita Palma Lestari Samarinda.*Jurnal Manajemen SDM*. Jakarta.2014.
- Agustina. 2012. *Faktor-Faktor Motivasi Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. Pekanbaru. Unilak Press.
- Astrini. 2012. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan LelangMakasar.*Jurnal Manajmen SDM*. Bogor.2012.
- Annur. 2014. Pengaru Motivasi Intrinsi, Pengembangan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Marketing PT. Agung Automall Cabang Soekarno Hatta Pekanbaru.*JurnalManajemen Pemasaran*.Jakarta.2014.
- Ardana, Komang., Ni Wayan Mujiati., I Wayan Mudiarta Utama. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Yogyakarta: Graha Bima.
- Budianto. 2013. Pengaruh Motivasi Belajar Intrinsik Terhadap Prestasi Belajar Mahasiswa Pendidikan Administrasi Perkantoran. *Skripsi*.Program Studi Akuntansi Angkatan 2010 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri,Yogyakarta.
- Cokroaminoto. 2007. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Individu*. Bogor, Ghalia Indonesia.
- Dandy. 2013.*Tujuandan Manfaat Penilaian Kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Devi. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Orgaisasional Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang.*Jurnal Manajemen SDM*. Semarang.
- Dwiningsih, Endang. 2008. Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kemampuan Kerja, Manajemen Konflik dan Tingkat Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Akademi Perawatan Panti Kosala Surakart. STIE-AUB Surakarta.
- Eagle. 2013.*Pengertian Sumber Daya Manusia Menurut Para Ahli*.Jakarta. Bumi Aksara.
- Effendy. 1981. Jenis-jenis komunikasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Frianto. 2013.*Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Komunikasi Ekstrnsik Terhadap Kepuasan Kerja*. Jakarta: Graha Ilmu.

- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hendriyanto, Antok. 2015. Pengaruh Motivasi Intrinsik, Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perum Bulog Sub Divre Suryabaya Selatan). Tesis. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Hasibuan. 2005. *Jenis-jenis motivasi*. Bogor. Ghalia Indonesia.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama, cetakan ke-1. Jakarta: Kencana, Prenada Media Group.
- Sutrisno dan Mulyanto. 2004. *Pengaruh Kepemimpinan, komunikasi, Kompensasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Sumber Daya Manusia, 2 (1): h:54-58.
- Umar, Husein. 2008. *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan kedelapan. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Utomo, Tri Joko (2006). *Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi dengan Kinerja Bawahan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pelita Nusantara 1 Semarang*.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung :RefikaAditama.
- Mangkunegara. 2005. *Jenis-jenis kinerja menurut para ahli*. Bandung :RefikaAditama.(35)
- Mardianto, Anang. 2004. Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan Dan Motivasi.

PERAN PENDIDIKAN KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Oleh:

Putu Agus Cumadiawan

I Ketut Setia Sapta

Anak Agung Dwi Widyani

A. Pendidikan Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan

Di era globalisasi saat ini, pelayanan dan tuntutan para konsumen akan kebutuhan semakin meningkat dan tidak bisa terhindarkan. Permasalahan seperti ini harus secepatnya dicari jalan keluarnya dengan bersifat profesioanlisme terhadap pekerjaan yang diemban oleh setiap karyawan. semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat, perusahaan harus mampu meningkatkan keterampilan dan inovasi para karyawan, sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini, peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat memengaruhi kemajuan suatu perusahaan.

Kemajuan suatu lembaga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Manusia merupakan sumber daya yang paling penting pada suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan. Segala prosedur dan sistem yang dimiliki oleh suatu organisasi akan mampu dijalankan dengan baik jika sumber daya manusia yang dimiliki kompeten. Sistem dan prosedur yang sudah ditetapkan oleh perusahaan akan berbanding lurus pelaksanaannya dengan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh lembaga atau organisasi yang bersangkutan.

Saat ini sumber daya manusia tidak bisa dipandang sebelah mata dalam sebuah perusahaan. Karena sumber daya manusia menjadi salah satu unsur yang sangat penting bagi kehidupan suatu perusahaan, dalam maju-mundurnya suatu perusahaan salah satu faktornya bisa ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia yang terampil dan mampu bersaing dengan sumber daya manusia perusahaan kompetitor, bisa menjadi salah satu penentu kemajuan suatu perusahaan. Thompson (2010:264), mengemukakan kualitas organisasi bergantung pada kualitas orang-orang yang berada didalamnya. Sumber Daya Manusia merupakan penggerak utama dalam suatu organisasi. Kunci sukses suatu perusahaan bisa terletak pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator, pemberi tenaga kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi untuk meningkatkan kemampuan perubahan organisasi secara terus-menerus (Handoko, 2003).

Karyawan merupakan aset perusahaan yang harus dikembangkan ke arah perubahan yang lebih baik sesuai tuntutan teknologi dan pasar yang terus bergerak pesat. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan memiliki tenaga kerja yang bisa mengikuti perkembangan jaman dengan mendapatkan pengetahuan tentang teknologi yang terbaru serta mengetahui keadaan pasar yang terus berubah (Edison, 2010). Hal ini dapat terlaksana dengan baik jika para tenaga kerja dapat bersikap dan bertindak sesuai ketentuan-ketentuan yang telah ditentukan demi tercapainya tujuan perusahaan. Maka dari itu sudah menjadi tugas bagi pihak

manajemen sumber daya manusia untuk mengelola tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan tersebut.

Malthis dan Jackson (2012) mengemukakan bahwa dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Suatu perusahaan dapat menempuhnya dengan beberapa cara, salah satunya yaitu penentuan tingkat pendidikan yang baik, pemberian kompensasi yang sesuai dengan kinerjanya di perusahaan, dan sikap disiplin kerja yang diperlukan guna mencapai tujuan perusahaan. Melalui hal tersebut diharapkan para karyawan bisa bersikap sesuai dengan perencanaan manajemen sumber daya manusia yang telah dibuat sebelumnya oleh perusahaan demi tercapainya tujuan bersama.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *Performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007). Kinerja karyawan adalah penampilan hasil karya personel karyawan dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.

Penilaian kinerja adalah proses menilai karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan. Kegiatan penilaian kinerja ini membantu pengambilan keputusan bagian personalia dan memberikan umpan ini membantu pengambilan keputusan bagian personalia dan memberikan umpan balik kepada para personel tentang pelaksanaan kerja mereka.

Pendidikan merupakan serangkaian kegiatan komunikasi yang bertujuan antara manusia dewasa dengan si anak didik secara tatap muka atau dengan menggunakan media dalam memberikan bantuan terhadap perkembangan anak seutuhnya, dalam arti supaya dapat mengembangkan potensinya semaksimal mungkin, agar menjadi manusia dewasa yang bertanggung jawab (Idris, 1992).

Masalah kompensasi bukanlah masalah yang sederhana, akan tetapi cukup kompleks sehingga setiap organisasi atau lembaga pendidikan hendaknya mempunyai suatu pedoman bagaimana menetapkan kompensasi yang sesuai. Kompensasi adalah balas jasa yang berbentuk financial atau non-finansial yang diberikan kepada karyawan atas jasanya terhadap perusahaan. Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2010). Tujuan kompensasi bukan merupakan aturan-aturan, tetapi lebih sebagai pedoman-pedoman supaya administrasi pengupahan penggajian akan semakin efektif. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, bagian kompensasi perlu mengevaluasi setiap pekerjaan, melakukan survey pengupahan dan penggajian,

dan menetapkan harga setiap pekerjaan agar tingkat kompensasi yang tepat untuk masing-masing pekerjaan dapat ditentukan (Handoko, 2008).

Disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap sumber daya manusia dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula (Setiyawan, 2006). Disiplin kerja juga merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku (Rivai dan Jauvani, 2009). Faktor yang memengaruhi disiplin kerja yaitu:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi,
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan,
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan,
- 4) Ada tidaknya pengawasan pimpinan,
- 5) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan, diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

B. Penerapan Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan

Pendekatan sumber daya manusia menekankan bahwa tujuan pembangunan ialah memanfaatkan tenaga manusia sebanyak mungkin dalam kegiatan-kegiatan yang menghasilkan produk atau jasa. Pendidikan pada hakekatnya adalah usaha untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan di dalam dan di luar sekolah dan berlangsung seumur hidup. Agar pendidikan dapat dijangkau oleh seluruh rakyat, maka penyelenggaraan pendidikan adalah menjadi tanggung jawab keluarga, masyarakat dan pemerintah.

Pendidikan sekolah yang bersifat umum, pada dasarnya hanya mengakibatkan penguasaan pengetahuan tertentu, yang tidak dikaitkan dengan jabatan atau tugas tertentu. Menempuh tingkat pendidikan tertentu menyebabkan seorang pekerja memiliki pengetahuan tertentu. Orang dengan kemampuan dasar apabila mendapatkan kesempatan-kesempatan pelatihan dan motivasi yang tepat, akan lebih mampu dan cakap untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, jelas bahwa pendidikan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2013).

C. Penerapan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko 2008:115). Maka kompensasi sangat penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan. Besar

kecilnya kompensasi sangat memengaruhi kinerja karyawan, karena dengan kompensasi dapat menumbuhkan motivasi, dan produktivitas kerja karyawan pada perusahaan yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan.

Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih baik menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi, sedangkan keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama dipasar tenaga kerja (Wibowo, 2007:136). Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan, tingkat pembayaran kompensasi awal bagi semua karyawan adalah sama. Apabila terjadi peningkatan keterampilan, maka masing-masing keterampilan baru yang mereka miliki dihargai satu tingkat lebih tinggi.

D. Penerapan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap SDM dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula Moenir (2004). Setiap karyawan harus memiliki disiplin kerja di dalam organisasi atau perusahaannya, seperti mematuhi peraturan tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan oleh perusahaan karena hal tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis sehingga akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawannya.

Hal ini membuktikan bahwa disiplin kerja merupakan factor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya disiplin kerja yang baik dari karyawan seperti datang tepat waktu, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mentaati peraturan perusahaan maka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut sehingga target perusahaan akan tercapai. Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasional, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai.

E. Penerapan Pendidikan, Kompensasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki kinerja tinggi sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Moehariono (2012), menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau definisi kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja karyawan yang baik diawali karena adanya pendidikan bagi karyawan. Semakin tinggi pendidikan tentunya akan semakin luas pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh karyawan. Maka dalam hal ini tingkat pendidikan karyawan akan memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Semakin baik

pendidikan karyawan maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan karyawan dalam perusahaan bahkan layak untuk diberikan kompensasi sebagai penghargaan jika kinerja karyawan dalam perusahaan bagus. Dengan diberikannya kompensasi dapat menumbuhkan motivasi, produktivitas kerja dan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan dan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Jika karyawan telah termotivasi untuk berdisiplin, maka kinerja karyawan akan meningkat, sehingga tujuan perusahaan akan dapat terwujud.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. 2003. Manajemen. Erlangga, Jakarta.
- Edison, Emron. 2010. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Cetakan kedua, Alfabeta: CV.Bandung.
- Gomez dan Mejia et, al. 1995 Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi Offset, Yogyakarta.
- Hackman, R., Lawler, & Porter. 1983. Perspective on Behaviour in Organization. Edisi Kedua, Mc.Graw-hill,
- Handoko, T. Hani. 2008. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta,
- Hasibuan, Malayu. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara, Jakarta,
- Hasibuan, Malayu. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Irfan, Fahmi. 2012. Manajemen (Teori, Kasus, dan Teori)", cetakan kedua, Alfabeta: CV.Bandung
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan kesepuluh, PT. Remaja Rosdakarya, Jakarta,
- Marwansyah. 2010. Manajemen Sumberdaya Manusia. Edisi kedua. Alfabeta, Bandung.
- Mathis, Robert L, dan Johm H. Jackson. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi pertama, Erlangga, Jakarta.
- Mathis and Jackson 2011. *Human Resource Management*. South Western: Southwestern College, Publishers
- Mangkunegaram Anwar Prabu, 2008, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- , 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- , 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- , 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- , 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Rivai, Jauvani, Ella. 2009. Manajemen Sumber Daya. Persada, Jakarta.

- Robbins, Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi kesepuluh jilid satu, PT. Gelora Aksara Pratama. Jakarta.
- Robins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh, Sabardini, Jakarta.
- Suwatno dan Doni Juni Priansa. 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Cetakan Kedua. CV. Alfabeta. Bandung.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen, 2006, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta.
- , 2007. *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 4, Penerbit Arcan, Jakarta.
- , 2008. *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 4, Penerbit Arcan, Jakarta
- , 2009. *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta
- , 2010, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta
- Robotham. D & Jubb, R. 2009, *Competences: Measuring The Unmeasurable* Management Development Review, 9 (5): 25-29. Bradford.
- Simanjuntak, J. Payaman. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Schein, Fahmi. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition, Jossey Bass Publisher. San Francisco.
- Thoha ,Miftah, 2010, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, RajaGradindo Persada, Jakarta.
- Uno, H. Hamzah B., 2008, *Profesi Kependidikan, Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Wuradji. 2009. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta : Gama media.
- Yukl, Gary, 2010, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Macam Jaya Cemerlang, Jakarta.

PERAN REKRUTMEN DAN KOMPENSASI DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS KARYAWAN

Oleh:

Desak Putu Sri Utari

Ni Nyoman Suryani

I Dewa Made Adnyana

A. Rekrutmen, Kompensasi, dan Loyalitas Karyawan

Pada era globalisasi ini kegiatan suatu perusahaan sangat pesat sekali. Setiap perusahaan harus bersiap-siap memasuki keunggulan kompetitif yang lebih tinggi, dimana setiap perusahaan harus memiliki nilai agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Oleh karena itu semakin meluas kesadaran akan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang sangat berharga, karena SDM merupakan unsur dan aset yang paling penting bagi perusahaan, artinya setiap perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang harus meningkatkan keefektifan dan efisiensi setiap sumber daya yang dimiliki, termasuk SDM serta sistem mengolahnya. Tanpa adanya SDM betapa sulitnya perusahaan dalam mencapai tujuan, karena SDM adalah hal yang paling menentukan maju mundurnya perusahaan, dengan memiliki tenaga kerja yang terampil maka perusahaan telah memiliki aset yang berharga.

Penerimaan karyawan merupakan bagian yang sangat penting karena merupakan proses awal untuk dapat menilai kualitas SDM yang nantinya akan bekerja sama dengan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan karena peranan karyawan yang berkualitas sangat menunjang dan mendukung efektifitas perusahaan. Penilaian terhadap SDM melalui perekrutan karyawan dapat menghasilkan SDM yang benar-benar berkualitas, tergantung dari kualitas sistem perekrutan SDM yang diterapkan di dalam perusahaan yang bersangkutan. Maka biasanya suatu perusahaan memiliki beberapa langkah atau prosedur yang diterapkan pada saat perekrutan. Proses rekrutmen memiliki nilai strategis karena memilih orang yang tepat untuk sebuah pekerjaan dapat mendatangkan perbedaan positif yang sangat besar dalam produktivitas dan loyalitas karyawan. Proses rekrutmen sebagai praktik atau aktivitas yang dilakukan perusahaan dengan tujuan utama mengidentifikasi, dan memikat karyawan yang potensial/qualified (Kaswan, 2012:76).

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah pegawai yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu instansi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu instansi, untuk itu terdapat dua sumber-sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) instansi atau dari dalam (internal) instansi. Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu instansi. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan (Rivai dan Sagala, 2009: 148). Peran rekrutmen sumber daya manusia adalah membangun penawaran para pegawai baru potensial yang dapat ditarik oleh instansi jika diperlukan. Jadi rekrutmen

didefinisikan sebagai praktik atau aktivitas apa pun yang dijalankan oleh instansi untuk mengidentifikasi dan menarik para pegawai potensial.

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan pengeluaran dan biaya kompensasi ini memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan supaya perusahaan tersebut mendapatkan laba yang terjamin.

Draft (2006) menyatakan istilah kompensasi merujuk pada semua pembayaran moneter dan semua barang atau komoditas yang digunakan sebagai pengganti uang untuk memberi penghargaan kepada karyawan. Sedangkan Dessler (2006:138) mengatakan kompensasi adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan, dan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja. Jenis kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan diantaranya kompensasi langsung terdiri dari upah dan gaji, insentif (*incentive*), tunjangan dan bonus serta kompensasi non keuangan biasanya dapat dari pekerjaan dan lingkungan kerja.

Loyalitas merupakan suatu kondisi sikap seseorang untuk tetap memegang teguh kesetiaan baik kepada perusahaan, atasan, maupun kepada rekan kerja. Diharapkan seorang karyawan mempunyai sikap loyalitas yang tinggi sehingga efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik dalam suatu perusahaan. Bila loyalitas karyawan menurun, dapat menyebabkan kerugian yang besar bagi perusahaan. Loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk menjaga kinerja perusahaan secara efektif dan efisien. Karyawan yang sudah tidak loyal cenderung menunjukkan sikap yang kurang bersemangat dalam bekerja, hal ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Loyalitas sebagai keterikatan yang mengidentifikasi psikologi individu pada pekerjaannya atau sejauh mana hubungan antara pekerjaan dan perusahaan tersebut dirasa sebagai total *self image* bagi dirinya dalam perusahaan, yang dapat disebut aktifitas-aktifitas masa lalu dalam perusahaan. Juga kesamaan tujuan antara individu dengan perusahaan. Pengalaman masa lalu dalam perusahaan akan mempengaruhi persepsi karyawan dalam pekerjaan dan perusahaan Mondy (2008).

Hasibuan (2010) mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Jadi, disini loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada organisasi. Saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan

uraian-uraian tugasnya atau disebut juga dengan job description, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik dari organisasi. Sedangkan Nitisemito (2000:167) menyatakan loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi tersebut. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Agar karyawan mempunyai loyalitas kerja yang tinggi pada perusahaan dengan jalan mengambil perhatian, memuji kemajuan, pemindahan, kenaikan upah, promosi jabatan, memberi tahukan pada karyawan tentang apa yang terjadi pada perusahaan, membiarkannya mengerti bagaimana bekerja dengan baik serta mau mendengarkan keluhan para karyawan Gilsbert (2013). Terciptanya loyalitas karyawan yang tinggi menjadi harapan dari perusahaan. Perusahaan akan memperlakukan karyawan tidak hanya sebagai asetnya namun juga sebagai mitra kerja dalam mencapai tujuan bersama. Loyalitas terlihat dari adanya kesediaan karyawan untuk berprestasi, bekerja pada perusahaan dalam jangka waktu yang panjang, hingga masa pensiun, adanya rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, serta diharapkan karyawan mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk menjaga loyalitas karyawan adalah dengan memberikan balas jasa. Balas jasa yang diberikan dapat berupa kompensasi.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya, selain itu loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi dari komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara organisasi dengan karyawan. Pada suatu pekerjaan, karyawan mengharapkan penghasilan yang memuaskan. Sistem penggajian karyawan mempengaruhi kesetiaan atau loyalitas karyawan terhadap pekerjaan tersebut, sehingga karyawan menginginkan kompensasi di luar pekerjaan tersebut. Biasanya kompensasi diberikan jika karyawan sangat loyal dengan pekerjaannya, dan memiliki suatu prestasi untuk mendapatkan kompensasi diluar pekerjaannya. Kompensasi penting bagi perusahaan maupun karyawan, penting untuk karyawan merupakan salah satu alasan utama untuk orang bekerja. Status hidup karyawan dalam masyarakat, motivasi, loyalitas dan produktivitas juga dipengaruhi oleh kompensasi (Ambarsari, 2013).

B. Peran Rekrutmen Terhadap Loyalitas Karyawan

Proses rekrutmen memiliki nilai strategis karena memilih orang yang tepat untuk sebuah pekerjaan dapat mendatangkan perbedaan positif yang sangat besar dalam produktivitas dan loyalitas karyawan. Proses rekrutmen sebagai praktik atau aktivitas yang dilakukan perusahaan dengan tujuan utama mengidentifikasi, dan memikat karyawan yang potensial/qualified (Kaswan, 2012:76). Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah pegawai yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja

yang diperlukan dalam suatu instansi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu instansi, untuk itu terdapat dua sumber-sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) instansi atau dari dalam (internal) instansi.

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu instansi. Peran rekrutmen sumber daya manusia adalah membangun penawaran para pegawai baru potensial yang dapat ditarik oleh instansi jika diperlukan. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang instansi untuk mendapatkan pegawai yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena instansi akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

C. Peran Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan

Sistem penggajian karyawan mempengaruhi kesetiaan atau loyalitas karyawan terhadap pekerjaan tersebut, sehingga karyawan menginginkan kompensasi diluar pekerjaan tersebut. Biasanya kompensasi diberikan jika karyawan sangat loyal dengan pekerjaannya, dan memiliki suatu prestasi untuk mendapatkan kompensasi diluar pekerjaannya. Kompensasi penting bagi perusahaan maupun karyawan, penting untuk karyawan merupakan salah satu alasan utama untuk orang bekerja. Status hidup karyawan dalam masyarakat, motivasi, loyalitas dan produktivitas juga dipengaruhi oleh kompensasi (Ambarsari,2013).

Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan pengeluaran dan biaya kompensasi ini memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan supaya perusahaan tersebut mendapatkan laba yang terjamin.

D. Peran Rekrutmen dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan

Loyalitas merupakan suatu kondisi sikap seseorang untuk tetap memegang teguh kesetiaan baik kepada perusahaan, atasan, maupun kepada rekan kerja. Diharapkan seorang karyawan mempunyai sikap loyalitas yang tinggi sehingga efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik dalam suatu perusahaan. Gilsbert (2013) berpendapat agar karyawan mempunyai loyalitas kerja yang tinggi pada perusahaan dengan jalan mengambil perhatian, memuji kemajuan, pemindahan, kenaikan upah, promosi jabatan, memberi tahukan pada karyawan tentang apa yang terjadi pada perusahaan, membiarkannya mengerti bagaimana bekerja dengan baik serta mau mendengarkan keluhan para karyawan.

Terciptanya loyalitas karyawan yang tinggi menjadi harapan dari perusahaan. Perusahaan akan memperlakukan karyawan tidak hanya sebagai asetnya namun juga sebagai mitra kerja dalam mencapai tujuan bersama. Loyalitas terlihat dari adanya kesediaan karyawan untuk berprestasi, bekerja pada perusahaan dalam jangka waktu yang panjang, hingga masa pensiun, adanya rasa tanggung jawab

dalam menyelesaikan tugas, serta diharapkan karyawan mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk menjaga loyalitas karyawan adalah dengan memberikan balas jasa. Balas jasa yang diberikan yaitu berupa kompensasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarsari, A. D. 2013. Hubungan Antara Persepsi Terhadap Kompensasi Karyawan Dengan Loyalitas Kerja CV. Sinar Abadi. Naskah Publikasi. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Solo.
- Arifin, T dan Mutamimah. 2009. Model Peningkatan Loyalitas Dosen Melalui Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol. 13 (2): 185–201
- Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-10 Jilid 1 Indeks. Klaten.
- Draft, R. L. 2006. *Human Resource Management*, Edisi 6 Buku 2, Salemba Empat. Jakarta.
- Flippo, G. M. 2000. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Liberty. Yogyakarta.
- Handoko, T. H. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Fakultas Ekonomika dan bisnis Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Hasibuan, H. M. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara Group. Jakarta.
- Jamil, R dan H. Naeem. 2013. The Impact of Outsourcing External Recruitment Process on the Employee Commitment and Loyalty: Empirical Evidence from the Telecommunication Sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Vol 8(2): 69-75
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya Press. Bandung.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kesatu. Alfabeta. Bandung.
- Mondy, R. W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Erlangga. Jakarta.
- Nitisemito, S. A, 2000, *Manajemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia, Indonesia, Jakarta Timur.
- Noe, R. A., J. R, Hollenbeck, B. Gerhart dan P.M. Wright. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Mencapai Keunggulan Bersaing*. Buku Satu. Edisi Keenam. Salemba Empat. Jakarta.
- Nugroho, B. A. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Nurhuda, E., D. Hamid dan M. F. Riza. 2014. Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, Dan Pelatihan Karyawan (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 9(1) : 1-9.

- Oktaviyanto, G. T. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Loyalitas Pengajar Di Sekolah SMP dan SMA Pondok Modern Selamat Kab. Kendal. Skripsi. Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Panggabean, M.S. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Riduwan. M. 2009. Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai, V. dan E. J. Sagala. 2009. Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan. Rajawali Press. Jakarta.
- Robbins, P. S. 2008. Perilaku Organisasi. Index Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Santoso, S. 2009. Panduan Lengkap Menguasai Statistik dengan SPSS 17. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Saydam, G. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab), Djambatan. Jakarta.
- Siagian, A. L. 2014. Budaya Organisasi. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Simamora, H. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Sitohang, C. 2011. Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung tahun 2011. Skripsi. Universitas Telkom. Bandung.

PERAN REWARD DAN PUNISHMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Oleh:

Ida Ayu Gede Restu Putri

Anak Agung Dwi Widyani

I Wayan Cipta

A. Reward, Punishment, dan Kinerja Karyawan

Perusahaan dalam aktivitasnya memerlukan Sumber Daya Manusia yang berkualitas untuk menghadapi perkembangan dunia bisnis dengan persaingan yang ketat antar perusahaan. Tentu keberadaan Sumber Daya Manusia bukan hanya dipandang sebagai salah satu faktor produksi namun Sumber Daya Manusia juga merupakan hal yang terpenting bahkan tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan (Charles R. 1995). Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Sumber Daya Manusia merupakan kemampuan potensial yang dimiliki oleh manusia yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis maupun manajerial dalam suatu organisasi atau perusahaan (Ardana, 2015:05). Perusahaan dapat memperhatikan hal yang paling penting, yakni pemenuhan kebutuhan karyawannya untuk meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien. Dengan efektivitas dan efisiensi kinerja yang dilakukan karyawan, maka sebuah perusahaan dapat dengan mudah mencapai tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja karyawan secara individu ada beberapa indikator diantaranya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atas kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu (Tika, 2006: 212). Dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan karyawan selalu ingin mengetahui hasilnya baik atau buruk, bila ada kemajuan atau kemunduran. Kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Tujuan perusahaan dapat tercapai dengan pencapaian kinerja karyawan, sebaliknya perusahaan akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan bila kinerjanya rendah. Perusahaan mengharapkan kinerja karyawan yang tinggi karena dapat menentukan keberhasilan dalam mengelola perusahaan. Pentingnya kinerja karyawan karena dari kinerja karyawan dapat dinilai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas selama satu periode sesuai dengan target dari atasannya (Arsana, 2012).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *reward*. Tohardi (2002:317) mendefinisikan *reward* sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Keterlibatannya terhadap pekerjaan tinggi mempunyai arti bahwa seorang individu telah melaksanakan

pekerjaannya secara profesional. Reward merupakan sebagian bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang professional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien (Handoko, 2003:66). *Reward* merupakan sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu (Leman, 2000:121). Reward juga termasuk penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan (*reward*).

Reward adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) dilingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya (Nawawi 2005:119). Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal. Dengan demikian, *reward* adalah sebagai sesuatu yang berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan agar pegawai tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji. Seseorang yang merasa memiliki profesionalisme terhadap pekerjaan berbeda dengan seseorang yang kurang mempunyai profesionalisme. Beberapa bukti yang berkembang mendukung pernyataan ini. *Reward* memiliki beberapa pengaruh terhadap aspek perilaku. Seseorang yang tidak puas akan penghargaan atau *reward* yang didapat akan terlihat menarik diri dari organisasi, baik melalui ketidakhadiran maupun masuk keluar.

Disamping *reward* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan juga *punishment* sebagai tindakan yang menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. *Punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada karyawan secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi. Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya karyawan yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2000:130).

Punishment adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan (M. Ngalim Purwanto (2006:186). *Punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (Invancevich, 2006:2260). *Punishment* adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum (Irmayanti, 2013). *Punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (Tangkuman, 2006:226).

Fungsi *punishment* dalam sebuah organisasi pun tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada

setiap anggota organisasi tersebut (Soerjono, 1999). Dengan *punishment* yang tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dimana karyawan merasa lebih diperhatikan, sehingga timbul motivasi karyawan untuk loyal terhadap perusahaan yang pada akhirnya mendorong mereka meraih kinerja yang diinginkan perusahaan.

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan–persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan yang mempunyai persyaratan tertentu untuk dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Untuk menentukan kinerja pegawai baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan (Bangun, 2012:231). Pada dasarnya kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi (Mathis, 2006:112). Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapatkan perlakuan yang sama, pembatan karyawan sesuai keahliannya serta mendapatkan bantuan perencanaan karir, serta terdapat umpan balik dari perusahaan. Setiap karyawan pada suatu perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja setiap karyawan berbeda beda tergantung dari kemampuan individu masing-masing karyawan. Keberhasilan kinerja karyawan dipengaruhi oleh reward dan punishment dalam suatu perusahaan.

B. Peran Reward Terhadap Kinerja Karyawan

Reward atau penghargaan meliputi banyak dari perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk karyawan sebagai bagian dari kontrak psikologis. *Reward* juga memuaskan sejumlah kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhi oleh karyawan melalui pilihan mereka atas perilaku terkait pekerjaan (Moorhead & Griffin, 2013). Sedangkan Henry Simamora (2004:514) menyatakan *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atau dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Program *reward* memiliki 3 tujuan utama, dimana salah satunya adalah untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Invancevich, 2000).

Pada dasarnya kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi (Mathis, 2006:112). Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapatkan perlakuan yang sama, pembatan karyawan sesuai keahliannya serta mendapatkan bantuan perencanaan karir, serta terdapat umpan balik dari perusahaan. Setiap karyawan pada suatu perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan

C. Peran Punishment Terhadap Kinerja Karyawan

Punishment atau hukuman merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (Ivancevich, 2000). Mubarok (2012) menyatakan punishment adalah hukuman atau sanksi yang dilakukan ketika apa yang menjadi target tertentu tidak tercapai, atau ada perilaku seseorang yang tidak sesuai dengan peraturan dari perusahaan tersebut. Sedangkan Anwar & Dunija (2016) menyatakan bahwa *punishment* merupakan suatu *reinforcement* atau suatu bentuk yang negatif, berbeda dengan *reward* yang lebih condong sebagai suatu bentuk yang positif. Namun, apabila *punishment* diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat perangsang karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapatkan perlakuan yang sama, pembatasan karyawan sesuai keahliannya serta mendapatkan bantuan perencanaan karir, serta terdapat umpan balik dari perusahaan. Setiap karyawan pada suatu perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan dapat tercapai dengan pencapaian kinerja karyawan, sebaliknya perusahaan akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan bila kinerjanya rendah. Perusahaan mengharapkan kinerja karyawan yang tinggi karena dapat menentukan keberhasilan dalam mengelola perusahaan. Pentingnya kinerja karyawan karena dari kinerja karyawan dapat dinilai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas selama satu periode sesuai dengan target dari atasannya (Arsana, 2012).

D. Peran Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan

Reward dan *punishment* merupakan suatu bentuk teori penguatan positif yang bersumber dari teori behavioristik. Menurut teori behavioristik belajar adalah perubahan tingkah laku sebagai akibat dari adanya interaksi antara stimulus dan respon (Budiningsih, 2005: 20). Belajar merupakan bentuk perubahan yang dialami karyawan dalam hal kemampuannya untuk bertingkah laku dengan cara yang baru sebagai hasil interaksi antara stimulus dan respon. *Reward* dan *punishment* merupakan dua bentuk metode dalam merangsang seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki prestasi tinggi akan diberikan *reward* yang adil dan manusiawi. Pemberian *reward* dan *punishment* tidak dapat dilakukan tanpa alasan yang rasional. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki mekanisme *reward* dan *punishment* yang jelas.

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manager untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan dan promosi atau sistem *punishment*, misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi dan teguran. Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem berdasarkan kinerja atau disebut juga pembayaran berorientasi hasil. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem *reward*, insentif dan gaji yang memiliki hubungan yang

jelas dengan *knowledge*, *skill* dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi (Mahmudi, 2005: 16). Dengan kata lain, sistem *reward* dan *punishment* dapat digunakan sebagai motivasi bagi pegawai dalam mengukur tingkat kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arik Irawati. 2016. Pengaruh pemberian *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada BMT Lima Satu Sejahtera Jepara.
- Febrianti, S., Musadieg, M. A., & Prasetya, A. 2014. Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja - Studi Pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang. *Jurnal Administrasi Bisnis* 12(1), 1-9.
- Ghozali, I., & Latan, H. 2015. *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 Edisi 2*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2003. "*Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2*". Yogyakarta: BPFE.
- Invancevich, Konopaske dan Matteson. 2006. *Perilaku Manajemen dan Organisasi Alih Bahasa Gina Gania*. Jakarta: Erlangga.
- Koencoro, Galih Dwi. 2012. Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT. INKA (Persero) Madiun. *Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*
- Mangkunegara, AP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*. Bandung : Rosada.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2000. "*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*". Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mahmudi. 2005. "*Manajemen Kinerja Sektor Publik*". Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mathis and Jackson. 2006. "*Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10*". Jakarta: Salemba Empat
- Mangkuprawira, Syafitri dan Hubeis, Aida Vitalaya. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor : Galia Indonesia.
- Manullang, M. Dan Manullang, Marihot AMH. 2008. "*Manajemen Personalialia*". Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2011. *Human Resources Management*. United States: South-Western Cengage Learning.
- Meyrina, S. A. 2017. Pelaksanaan Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. *JIKH* 11(2), 139-157.
- Nawawi, Handari. 2005. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". Yogyakarta: Gadjah Mada.
- Njoroge, S. W., & Kwasira, J. 2015. Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government. *IOSR Journal of Business and Management* 17(11), 87-93.
- Purwanto, M. N. 2006. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Prawirosentono, Suyadi. 2008. "*Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*" Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005.
- Rendra Maulana Suryadilaga, Muhammad Al Musadieg dan Gunawan Eko Nurtjahjono. 2016. Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pada karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol 39, No.1, Oktober 2016.
- Silfia Gebrianti, Muhammad Al Musadieg dan Arik Prasetya. 2014. Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja pada karyawan PT. Panin Bank Tbk area mikro Jombang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol 12, No. 1, Juli 2014.
- Simamora, Henry. 2004 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Siagian, 2006. Teori *Reward* dan *Punishment*. Paper Academia. www.academia.edu. Diakses 13 Maret 2015. Hal 1-32.
- Sugiono, 2007. Metode Penelitian Pendidikan pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta, Bandung
- Tohardi, A. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pemahaman Praktis)*. Bandung: Mandar Maju.
- Widyaningsih. 2017. Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (KAI) Persero DAOP V Purwokerto stasiun Kutorejo.

PERAN STRES KERJA DAN KECERDASAN EMOSIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Oleh:

Yurinda Retno Safitri

Nengah Landra

Ida Bagus Made Widiadnya

A. Stres Kerja dan Kecerdasan Emosional, dan Kinerja Karyawan

Persaingan dan tuntutan profesionalitas menimbulkan banyaknya tekanan - tekanan yang harus dihadapi individu dalam lingkungan kerja. Selain tekanan yang berasal dari lingkungan kerja, lingkungan keluarga, dan lingkungan sosial juga sangat berpotensi menimbulkan kecemasan. Dampak yang sangat merugikan dari adanya gangguan kecemasan yang sering dialami oleh masyarakat khususnya disebut stres. Bahaya stres diakibatkan karena kondisi kelelahan fisik, emosional dan mental yang disebabkan oleh adanya keterlibatan dalam waktu yang lama dengan situasi yang menuntut secara emosional. Proses berlangsung secara bertahap, akumulatif, dan lama kelamaan menjadi semakin buruk. Cara terbaik mengurangi stres kerja dalam bekerja adalah dengan mencari penyebabnya dan memecahkannya seperti: memindahkan pekerjaan lain, mengganti pekerjaannya dan menyediakan lingkungan kerja baru, atau bahkan merancang kembali job design yang memungkinkan untuk mengurangi beban kerja, tekanan waktu dan ambiguitas dalam komunikasi yang dibangun lebih baik juga memungkinkan menurunkan tingkat stress Wahjono (2010:109).

Handoko (2009:202) menyatakan stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat membantu (fungsional) karyawan dalam meningkatkan kinerja, tetapi dapat juga sebaliknya, yaitu menghambat atau merusak (infungsional) kinerja. Stres terhadap kinerja dapat berpengaruh positif dan juga negatif. Rivai dan Mulyadi (2010:308) menyatakan stres kerja karyawan adalah kondisi ketegangan yang dikarenakan perbedaan karakter individu yang dapat berakibat pada penurunan kinerja karyawan. Sedangkan Robbins (2006:796) mendefinisikan stress kerja karyawan adalah kondisi yang muncul dan interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Maka dapat disimpulkan bahwa, stres kerja merupakan aspek yang penting bagi perusahaan dimana terdapat keterkaitannya dengan kinerja, kinerja yang akan memberi dampak pada perusahaan jika kinerja baik/tinggi dapat membantu perusahaan memperoleh keuntungan. Sebaliknya bila kinerja menurun dapat merugikan perusahaan. Oleh karenanya kinerja karyawan perlu memperoleh perhatian antara lain dengan jalan melaksanakan kajian berkaitan dengan variabel stres kerja.

Tuntutan kerja yang tinggi juga menuntut karyawan untuk mengatur emosional saat bekerja, agar pelayanan yang diberikan kepada klien tetap mengacu pada moto perusahaan yakni "*service excellenc*". Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan kinerja,

maka salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh karyawan adalah kualitas emosional. Kualitas-kualitas tersebut antara lain empati, mengungkapkan dan memahami perasaan, mengendalikan amarah, kemandirian, kemampuan menyesuaikan diri, kemampuan menyelesaikan masalah antar pribadi, ketekunan, kesetiakawanan, keramahan, serta sikap hormat (Hidayati,dkk. 2010). Untuk mendapatkan kinerja terbaik karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan intelektual saja namun juga dilihat dari kemampuan karyawan dalam mengendalikan emosional dalam menjalankan tanggung jawab pada organisasi.

Goleman (2011:9) mengungkapkan bahwa kecerdasan intelektual (IQ) menyumbang sekitar 20% bagi faktor yang menentukan kesuksesan dalam hidup, sedangkan 80% lainnya dipengaruhi oleh kekuatan lain termasuk kecerdasan emosional. Dalam pernyataan tersebut menunjukkan bahwa di dalam lingkungan kerja, aspek perilaku manusia mengambil peran yang sangat penting. Sikap perilaku karyawan terhadap pekerjaan sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya. Kecerdasan emosi merupakan wacana yang baru dalam bidang ilmu psikologi setelah bertahun-tahun masyarakat sangat meyakini bahwa faktor penentu keberhasilan hidup seseorang adalah IQ. Berdasarkan penelitian dalam bidang psikologi bahwa kemampuan yang dimiliki oleh seseorang tidak hanya diukur berdasar pada kecerdasan logis dan linguistik saja namun terdapat kecerdasan kecerdasan lain yang mampu membuka pemikiran banyak orang mengenai faktor keberhasilan dalam hidup salah satunya adalah kecerdasan emosional. Oleh karena itu prestasi yang diperoleh dalam pekerjaan salah satunya dipengaruhi oleh kecerdasan emosional yang menempati posisi pertama dan kecerdasan intelektual menempati posisi kedua Wibowo (2011:2).

Karyawan yang memiliki keterampilan dalam kecerdasan emosional akan mampu membaca perasaan orang lain dan memiliki keterampilan sosial yang berarti mampu mengelola perasaan orang lain dengan baik. Menurut pendapat Agustian (2003:62) kecerdasan emosional adalah sebuah kemampuan untuk “mendengarkan” bisikan emosi, dan menjadikannya sebagai sumber informasi maha penting untuk memahami diri sendiri dan orang lain demi mencapai tujuan. Kecerdasan emosional adalah dua buah produk dan dua keterampilan utama, yaitu keterampilan kesadaran diri dan keterampilan manajemen diri yang termasuk dalam kompetensi personal dan yang kedua adalah keterampilan kesadaran sosial dan keterampilan manajemen hubungan sosial yang termasuk dalam kompetensi sosial. Kompetensi personal lebih terfokus pada diri sendiri sebagai seorang individu, sedangkan kompetensi sosial lebih terfokus pada suatu hubungan kepada orang lain (Bradberry, 2007:63).

Philip Carter (2010:1) mengemukakan bahwa orang yang memiliki soft competency sering disebut memiliki kecerdasan emosional atau Emotional Intelligence yang sering diukur sebagai Emotional Intelligent Quotient (EQ), adalah kemampuan menyadari emosi diri sendiri dan emosi orang lain. Kecerdasan emosional merupakan sisi lain dari kecerdasan kognitif yang berperan dalam aktivitas manusia yang meliputi kesadaran diri dan kendali dorongan hati, ketekunan, semangat dan motivasi diri serta empati dan

kecakapan sosial. Kecerdasan emosional lebih ditujukan kepada upaya mengenali, memahami dan mewujudkan emosi dalam porsi yang tepat dan upaya untuk mengelola emosi agar terkendali dan dapat memanfaatkan untuk memecahkan masalah kehidupan terutama yang terkait dengan hubungan antar manusia Goleman (2009).

Seseorang dengan EQ yang tinggi juga mampu untuk memahami perasaan orang lain dalam menangani hubungan. Kecerdasan emosional seorang karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja, karna dalam kecerdasan emosional seorang karyawan mampu mengendalikan segala ego dan keinginannya serta mampu memahami orang lain atau rekan kerjanya sehingga terciptanya suasana kelompok kerja yang dinamis. Membangun dan menerapkan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dalam kecerdasan emosional merupakan salah satu langkah penting untuk mengembangkan keunggulan kompetitif bisnis dalam mencapai target atau tujuan perusahaan dalam upaya pemberdayaan manajemen sumber daya. Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Program ini dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja yang ada sehingga dapat segera mengambil tindakan bila terdapat hal yang menyimpang dari penilaian kinerja tersebut. Selain itu penilaian kinerja karyawan juga mendorong para karyawan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya demi perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2009:67) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Dengan demikian kinerja SDM merupakan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan dalam waktu tertentu. Mangkunegara (2007:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya Edison (2016:190). Menurut Roziqin (2010:41) secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.

B. Peran Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stres kerja adalah perasan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Beban kerja berlebihan akan membuat karyawan merasa tertekan dengan pekerjaannya, mereka merasa pekerjaan yang dibebankan terlalu berat sehingga kuantitas kerja yang dihasilkan karyawan tidak maksimal. Selain itu waktu kerja yang terlalu pendek dan kurangnya rasa tanggungjawab karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan menyebabkan karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan

tepat pada waktunya sehingga karyawan sering melakukan kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang telah melakukan pekerjaan ingin mendapatkan respon yang baik dari atasan maupun teman sekerja, akan tetapi ketika mereka tidak mendapatkan respon tersebut maka karyawan akan merasa pekerjaannya tidak dihargai dan akan menurunkan kualitas pekerjaannya.

Karyawan yang tidak cocok dengan pekerjaannya akan mengakibatkan pekerjaan yang dihasilkan akan tidak sesuai dengan standar yang ditentukan. Karyawan yang tidak cocok dengan pekerjaan ditambah lagi intimidasi dan tekanan dari atasan ataupun rekan kerja akan mempengaruhi kualitas kerja. Risiko yang dihadapi oleh setiap karyawan di berbagai divisi berbeda-beda. Dengan risiko yang tinggi tersebut, kinerja karyawan akan lebih berhati-hati dan ragu-ragu sehingga kualitas kerja menurun. Selain itu, target dan harapan perusahaan yang tinggi membuat karyawan yang tidak mampu akan menganggapnya sebagai tekanan dan tidak termotivasi untuk mencapai target tersebut.

C. Peran Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan

Adanya kecerdasan emosional yang tinggi, individu akan memiliki kestabilan emosi. Kestabilan merupakan kemampuan individu dalam memberikan respon yang memuaskan dan kemampuan dalam mengendalikan emosinya sehingga mencapai suatu kematangan perilaku. Seseorang yang memiliki kestabilan emosi akan mempunyai penyesuaian diri yang baik, mampu menghadapi kesukaran dengan cara obyektif serta menikmati kehidupan yang stabil, tenang, merasa senang, tertarik untuk bekerja dan berprestasi, mampu memotivasi diri terhadap kritik, tidak melebih-lebihkan kesenangan ataupun kesusahan sehingga ia dapat mengelola kebutuhan-kebutuhan primitif yang lebih banyak dipengaruhi emosi belaka.

Sunar P. (2010) menyatakan kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk menerima, menilai, mengelola, serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain disekitarnya. Kemampuan tersebut akan membantu seseorang dalam meningkatkan kinerjanya dalam organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam keadaan seperti apapun seseorang yang memiliki kecerdasan emosional mampu memotivasi dirinya sendiri yang akan membantu dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi.

D. Peran Stres Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karayawan

Secara umum keahlian seorang karyawan terbagi menjadi dua, yaitu keahlian teknis dan keahlian mental. Keahlian teknis sering disebut job skill atau hard skill, adalah pengetahuan dan keterampilan fisik seorang karyawan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan sesuai kompetensi ilmunya. Sedangkan keahlian mental atau soft skill menunjukkan intuisi, kepekaan, dan ketahanan mental karyawan. Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kecerdasan Emosional. Menurut Elfindri (2011:67) menyatakan soft skills didefinisikan sebagai keterampilan dan kecakapan hidup, baik untuk sendiri, berkelompok, atau bermasyarakat, serta dengan Sang Pencipta.

Kemampuan soft skill yang dijelaskan di atas merupakan kecerdasan manusia yang dinamakan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual. Sejalan dengan penjabaran visi dan misi yang dimiliki sebuah organisasi, maka salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui perencanaan SDM. Tidak semua karyawan memiliki tingkat ketahanan terhadap tekanan dari stres kerja yang sama, tetapi semua ini tergantung pada masing-masing individualnya, maksudnya tugas-tugas tersebut akan selesai dengan baik atau tidak tergantung bagaimana seseorang menghayati stres kerja yang dirasakannya. Stres kerja yang seimbang akan membuat karyawan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. 2000. *Human Resources Management*. English Edition, Prentice Hall International Inc., USA.
- Edgar H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass Publ. San Fransisco.
- Fitriyah.2016.*Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Simpatindo Multimedia Bandung*. Skripsi.Fakulas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama
- Gaffar.2012.*Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri kantor wilayah X Makasar*.Skripsi. Universitas Hasanudin,Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
- Hani. 2009, *Manajemen, Cetakan Duapuluh*,Yogyakarta : Penerbit BPEE
- Hariandja. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Grasindo. Jakarta.
- Hasibuan, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan. 2011.*Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*.CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, and Minkov. 2010. *Cultures and Organizations*.3rd edition. New York:Mc GrawHill
- Irmayanti, editors. *Pengetahuan [monograph on the Internet]*. Jakarta: Lembaga Penerbitan FEUI; 2007 [cited 2009 Jun 10].
- Kreitner, Robert dan Kinicki. 2008.*Organizational Behavior*. 8thEdition. Boston:McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. (2008.) *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Companies,Inc. New York.
- Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Martono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisa isi dan Analisis data sekunder*. Jakarta. Raja Grafindo Persada
- Nevizond (2007). *Profil Budaya organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung: Alfabeta.
- Notoatmodjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat Hal 22.

- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Robbins, dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen* (edisi kesepuluh). Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Coulter. Mary. (2012). *Management*. Eleventh Edition. Jakarta: England.
- Sari, devy, riska. 2014. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention CV. Rizki*
- Schein, E. H. 2008. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Darussalam, Binus University, Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung : PT Refika Aditama
- Siagian (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Stephen and Timothy A. Judge, 2009, *Organizational Behavior*, 13th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, pp.209586
- Sugiyono.2010. *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Umam,2013.*Perilaku Organisasi*.Cetakan 1.CV Pustaka Setia Bandung
- Veitzhal dan Mulyadi, Deddy. (2012).*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*.Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Vosva. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Taspen*.Skripsi.Universitas Negeri Yogyakarta, Fakultas Ekonomi
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.

PERAN WORK FAMILY CONFLICT, ROLE CONFLICT, DAN BURNOUT TERHADAP INTENTION TO QUIT PEKERJA WANITA

Oleh :

1. Ni Luh Gede Putu Purnawati, SE., MM

2. I Nyoman Resa Adhika, SE., MM

A. Intention to Quit

Intention to quit juga merupakan bentuk deteksi karyawan yang berhubungan dengan perilaku untuk keinginan berpindah ke organisasi lain. Menurut Gibson, et al (2010) ada beberapa faktor yang mendorong niat untuk pindah, seperti pasar tenaga kerja, gaji, atmosfer organisasi, kompetensi, supervisi, dan sifat individu yang mencakup kecerdasan, pengalaman masa lalu, dan usia. Suatu organisasi yang mempunyai tingkat intention to quit yang tinggi, mengindikasikan karyawan tidak nyaman dalam organisasi tersebut. Apabila dilihat sudut pandang finansial, organisasi tersebut terlalu boros, karena organisasi mengeluarkan biaya yang banyak terkait rekrutmen karyawan dan biaya pengembangan. Selain itu, adanya intensi keluar juga mempengaruhi tingkat kenyamanan bagi karyawan yang lain. Intensi keluar dianggap paling efektif untuk mengukur stabilitas dari organisasi, karena salah satu bentuk cerminan kinerja organisasi. Selain itu, intensi keluar juga merupakan bentuk evaluasi seorang karyawan terkait keberlangsungan dalam sebuah organisasi tersebut (Carmeli,

2006). Namun, intensi keluar ini belum diwujudkan tindakan pasti dalam meninggalkan atau menarik diri dari organisasi.

Perilaku penarikan seorang diri karyawan ini diwujudkan melalui beberapa perilaku, seperti mencari pekerjaan lain, evaluasi pekerjaan pada organisasi lain, dan bahkan diwujudkan dengan meninggalkan organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Luthans (2010) menunjukkan bahwa, karyawan dalam meninggalkan organisasi dikategorikan menjadi 2 (dua) yaitu bersifat sukarela yang dapat dihindarkan dan sukarela tidak dapat dihindarkan. Perpindahan yang bersifat sukarela yang dapat dihindarkan merupakan perpindahan yang disebabkan beberapa faktor, seperti gaji,

insentif maupun pelatihan. Sedangkan, perpindahan sukarela yang tidak dapat dihindarkan bisa diwujudkan pindah jalur pekerjaan atau keluarga.

B. Work Family Conflict

Natemeyer et al, dalam Janeet al., (2008) menjelaskan work family conflict dapat diartikan sebagai bentuk konflik dimana tuntutan umum, waktu serta ketegangan yang berasal dari perannya sebagai pekerja mengganggu tanggungjawab karyawan dalam perannya pada keluarga. Ketika seorang karyawan mempunyai ketidakcocokan peran antara pekerjaan dan keluarga antara satu dengan yang lain, maka sering disebut dengan work family conflict atau konflik pekerjaan-keluarga. Hadirnya peran pekerjaan didalam keluarga menjadikan sulit untuk menjalankan kewajiban dalam peran keluarga. Kesulitan tersebut menjadikan peran yang saling bertentangan dalam berbagai bidang pekerjaan. Konflik pekerjaan-keluarga yang berlebihan menimbulkan efektifitas dan efisiensi pekerjaan kurang optimal.

Konflik pekerjaan pada keluarga terjadi ketika pengalaman dalam bekerja mempengaruhi dalam kehidupan berkeluarga, seperti presure yang tinggi terhadap keluarga, kedisiplinan, fleksibel maupun tidak fleksibel dalam waktu, ataupun bentuk yang lain. Lebih lanjut, konflik keluarga pada pekerjaan timbul karena pengalaman keluarga mempengaruhi saat individu bekerja, seperti hadirnya anak-anak, tanggungjawab merawat keluarga dan konflik interpersonal. Menurut Lhutans (2010) menunjukkan bahwa, konflik pekerjaan keluarga banyak dialami untuk seorang karyawan yang memiliki usia yang lebih muda. Hal ini disebabkan karena kematangan emosional dan pengelolaan atau manajemen keluarga yang masih rendah. Tentunya potensi ini yang mendorong karyawan mempunyai tingkat stres yang tinggi dan tingkat perputaran dalam pekerjaan juga semakin tinggi.

C. Role Conflict

Role conflict atau konflik peran timbul dari berbagai tuntutan perannya dalam suatu pekerjaan. Menurut Lhutans (2010), konflik peran merupakan konflik yang terjadi karena tuntutan dari perannya, tanpa peran yang lain diabaikan. Sedangkan, menurut Gibson, et all (2010) bahwa, konflik peran terjadi karena adanya tuntutan dua atau lebih dan pemenuhan kebutuhannya saling menghalangi satu sama lain. Ketika seseorang merasakan adanya tuntutan yang berbeda dalam pekerjaannya, maka orang tersebut bisa dikatakan mengalami sebuah konflik peran. Hal ini bisa disimpulkan bahwa, konflik peran merupakan ketidakcocokan serangkaian tuntutan/harapan dan pemenuhannya dari tuntutan tersebut, akan menghalangi pemenuhan tuntutan yang lainnya.

Lhutans (2010) menunjukkan bahwa, konflik peran terbagi atas 3 (tiga) jenis. Pertama, konflik yang terjadi antara orang dan perannya; Kedua, konflik yang terjadi karena harapan yang berlawanan; Ketiga, konflik yang terjadi karena persyaratan yang harus dipenuhi secara bersamaan. Ketiga, konflik antar peran yang muncul dari persyaratan yang berbeda antara dua peran atau lebih yang harus dimainkan dalam waktu yang bersamaan. Ketiga jenis peran tersebut menunjukkan bahwa, konflik peran akan terjadi bila seseorang mempunyai peran dalam organisasi, tetapi tidak dioptimalkan karena ketidakcocokan dalam diri seseorang. Konflik peran dalam individu di setiap organisasi pasti tidak dapat dielakkan, namun yang terpenting bagaimana meminimalisasi konflik dalam individu tersebut. Kemampuan mengelola konflik tersebut, tentunya akan berdampak positif bagi organisasi, namun seorang individu kurang mampu mengelola akan menimbulkan dampak yang negatif, seperti stres kerja atau bahkan ada keinginan keluar dari organisasi.

D. Burnout

Burnout merupakan kelelahan yang bersifat fisik dan non fisik yang disebabkan stres berkepanjangan dan membutuhkan keterlibatan emosional yang tinggi. Menurut Lhutans (2010) burnout merupakan stres yang berkepanjangan dan individu tersebut berusaha memahami nilai-nilai pribadinya. Ada lima dimensi dari burnout, yaitu kelelahan fisik, kelelahan emosional, kelelahan mental, penghargaan diri sendiri yang rendah, dan dipersonalisasi. Burnout biasanya dialami karyawan yang memiliki intensitas yang tinggi dan berhubungan dengan tekanan yang berat.

Burnout dan stres adalah dua konsep yang mirip tetapi tidak sama. Stres terjadi ketika ada ketidakseimbangan antara tuntutan dari lingkungan dengan sumber daya yang dimiliki individu. Sedangkan burnout terjadi karena proses adaptasi yang berkelanjutan terhadap gangguan yang timbul karena ketidakseimbangan jangka panjang (Jones et al, 2010). Selain itu, efek yang ditimbulkan dari stres dan burnout juga berbeda. Burnout yang terjadi hanya akan memunculkan efek negatif seperti menurunnya hasrat pencapaian diri dan muncul perilaku negatif. Sedangkan pada stres tidak hanya memiliki efek negatif, tapi juga memiliki efek positif (Selye, 2010). Efek positif dari stres yaitu eustres dimana stres yang dialami individu dimodifikasi menjadi suatu dorongan positif, sehingga dapat berubah menjadi yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intention among three professional groups of employees, *Human Resource Development International*, 191-206.
- Febrianti. 2012. Pengaruh Role Conflict, Role Ambiguity, dan Work Family Conflict terhadap Komitmen Organisasional (Studi KAP di bagian Sumatera Selatan). *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akutansi (jenius)*. Vol. 2 No.3 Sept 2012.

- Gibson, Ivanevich & Donnelly. 2010. Organisasi. Salemba Empat. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2012. Analisis Multivariate dengan Program IMB SPSS 23. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- _____. 2016. Analisis Multivariate dengan Program IMB SPSS 23. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Jones, A. Norman, C.S., & Wier, B. 2010. Healthy lifestyle as a coping mechanism for role stress in public accounting, Behavior Research in Accounting, 21-41.
- Keputusan Gubernur Nomor 972 Tahun 1984. Tentang Pendirian Lembaga Perkreditan Desa di Provinsi Bali
- Lembaga Pemberdaya Lembaga Perkreditan Desa (LPLPD). 2018. Data Jumlah Pekerja Wanita LPD per Kecamatan di Kabupaten Gianyar
- Lhutan. 2010. Organizational Behavior, McGraw-Hill, Company. Luthans, F. 2011. Perilaku Organisasi. Jakarta: Andi.
- Muhdiyanto., Mranani, Muji. 2018. Peran Work Family Conflict dan Role Conflict pada Intensi Keluar: Burnout sebagai Intervening. Jurnal Manajemen Teknologi. Vol.17. No. 1. Hal 27-39
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 Tentang Lembaga Perkreditan Desa
- Selye, H. (2010). The stress of life, www.thestressoflife.com
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (mixed method. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (mixed method. Bandung: Alfabeta.
- Wulansari, Hesti. 2017. Analisis Pengaruh Work Family Conflict dan Family Work Conflict terhadap Intention to Quit dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening. Skripsi. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang.
- Yani, Ni Wayan Mega Sari Apri., Sudibya, I Gde Adnyana., Rahyuda, Agoes Ganesha. 2016. Pengaruh Work-Family Conflict dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Karyawan Wanita. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 5.3. Hal 629-65

