

Dr. Sukmawati Mardjuni, S.E., M.Si.

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
TEORI DAN APLIKASI**

Penerbit



CV. SAH MEDIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

TEORI DAN APLIKASI

Penulis : **Dr. Sukmawati Mardjuni, S.E., M.Si.**
Editor : **Prof. Dr. H. Osman Lewangka, M.A.**
Design Cover : **Muh. Adnan**
Setting Layout : **Sobirin**
Penerbit : CV. SAH MEDIA
Jl. Antang Raya No. 83 Makassar
Telp. (0411) 5603876, 497150
sah_media@yahoo.com

ISBN 978-602-18531-9-1

**Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan
Sukmawati Mardjuni**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
TEORI DAN APLIKASI**

Makassar: CV. SAH MEDIA

Cet. I: November 2014, 15 x 23 cm; 248 Halaman

**1. Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi
I. Sukmawati Mardjuni**



KATA PENGANTAR

Dengan mengucap rasa syukur yang mendalam kepada Allah SWT, akhirnya buku ini bisa rampung dan terselesaikan tepat waktu, walaupun penulis menyadari buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Buku ini merupakan hasil reduksi dari disertasi program Doktor dengan judul “MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, TEORI DAN APLIKASI.

Salah satu alasan penulis menulis buku ini karena menyadari bahwa begitu pentingnya Sumber Daya manusia (SDM) yang merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam suatu organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya, oleh karena itu peranan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi sangatlah berarti dan tidak dapat dipisahkan, berhasil tidaknya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh peran sumber daya manusia. SDM menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Buku ini menguraikan berbagai hal yang sifatnya elementer tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Sistematika dibuat sesederhana mungkin agar mudah dipelajari dan dipahami oleh pembaca.



Dalam penulisan buku ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada berbagai pihak yang telah membantu atas terbitnya buku ini, khususnya dorongan moril Bapak Prof. Dr. H. Osman Lewangka, M.A., Prof. Dr. A. Muhibuddin, M.S., Prof. Dr. Ir. Andi Gusti Tantu, M.P.

Kesempurnaan itu hanya milik Allah, maka kritik dan saran dari para pembaca sangat kami harapkan.

Makassar 10 November 2014

Penulis

Sukmawati Mardjuni



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR__iii

DAFTAR ISI__v

BAB I PENDAHULUAN__1

A. Pengertian SDM__15

B. Pengertian MSDM__19

C. Tujuan MSDM__27

D. Tantangan bagi MSDM__30

E. Konsep MSDM__34

BAB II PERENCANAAN MSDM__37

A. Pengertian Perencanaan SDM__37

B. Konsep Perencanaan SDM__47

C. Evaluasi Perencanaan SDM__55

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan
SDM__58



BAB III ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)__61

- A. Sejarah OCB__61
- B. Pengertian OCB__64
- C. Dimensi_Dimensi OCB__66
- D. Motif-Motif Yang Mendasari OCB__72
- E. Manfaat OCB Dalam Perusahaan__78
- F. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan OCB__82
- G. Hubungan Antara Lingkungan Kerja dan OCB__86
- H. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan OCB__88
- I. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan__90
- J. Hubungan Antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan__92
- K. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan__94
- L. Hubungan Antara OCB dengan Kinerja Karyawan__96

BAB IV KOMITMEN ORGANISASI__99

- A. Pengertian Komitmen Organisasi__99
- B. Pendekatan-Pendekatan Komitmen Terhadap Organisasi__109
- C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi__112
- D. Mengukur Komitmen Organisasi__116
- E. Pembentukan Komitmen__120

BAB V KINERJA KARYAWAN__129

- A. Pengertian dan Ruang Lingkup Kinerja__129
- B. Tujuan dan Pentingnya Penilaian Kinerja__134
- C. Manfaat Penilaian Kinerja__145



BAB VI KEPUASAN KERJA__151

- A. Pengertian Kepuasan Kerja__151
- B. Teori Kepuasan Kerja__156
- C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja__159
- D. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja__165
- E. Mengukur Kepuasan Kerja__175
- F. Meningkatkan Kepuasan Kerja__179
- G. Mencegah dan Mengatasi Ketidakpuasan Kerja__182

BAB VII LINGKUNGAN KERJA__187

- A. Pengertian Lingkungan Kerja__191
- B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja__194
- C. Aspek Lingkungan Kerja__198
- D. Indikator Lingkungan Kerja__207
- E. Manfaat Lingkungan Kerja__213

Glosarium__

Indeks__

Daftar Pustaka__

Profil Penulis__



BAB I

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu unsur yang sangat penting dalam suatu organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya, oleh karena itu peranan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi sangatlah berarti dan tidak dapat dipisahkan. Berhasil tidaknya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh peran sumber daya manusia. SDM menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan (Hasibuan,2006). Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Begitu pentingnya SDM bagi perusahaan, terutama perannya dalam memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan, serta dalam menghadapi kemajuan teknologi di masa mendatang (Greer, 2001). Semua kreativitas sumber

daya manusia dalam perusahaan, meliputi perencanaan, penerimaan dan pemilihan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan dan penilaian kinerja serta sistem imbalan, diarahkan agar dapat sejalan dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai (Fisher, Schoendfelt dan Shaw, 1993). Manajemen sumber daya manusia juga memegang peranan penting dalam menghubungkan aktivitas tersebut dengan tujuan strategi organisasi. Dengan demikian, keberadaan manajemen sumber daya manusia dapat dijadikan salah satu keunggulan bersaing bagi organisasi.

Sejalan dengan makin berkembangnya suatu organisasi yang dibarengi dengan adanya tekanan eksternal maupun internal, maka akan membutuhkan perubahan dalam manajemen sumber daya manusia. Program manajemen sumber daya manusia, sistem maupun pelaksanaannya perlu diorganisir dengan baik agar sesuai dengan kebutuhan dan perubahan yang ada (Fisher, Schoendfelt dan Shaw, 1993). Dalam sebuah organisasi yang sedang tumbuh dan berkembang, sumber daya manusia dipandang sebagai suatu sumber bagi keunggulan bersaing (*competitive advantage*), dimana kompetensi yang membedakan dicapai melalui pengembangan keterampilan pekerja, kultur organisasi, proses manajemen maupun sistemnya (Greer, 2001).

Kontribusi sumber daya manusia terhadap keunggulan bersaing akan dapat dicapai apabila ada upaya pengembangan strategi sumber daya manusia yang terkait dengan strategi perusahaan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia dapat berperan sebagai mitra sejajar dalam proses perencanaan strategis, sehingga perannya

tidak hanya menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia pada tuntutan strategis perusahaan (Dessler, 1997).

Sejalan dengan hal tersebut, manajer sumber daya manusia di setiap organisasi atau perusahaan perlu menjadi pelopor dan pemimpin bagi setiap karyawan dan menempatkan karyawan sebagai anggota perusahaan dan bukan sekedar sebagai sumber daya produksi yang setara dengan sumber daya lain, seperti uang dan mesin. Dengan demikian perusahaan di masa depan perlu mengembangkan kemampuan dalam mengidentifikasi kebutuhan akan tenaga kerja, baik internal maupun eksternal organisasi, serta merumuskan tindakan-tindakan strategik yang sesuai untuk menjamin ketersediaan kompetensi SDM yang produktif dan berkompeten.

Tantangan utama yang harus dijawab oleh perusahaan di masa depan, termasuk perusahaan manufaktur adalah peningkatan kemampuan untuk menciptakan organisasi yang lebih baik dan mengelolanya dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang semakin tinggi. Tantangan tersebut timbul sebagai akibat dinamika manusia yang terus berubah yang pada gilirannya membawa berbagai jenis perubahan, baik yang terjadi secara internal ataupun eksternal perusahaan.

Dalam menghadapi tantangan global, peran SDM sangat penting. Kebutuhan akan modal intelektual menjadi suatu keharusan. Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan peran strategis dari SDM yang meliputi; peran sebagai *strategic partner*, *administrative expert*, *employee champion* dan *change agent* (Ulrich, 1997). Peran sebagai strategi parnert berarti SDM memberikan kontribusi

penting dalam pelaksanaan strategi organisasi. Fungsi SDM dalam hal ini adalah memandu pelaksanaan strategi dalam pencapaian tujuan agar sesuai dengan sistem dan kapabilitas yang dimiliki organisasi, artinya SDM bertanggung jawab dalam menyusun model pelaksanaan strategi tersebut dengan melibatkan seluruh komponen organisasi seperti sistem, struktur, staf, *style*, ketrampilan, strategi dan nilai yang digunakan. Peran sebagai *administrative expert* berkaitan dengan pengelolaan aktivitas rutin organisasi agar berjalan sesuai dengan prosedur yang berlaku, dan memberikan kontribusi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi fungsi SDM itu sendiri maupun fungsi-fungsi organisasi secara keseluruhan. Peran sebagai *employee champion* berkaitan dengan kontribusi SDM guna meningkatkan nilai pekerja dalam perusahaan.

Peran SDM adalah sebagai pihak yang mewakili suara karyawan dalam organisasi, artinya SDM memiliki peran agar manajemen tingkat atas memiliki kepedulian terhadap aspirasi para pekerja. Peran SDM yang lain untuk meningkatkan nilai pekerja adalah mendorong setiap individu untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan dan kapasitas yang dimilikinya serta mempertemukan kebutuhan individu dengan sumber daya organisasi (Ulrich, 1997).

Peran SDM sebagai *Agent of Change* adalah untuk menjamin bahwa perubahan organisasi berjalan sesuai dengan skenario yang telah disusun, memberikan solusi bila terjadi hambatan dan merealisasikan rencana menjadi hasil yang diinginkan. Oleh karena itu dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif seperti

sekarang ini, organisasi dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya manusia. Mengelola sumber daya manusia sangat diperlukan agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan organisasi.

Sumber daya manusia sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap (*attitude*) dan pengalaman (*experient*). Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja atau kinerja (*performance*) yang berbeda-beda pula. Untuk mencapai kinerja perusahaan yang maksimal, dituntut adanya perilaku karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan. Oleh karena itu ada deskripsi formal tentang perilaku yang harus dikerjakan (perilaku *intra-role*). Realitas yang ada adalah banyak perilaku yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan oleh para karyawan, misalnya membantu rekan kerja, menyelesaikan tugas, kesungguhan dalam mengikuti rapat-rapat perusahaan, sedikit mengeluh dan banyak bekerja, dan lain-lain. Perilaku ini disebut sebagai pelaku *extra-role*. Apalagi pada saat pimpinan melakukan evaluasi kinerja pada karyawannya, yang dievaluasi bukan hanya perilaku *intra-role* tetapi juga perilaku *extra-role* menjadi bagian dari evaluasi tersebut karena perilaku *ekstra-role* memiliki kontribusi yang sama penting dengan perilaku *intra-role* (Hui, Chun, Lam dan Law, 2000).

Perilaku *extra-role* merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dilakukan oleh karyawan walau tidak terdeskripsi secara formal karena akan meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Perilaku

extra-role di dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga ia dapat disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat, 1999, dalam Wijaya, 2002). Karyawan yang baik (*good citizens*) cenderung menampilkan OCB. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai “*good citizens*” (Markoczy dan Xin, 2002).

Demikian halnya Kats (2002) mengisyaratkan peran penting OCB bagi organisasi ketika mengemukakan bahwa tanpa keterlibatan karyawan di dalam perilaku-perilaku extra, organisasi akan menjadi sebuah sistem sosial yang rapuh dan segera akan tergilas dalam persaingan (Morrison, 1994). Perilaku ini menjadi semakin penting dalam kondisi di mana basis kompetensi telah bergeser dan tergantung pada produktivitas, fleksibilitas, kecepatan untuk merespon perubahan, serta kemampuan *berinovasi*.

OCB merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dilakukan oleh karyawan walau tidak terdeskripsi secara formal karena akan meningkatkan efektifitas dan kelangsungan hidup organisasi, oleh karena itu kontribusi karyawan” diatas dan lebih dari” deskripsi pekerjaan formal mereka disebut sebagai *Organization Citizenship Behavior* (Smith *et al*, 1983).

Namun demikian, Konovsky dan Pugh (1994) menyatakan bahwa perkembangan teori-teori OCB masih terkesan lamban. Pernyataan ini diperkuat oleh Podsakoff *et al* (2003) yang menyatakan bahwa penelitian-penelitian berkaitan dengan faktor- faktor yang mempengaruhi OCB

masih berada pada tahap awal. Akibatnya basis teori untuk membuat justifikasi mengenai peran penting OCB bagi keefektifan organisasi juga masih lemah (Bolino *et al*; 2002.).

Sehubungan dengan hal itu maka peran OCB dalam suatu organisasi sangat penting untuk dibudayakan, karena dengan dibudayakannya perilaku *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan efektivitas organisasi yang diimplementasikan dalam bentuk perilaku *altruism* (kepekaan membantu teman kerja) *conscientiousness* (kedisiplinan), *sportmanship* (sikap positif), *courtesy* (kehormatan), dan *civic virtue* (kebaikan anggota) dalam Organ (1988). Sejalan dengan hal itu Robbins (2006) menjelaskan bahwa, Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pernyataan tersebut secara logis menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama OCB karyawan. Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka (Robbins, 2006).

Bukti terkini mengungkapkan bahwa, kepuasan kerja terkait erat dengan OCB, atau berpengaruh terhadap OCB adalah penelitian Konovsky dan Organ (1996) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada OCB. Wagner dan Rush (2000) menemukan bahwa kepuasan gaji berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) pegawai muda yang berusia dibawah 35 tahun. Yoon dan Suh (2003) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Begum (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh pada OCB karyawan. Penelitian terbaru pada hubungan antara kepuasan kerja dan OCB adalah penelitian Fotee dan Li Ping Tang (2008), penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan OCB dimoderasi oleh komitmen TIM.

Namun demikian, masih ada perbedaan hasil penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB, seperti penelitian yang dilakukan oleh Ackfeldt dan Coote (2000), menemukan bahwa tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB karyawan. Alotaibi (2001), menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB pekerja di Kuwait. Sangmook Kim (2006) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh pada *Altruism* dan *Compliance* dua dimensi dari OCB. Studi mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB mengungkap hasil yang tidak konsisten dengan adanya perbedaan temuan penelitian. Oleh sebab itu masih sangat diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB.

Sementara itu, beberapa literatur mengisyaratkan pentingnya melibatkan unsur kepedulian lingkungan kerja dan perilaku OCB, James *et al* (1990) menyatakan bahwa evaluasi psikologis terhadap lingkungan kerja oleh individu sekarang mulai menjadi makin penting dalam

konteks bisnis dewasa ini. Memahami lingkungan kerja, akan selalu terkait dengan serangkaian model pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia.

Lingkungan kerja tidak dapat dipisahkan dengan suatu organisasi yang melingkupinya. Lingkungan kerja merupakan setting lingkungan yang dirancang oleh manajemen terkait dengan beberapa jenis pekerjaan dalam organisasi. Lingkungan kerja memiliki scope yang lebih sempit jika dibandingkan dengan lingkungan organisasi (As'ad, 1998).

Menciptakan sebuah lingkungan kerja yang baik akan mampu membawa para anggotanya untuk meningkatkan prestasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Hasil studi empiris Stoner *et al* (1995) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik menentukan efektivitas pegawai dalam bekerja. Selain itu, suasana kerja, selama ini seringkali dioperasionalisa-sikan sebagai reaksi individu terhadap evaluasi mereka, terhadap lingkungan kerja mereka sehari hari (Dieterly dan Schneider, 1974 Glick, 1985 dalam Soumendu Biswas dan Arup Varma 2007).

Studi yang dilakukan oleh Kartono (2002:46), bahwa pekerja menginginkan kondisi di sekitar pekerjaan baik, karena kondisi tersebut mengarah pada kenikmatan atau kesenangan secara fisik yang akan berdampak pada perilaku kerja karyawan menjadi lebih baik. Penelitian yang menguji hubungan antara lingkungan kerja OCB dan hasilnya berpengaruh positif dan signifikan (Budiyanto 2007) dan objek penelitiannya pada sektor Publik.

Selain kepuasan kerja dan lingkungan kerja, komitmen organisasi juga sebagai salah satu yang mempengaruhi

terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Komitmen organisasi merupakan indikator untuk mengukur derajat dan sejauh mana seorang karyawan memihak pada tujuan organisasi. Komitmen organisasi ini mengacu pada Meyer dan Allen (1991). Pertama, pekerja dengan komitmen affektif yang kuat (*strong affective commitment*) akan terus melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin membuat lebih banyak bagi organisasi. Kedua pekerja yang terlibat dalam organisasi karena didasari pada komitmen berkelanjutan (kesadaran akan biaya yang harus dikeluarkan jika ia keluar dari perusahaan). Ketiga, pekerja dengan komitmen normatif yang tinggi (perasaan membela organisasi meskipun ada tekanan sosial), dan merasa perlu untuk tetap mempertahankan organisasi.

Banyak penelitian yang sudah dilakukan untuk menguji hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB. Studi empiris yang dilakukan O'Reilley & Chatman (1986) Organ dan Ryan (1995), mendukung hubungan yang terjadi antara komitmen organisasi dengan OCB. Wagner dan Rush (2000) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB. Ackfeldt dan Coote (2000) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh pada perilaku menolong atau OCB. Chen dan Franscesco (2003) meneliti hubungan antara tiga komponen dari komitmen dan kinerja karyawan di Cina, peneliti menemukan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif pada kinerja *in-role* dan OCB, sedangkan *continuance commitment* tidak ada pengaruhnya dengan kinerja *in-role* tetapi berpengaruh negatif pada OCB karyawan di China.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Williams dan Anderson (1991) tidak menemukan keeratan hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB. Bahkan pada survey yang dilakukan pada 420 pekerja di Stasiun TV kabel Nasional menyatakan bahwa tidak ada satupun faktor diantara kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang berhubungan dengan OCB (Moorman dan Organ 1998, Alotaibi, 2001) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa tidak ada pengaruh antara komitmen organisasi dengan OCB. Chen & Gautam *et al* (2004); menemukan komitmen berkelanjutan tidak berpengaruh pada *Altruism*. Dari perbedaan hasil penelitian empiris yang menghubungkan antara komitmen organisasi dan OCB, maka diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji hubungan tersebut.

Hasil penelitian sebagaimana dikemukakan diatas, menunjukkan bahwa berkaitan dengan OCB pada suatu organisasi, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi. Faktor-faktor tersebut adalah (1) kepuasan kerja, (2) lingkungan kerja (3) komitmen organisasi. Studi tentang kinerja karyawan yang merupakan suatu hal yang sangat penting yang dibutuhkan dalam rangka menunjang pencapaian tujuan organisasi, dimana tujuan perusahaan akan tercapai jika terdapat semangat kerja yang tinggi dari para karyawannya. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya yang didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan

serta ketepatan waktu. Secara singkat diketahui bahwa kinerja adalah gabungan dari tiga faktor yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan dengan tugas dan perannya serta tingkat motivasi seorang pekerja dengan demikian maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

Studi mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mengungkap hasil yang tidak konsisten Yousep (2000) dan Carmely dan Freund (2001), Soemendu Biswas (2007) membuktikan bahwa hubungan kepuasan kerja dan kinerja adalah positif dan signifikan yang menunjukkan bahwa mereka yang komit pada organisasi lebih puas dengan pekerjaannya dan kinerja mereka lebih tinggi.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alf Crossman *et al* (2005) dengan tujuan penelitiannya untuk mengetahui pola hubungan antara *job satisfaction* terhadap *performance* di Bank komersial Lebanon. Metode penelitian dengan menggunakan *cronbach Alpha Test exogen job satisfaction* dan *Oneway Anova*, dengan variabel penelitiannya terdiri dari variabel antara *individual job factor* dan *sociodemographic*, sedangkan variabel *endogenya* adalah *performance*. Kesimpulan hasil penelitian ini kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja secara signifikan. Dari beberapa hasil penelitian yang memiliki kontradiksi temuan antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil-hasil penelitian tersebut memerlukan studi lebih lanjut untuk mendapatkan klarifikasi pembuktian teori secara konseptual maupun empiris.

Studi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga masih perlu untuk diteliti lebih lanjut. MT Suliman (2001) menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan terhadap pedagang retail. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja yang bersifat tidak signifikan. Berbeda dengan hasil penelitian James *et al* (2001) terhadap pada tenaga penjual barang industri di Amerika Serikat. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga penelitian Foster (1999) judul penelitiannya *Employee Benefit Performance the Success factor*. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik para karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan dan kepuasan komunikasi pada setiap orang yang pada akhirnya akan menciptakan kinerja yang lebih tinggi. Lam. K. Simon (2001) juga menjelaskan bahwa peningkatan dan pengembangan fisik di tempat kerja, pengembangan skill dan manajemen akan mampu menciptakan hubungan yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja.

Beberapa temuan menunjukkan tidak adanya konsistensi hasil penelitian. Perbedaan ini ditengarai oleh adanya perbedaan objek dan pengukuran antara satu peneliti dan peneliti lainnya oleh karena itu masih perlu di uji kembali kedua variabel tersebut.

Penelitian yang mengkaji hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tidak seluruhnya konsisten. Beberapa penelitian menemukan hubungan

positif dan signifikan (Steven Pool dan Brian Pool, 2006 Yousef, 2000 Carmely and Freund, 2004). Namun Meyer *et al* (1989) yang melakukan uji coba pola hubungan antara *continuance commitment* dan *affectif commitment*. Dari dua pendekatan tersebut *affectif commitment* berkorelasi positif sedangkan *continuance commitment* berkorelasi negatif terhadap kinerja. Dari beberapa hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan masih terbatasnya penelitian yang mengkaji kedua hubungan tersebut dan masih adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sehingga memungkinkan untuk dikaji lebih lanjut.

Faktor lain yang menjadi perhatian utama dalam buku ini adalah bagaimana mengukur peran OCB terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai perilaku kerja yang baik (OCB) akan mempunyai harapan besar untuk mencapai prestasi tinggi, dengan asumsi bahwa manajemen dalam organisasi mampu memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang dianggap penting dalam membentuk kinerja karyawan baik dalam aspek kepuasan kerja. Lingkungan kerja, komitmen organisasi maupun terhadap perilaku *citizenship behavior* (OCB) karyawan pada suatu perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mark *et al* (2002) meneliti tentang "*Organizational Citizenship Behavior and Social Capital in Organization*" menemukan bahwa OCB memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Dihasilkan pula bahwa OCB adalah penting karena membantu membangun *social capital* yang pada akhirnya memfasilitasi kinerja organisasi.

Beberapa hasil penelitian yang menemukan hubungan antara OCB dengan kinerja diantaranya, George (1990), Podsakoff *et al* (1997), hal sama penelitian yang ditemukan oleh Soumendu Biswas dan Arup Varma (2007), dengan tujuan penelitiannya untuk mengetahui pengaruh hubungan antara iklim psikologis dengan kinerja karyawan di India guna memahami kondisi yang mendorong kinerja *in-role* dan *ekstra-role*. Adapun hasil penelitian ini adalah, persepsi individu tentang iklim psikologis akan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap OCB, demikian juga dengan tingkat OCB individu akan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

A. PENGERTIAN SUMBER DAYA MANUSIA

Untuk memahami pengertian SDM perlu dibedakan antara pengertiannya secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga Negara suatu Negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun yang belum memperoleh pekerjaan (lapangan pekerjaan). Disamping itu SDM secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, meskipun dari berbagai sebab dan atau/ masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya.

SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja, dan lain-lain. Sedang secara lebih khusus SDM dalam arti mikro di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan pengertiannya dapat dilihat dari tiga sudut:

1. **SDM** adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai asset organisai/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif). Dalam pengertian ini fungsi SDM tidak berbeda dari fungsi asset lainnya sehingga dikelompokkan dan disebut sebagai sarana produksi, sebagaimana sebuah mesin, computer (sumber daya teknologi) investasi (sumber daya financial) gedung modal (sumber daya material) dan lain-lain.
2. **SDM** adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi/perusahaan. Setiap SDM berbeda beda potensinya maka kontribusinya dalam bekerja untuk mengkonkritkan Rencana Operasional Bisnis menjadi kegiatan bisnis tidak sama satu dengan yang lain Kontibusinya sesuai dengan keterampilan dan keahlian masing masing harus dihargai dalam bentuk financial Semakin tinggi keterampilan dan keahliannya maka semakin besar pula penghargaan financial yang harus dibedakan, yang berpengaruh pula pada biaya produksi, sehingga SDM juga berfungsi sebagai investasi.
3. Manusia sebagai sumber daya adalah mahluk hidup ciptaan Tuhan sebagai penggerak organisasi/

perusahaan berbeda dengan sumber daya lainnya. Nilai nilai kemanusiaan yang dimiliki mengharuskan sumber daya manusia diperlukan secara berlainan dengan sumber daya lainnya. Dalam nilai nilai kemanusiaan itu terdapat potensi berupa keterampilan dan keahlian dan kepribadian termasuk SDM, agar SDM yang dipekerjakan sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan.

Dalam rangka persaingan, organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapa pun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi,

sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Dengan berpegang pada definisi tersebut, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*).

Bagi perusahaan, ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak harus dimiliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut menurut Ruki (2003) adalah:

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal *financial* yang dimiliki.
2. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insane.
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.

Dari ketiga *resource* yang bersifat strategis tersebut, hamper semua pimpinan perusahaan besar dan modern mengakui bahwa paling sulit diperoleh dan dikelola adalah *human resource*, yaitu “sumber daya manusia/modal insani” yang mempunyai kualitas yang pas dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

B. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Istilah manajemen sumber daya manusia dibagi atas tiga pengertian, yaitu manajemen, sumber daya, dan manusia. Manajemen diartikan segala bentuk pengelolaan proses potensi yang dimiliki dari anggota organisasi dan berbagai penggunaan potensi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya diartikan segala bentuk potensi yang dikelola, diproses, dimanfaatkan dan digunakan untuk menghasilkan output yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan manusia adalah bagian dari manajemen dan sumber daya yang mengelola dan menjadi pelaku utama di dalam serangkaian aktivitas kegiatan manajemen dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Ketiga istilah di atas memberikan suatu pengertian bahwa manajemen sumber daya manusia, menjadi suatu ilmu dan seni yang sangat penting di dalam mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tingkat kompetensi dan kinerjanya.

Pangabean (2004:2) memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai seni dan ilmu yang menyelesaikan segala bentuk pekerjaan melalui pengembangan potensi manusia. Definisi mengandung arti bahwa sumber daya manusia dalam mencapai

tujuannya, senantiasa melaksanakan tugas sesuai dengan nilai manfaat dan keuntungan dari aktivitas kerja, yang kemudian melahirkan teori Foilet tentang potensi manajemen sumber daya manusia.

Davis (2005:23) berpendapat bahwa manajemen sumber daya mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber-sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. Selanjutnya Hasibuan (2004:8) mengatakan manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Flippo *dalam* Handoko (2001:3) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Sedangkan menurut French *dalam* Handoko (2001:3) bahwa manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia yang oleh organisasi.

Manajemen sumber daya manusia bersifat universal untuk meningkatkan pencapaian tujuan organisasi. Teori Weber tentang “struktur organisasi” disebutkan oleh Mangkunegara (2005 : 7) bahwa manajemen sumber daya manusia menjadi penting dan utama dalam memperkuat

pencapaian tujuan organisasi. Landasan teori ini yang digunakan menjadi kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam setiap kondisi managaerial, dalam mengkaji kualitas sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia sangat ditentukan oleh sifat sumber-sumber daya manusia itu sendiri yang selalu berkembang baik jumlahnya maupun mutunya, sedangkan sumber-sumber daya alam jumlah absolutnya tidak berkembang. Manajemen sumber daya manusia harus dapat mencari keseimbangan antara jumlah dan mutu sumber daya manusia itu dengan kebutuhan-kebutuhan sesuatu negara di dalam pembangunan nasional.

Menurut Martoyo (2007:6), manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian pemberian balas jasa, dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan Sedarmayanti (2007:10) mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan karyawan agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan/ pegawai dan masyarakat. Selanjutnya menurut Nitiseminoto (2002:12), manajemen personalia adalah suatu ilmu seni untuk melakukan perencanaan, organisasi, pengawasan, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin untuk suatu tujuan.

Mengidentifikasi berbagai permasalahan dan defenisi mengenai manajemen sumber daya manusia merupakan

suatu permasalahan yang sulit. Kesulitan tersebut karena kualitas sumber daya manusia ditinjau secara kompleks dari sudut eksistensi bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki serangkaian aktivitas yang melibatkan individu atau kelompok sumber daya manusia untuk menjalankan kegiatannya sesuai kompetensi dan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti bahwa indentifikasi dari definisi manajemen sumber daya manusia sangat berkaitan dengan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh individu dalam mengembangkan unsur-unsur organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga menurut Gulick (2004:11), manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang secara sistematis memahami mengapa dan bagaimana manusia sebagai sumber daya bekerja untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja yang bermanfaat dan berguna bagi kepentingan organisasi yang terlihat dari kompetensi dan kinerja yang dimilikinya.

Tinjauan mengenai manajemen sumber daya manusia sebagai suatu profesi kerja dikemukakan oleh Suyadi (2000:14) yang menguraikan karakteristik atau kriteria suatu profesi dalam kegiatan kualitas sumber daya manusia mempunyai hubungan antara kompetensi dan kinerja sesuai tingkat pengembangan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikap yang memandang:

1. Manajemen kualitas sumber daya manusia sebagai pprofeso yang didalamnya terdapat system, prinsip mengenai manajemen tertentu yang harus dikembangkan dan ditangani sesuai dengan kinerja.

2. Manajemen sumber daya manusia sebagai status yang menjadi standar profesi dalam menghasilkan kinerja.
3. Manajemen sumber daya manusia dijalankan berdasarkan kinerja yang kuat sesuai dengan kode etik profesi kerja.

Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional menuntut setiap sumber daya manusia untuk mengembangkan kualitas yang dimiliki tersebut dalam berbagai bidang aplikasi kerja. Aplikasi bidang kerja tersebut diterapkan berdasarkan tingkat kebutuhan dinamika kerja sesuai dengan berbagai bentuk pengembangan manajemen yang secara hirarki dibagi berdasarkan implementasi manajemen operasional, manajemen lini pertama, manajemen menengah, dan manajemen puncak, yang tidak terlepas dari kualitas yang dimiliki terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja.

Kaitan manajemen sumber daya manusia dengan kinerja sumber daya manusia, dipahami bahwa teori-teori manajemen sumber daya manusia dikembangkan bertujuan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Kinerja dalam tinjauan manajemen sumber daya manusia, sebagaimana yang diterapkan oleh Nelson (2004:72) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang memiliki kompetensi kerja sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap dalam menghadapi dinamika kerja yang terus maju dan kompetitif menghadapi berbagai kesenjangan dan permasalahan suatu organisasi kerja guna meningkatkan kinerja sumber daya manusia,

Penjelasan ini tentu sangat sesuai dengan bentuk-bentuk variabel yang mempengaruhi kinerja yang dibutuhkan dalam manajemen sumber daya manusia dalam menetapkan tujuan yang sesuai dengan aplikasi dinamika kerja sumber daya manusia dalam mengembangkan:

1. Organisasi memanfaatkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi sesuai kinerja.
2. Individu sumber daya manusia suatu organisasi melaksanakan kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan organisasi.
3. Memajukan organisasi tidak terlepas dari kinerja yang ditunjukkan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia (*staffing*), pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan hubungan pegawai yang baik. Manajemen sumber daya yang efektif mengharuskan manajer untuk menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi manajemen sumber daya manusia yang efektif juga mengharuskan anggota organisasi mencapai tujuan pribadi mereka. Para manajer haruslah mencari berbagai cara untuk meningkatkan kepuasan pegawai, komitmen, keterlibatannya dalam kehidupan organisasi, memperbaiki kualitas lingkungan kerja, dan juga meningkatkan efisiensi dan produktivitas pegawai. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan efektifitas organisasional.

Jadi secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, dan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Beberapa organisasi di negara yang sudah maju telah menunjukkan keberhasilannya dengan membudayakan praktek pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien melalui kerja keras dengan cara peningkatan kemampuan dan motivasi kerja sumber daya manusia organisasi yang dapat menciptakan moral kerja yang lebih tinggi. Beberapa praktek yang telah dikembangkan oleh lembaga konsultan seperti HAY di Eropa (*Mitrani, Dalsiel and Fitt, 1995*) adalah: (1) Mengidentifikasi skill dan kualitas sumber daya manusia (*human resources*) yang serasi dengan tuntutan lingkungan; (2) Memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi dan potensial; (3) Berusaha memenuhi kebutuhan organisasi dan individu-individu di dalamnya; (4) Menilai kinerja dan keahlian sumber daya manusia; (5) Memberi kompensasi yang memadai kepada tenaga kerja yang terampil dan memiliki keahlian; (6) Membangun lingkungan kerja yang lebih baik dan (7) Meningkatkan motivasi untuk memperbaiki kinerja.

Dalam praktek pengelolaan sumber daya manusia (*human resources*) tersebut menunjukkan bahwa dunia kerja masa kini dan yang akan datang telah mengalami perubahan. Peran budaya kerja dalam organisasi mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri dan sumber daya manusia, sehingga interaksi antara budaya kerja, tugas dan sumber daya manusia dalam organisasi selalu menjadi focus perhatian para pemimpin organisasi. Oleh sebab itu, nilai-nilai (*values*) baku yang sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi perlu diperkenalkan dan disosialisasikan kepada semua individu di dalam organisasi. Dari waktu ke waktu pertumbuhan dan perkembangan konsep budaya kerja diharapkan dapat mencapai maksimum antara yang memperkuat kekuasaan dan mencapai maksimalisasi hasil (kinerja) yang lebih baik.

Dalam berbagai praktek telah memperkenalkan teknik dan metode serta pendekatan-pendekatan baru yang dapat dikembangkan untuk menyempurnakan peran-peran budaya dalam organisasi. Bahkan saat ini perkembangan manajemen telah hampir menemukan sosoknya yang kian canggih yang serba otomatis melalui dukungan teknologi informasi. Namun, jika semua usaha ini dikembalikan pada tujuan akhirnya, bagaimana pun juga manusia merupakan subjek dan ada titik keterbatasan dari segala tujuan manajemen dalam mempraktekkan teknologi tersebut.

Peranan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Nawawi (2002:29) adalah sebagai berikut: (1) Bekerja di lingkungan organisasi yang disebut juga personalia,

tenaga kerja atau karyawan; (2) Sebagai potensi penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; (3) Merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dan non finansial di dalam organisasi yang diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Pegawai atau karyawan merupakan sumber daya manusia di mana mereka yang telah menerima syarat-syarat yang ditentukan dalam aturan yang berlaku pada instansi, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam jabatan tertentu dan digaji berdasarkan peraturan atau perundangan yang berlaku.

Organisasi harus mampu memberdayakan sumber daya manusia sebagai bagian yang terlibat dalam pekerjaan, mereka berupaya memfasilitasi semua kontribusi kepentingan yang dapat mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi, karena bermula dari kenyataan bahwa manusia merupakan subyek yang selalu ada dan bergerak dalam setiap organisasi.

C. TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam memanajementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena

sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

4 (Empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Sedangkan menurut Schuler et. al. (dalam Irianto, 2001) MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produksi
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Kemudian menurut Cushway (dalam Irianto, 2001) tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerjaan yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khusus yang berkaitan dengan implikasi SDM.

4. Member dukungan dan kondisi yang akan membantu manajemen lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan secara tidak langsung akan memengaruhi tujuan perusahaan tersebut. Semakin berkualitas karyawan yang direkrut dan semakin baik perlakuan perusahaan terhadap karyawan, perusahaan akan dapat mencapai tujuannya dalam mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

D. TANTANGAN BAGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tantangan terpenting yang dihadapi manajemen sumber daya manusia selalu berkaitan dengan menyediakan pelayanan yang masuk akal dengan rencana strategic perusahaan. Dalam menformulasi strategi SDM, manajer SDM harus memikirkan tiga tantangan mendasar. Pertama keharusan mendukung produktivitas dan upaya peningkatan kinerja perusahaan. Kedua, karyawan

memainkan peran yang makin luas dalam usaha perbaikan kinerja pengusaha. Ketiga SDM harus terlibat lebih jauh dalam mendesain tidak hanya melaksanakan rencana strategic perusahaan.

Perencanaan strategic mencakup 4 tugas utama manajemen strategi yaitu menentukan evaluasi situasi internal dan eksternal, mendefinisikan bisnis dan mengembangkan misi, menerjemahkan misi ke dalam tujuan strategic, dan merangkai strategi atau arahan tindakan. Strategi pada tingkatan korporasi mengidentifikasi portofolio bisnis secara keseluruhan, terdiri dari perusahaan dan cara berhubungan satu sama lain. Pada tingkat yang lebih rendah, setiap bisnis ini butuh strategi kompetitif/tingkat bisnis. Kita dapat mendefinisikan keuntungan kompetitif sebagai semua faktor yang memungkinkan organisasi mendiferensiasikan produk atau jasa dari produk dan jasa pesaing untuk meningkatkan presentase pangsa pasar. Perusahaan menggunakan beberapa strategi kompetitif untuk mencapai keuntungan kompetitif yaitu kepemimpinan biaya rendah, diferensiasi dan focus. Istilah SDM stratejik mengacu pada serangkaian tindakan spesifik manajemen SDM yang didorong oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Tujuan yang terpenting dari strategi SDM adalah membangun karyawan yang memiliki komitmen, terutama dalam lingkungan tanpa serikat kerja.

Studi dari Universitas Michigan menyimpulkan bahwa kinerja tinggi SDM professional perusahaan mengidentifikasi masalah manusia yang sangat penting bagi strategi bisnis dan membantu membangun dan

melaksanakan strategi. Mereka memiliki kapasitas untuk mencapai alternative dan dilibatkan dalam membuat respons dan mengarahkan pasar organisasi. Manajer SDM melakukan dua peran mendasar perencanaan strategic yaitu melaksanakan dan memformulasikan strategi. Manajemen puncak memformulasikan strategi korporasi dan kompetitif perusahaan lalu strategi tersebut memformulasikan kebijakan dan strategi fungsional yang luas. Peraturan dasar pada strategi ini adalah aktivitas kebijakan dan strategi departemen SDM harus masuk akal berkaitan dengan strategi kompetitif dan korporatif perusahaan. Peran tradisional SDM dalam pelaksanaan strategi telah meluas termasuk bekerja dengan manajemen puncak untuk memformulasikan rencana strategic perusahaan. Peran meluas dalam formulasi strategi menggambarkan realita yang dihadapi oleh sebagian besar perusahaan besar saat ini. Globalisasi berarti persaingan yang semakin meningkat, berarti kinerja yang lebih baik dan sebagian besar perusahaan besar dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan atau sebagian dengan mendorong kompetensi dan komitmen karyawan mereka.

Proses SDM terdiri dari 3 komponen dasar, yaitu: profesional SDM yang dibutuhkan untuk membangun SDM, kegiatan dan kebijakan SDM, serta kompetensi dan perilaku karyawan. Menciptakan sistem SDM yang berorientasi pada strategi membutuhkan keahlian baru sebagai bagian dari profesional SDM. Mereka harus memiliki wawasan yang luas mengenai pengetahuan bisnis agar dapat memahami bagaimana perusahaan

menciptakan nilai-nilai dan untuk melihat bagaimana sistem SDM perusahaan berkontribusi dalam proses penciptaan nilai-nilai tersebut. Dilingkungan yang kompetitif saat ini manajer tidak dapat mengabaikan sifat sistem SDM, kebijakan dan praktek aktual SDM untuk kesempatan. Manajer biasanya mencoba untuk menciptakan sistem kerja kinerja tinggi. Banyak perusahaan yang memiliki kinerja tinggi yang mempekerjakan karyawan berdasarkan kepada seleksi tes, dan menyediakan pelatihan pada karyawan baru. Manajer SDM butuh cara untuk menerjemahkan strategi baru perusahaan kedalam kebijakan dan praktek SDM yang spesifik dan dapat diterapkan. Manajemen memformulasikan rencana strategic dengan mengimplikasikan beberapa persyaratan tenaga kerja, berkaitan dengan keahlian, karakteristik dan perilaku karyawan yang harus diberikan oleh SDM untuk memberdayakan bisnis agar dapat mencapai tujuan strategic.

Manajer sering menggunakan kartu nilai SDM untuk mengukur efektivitas dan efisiensi fungsi SDM dalam menghasilkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategic perusahaan. Kartu nilai ini menunjukkan standar kuantitatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur aktivitas SDM dan mengukur perilaku karyawan sebagai hasil dari kegiatan ini, dan mengukur hasil organisasi yang secara strategic dan relevan dengan perilaku karyawan. Dengan begitu kartu ini menekankan cara yang informatif, tapi komprehensif, hubungan sebab akibat antar aktivitas SDM, dan munculnya perilaku karyawan, dan merupakan hasil dari keluaran strategic dan kinerja perusahaan secara luas.

Ada tujuh tahap dalam penggunaan pendekatan kartu nilai SDM untuk menciptakan hasil strategic yang berorientasi pada sistem SDM, antara lain:

1. Mendefinisikan strategi bisnis
2. Menjabarkan nilai rantai perusahaan
3. Mengidentifikasi keluaran organisasi yang secara strategic dibutuhkan
4. Mengidentifikasi perilaku dan kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan
5. Mengidentifikasi aktivitas dan kebijakan sistem SDM yang relevan secara strategic
6. Mendesain sistem pengukuran kartu nilai SDM
7. Evaluasi secara periodik sistem pengukuran

E. KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kekayaan yang paling berharga dalam suatu organisasi ialah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Menurut Sedarmayanti dalam Umar (2004:42) ciri-ciri SDM yang produktif adalah tampak tindakannya konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggungjawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan jauh kedepan, dan mampu menyelesaikan persoalan. Sedangkan menurut Tempe dalam Umar (2004:21) ciri-ciri SDM yang produktif adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat, kompeten secara profesional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, selalu meningkatkan diri.

Siagian (1997:183) mengemukakan bahwa, ada tujuh manfaat dari adanya pengembangan SDM, yaitu:

1. Peningkatan produktifitas kerja,
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan,
3. Tersedianya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat,
4. Meningkatnya semangat kerja seluruh anggota dalam organisasi,
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen,
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif,
7. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Sementara menurut Nawawi (2000:47) konsep SDM memiliki tiga pengertian, yaitu:

1. SDM adalah personil, tenaga kerja, karyawan yang bekerja dilingkungan organisasi,

2. SDM adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya,
3. SDM adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (nonmaterial dan nonfinansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dalam mewujudkan eksestensi organisasi.

Sedangkan Simamora (1995:19) mengatakan di dalam konsep SDM terdapat juga filosofi, yaitu:

1. Pegawai atau karyawan dipandang sebagai investasi, jika dikelola dengan perencanaan yang baik akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar,
2. Manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktik yang memuaskan baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan karyawan,
3. Manajer menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para pegawai didorong untuk menggunakan keahlian serta kemampuan semaksimal mungkin,
4. Program dan praktik personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi.

BAB II

PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENGERTIAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sebuah organisasi baik bisnis maupun non bisnis tidak terlepas dari adanya peran pekerja. Guna memberdayakan pekerja secara efektif diperlukan sebuah perencanaan sumber daya manusia. Suatu organisasi menurut Riva'i (2004:35) "tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang".

Peran perencanaan tersebut tidak hanya mencakup keefektifan para pekerja tetapi juga sebagai sarana bagi sebuah organisasi untuk dapat menampilkan performa

terbaiknya. Salah satu tujuan utama perencanaan SDM adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Jackson & Schuler, 1990). Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses menterjemahkan strategi menjadi kebutuhan sumber daya manusia baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Planning) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia. Pentingnya peran seorang human resource department menjadi salah satu kunci keberhasilan terhadap perlakuan kepada karyawan dengan latar belakang yang berbeda-beda. Ketika seorang HRD dihadapkan pada suatu permasalahan dari skala kecil hingga permasalahan yang kompleks, perlu dirumuskan strategi-strategi serta sistem yang dapat menangani hal tersebut.

Mondy & Noe (1995) mendefinisikan Perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumberdaya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan". Kemudian Eric Vetter dalam Jackson & Schuler (1990) dan Schuler & Walker (1990) mendefinisikan Perencanaan sumber daya

manusia (HR Planning) sebagai; proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (short-term) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (long-term).

Dari beberapa pengertian tadi ,maka perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi (publik, bisnis) dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan.

Adapun dalam perencanaan tersebut memerlukan suatu strategi yang didalamnya terdapat seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia pada setiap level manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian, tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh.

Untuk merancang dan mengembangkan perencanaan sumber daya manusia yang efektif menurut Manzini

(1996) untuk, terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal.

1. *strategic planning* yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan,
2. *operational planning*, yang menunjukkan demand terhadap SDM, dan
3. *human resources planning*, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM.

Untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan, diperlukan mengintegrasikan antara perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik, manakala terjadi perubahan dan tuntutan perkembangan lingkungan organisasi yang demikian cepat. Sedangkan tujuan pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi *human resources gap* antara *demand* dan *supply*, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik

dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program SDM.

Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada *speed* atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar (Schuler & Walker, 1990).

Pimpinan yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa *distinctive capability* dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan, seperti : Yang sifatnya strategis yakni:

- a. Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bisnis.
- b. Dapat memicu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif.
- c. Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya program-program spesifik dan aktivitas.
- d. Mengembangkan "*sense of urgency*" dan komitmen untuk bertindak.

Kemudian yang sifatnya operasional, perencanaan SDM dapat bermanfaat untuk:

1. Meningkatkan pendayagunaan SDM guna memberi kontribusi terbaik,
2. Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi agar setiap pegawai/tenaga kerja dapat mengotimalkan potensi dan ketrampilannya guna meningkatkan kinerja organisasi,
3. Penghematan tenaga, biaya, waktu yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi guna kesejahteraan pegawai/karyawan. (Nawawi, 1997: 143).

Adapun pola yang dapat digunakan dalam penyusunan strategi sumber daya manusia organisasi di masa depan antara lain, (Schuler & Walker, 1990):

- a. Manajer lini menangani aktivitas sumber daya (*strategic dan manusia manajerial*), sementara administrasi sumber daya manusia ditangani oleh pimpinan unit teknis operasional.
- b. Manajer lini dan Biro kepegawaian/sumber daya manusia saling berbagi tanggung jawab dan kegiatan, dalam konteks manajer lini sebagai pemilik dan sumber daya manusia sebagai konsultan.
- c. Departemen sumber daya manusia berperan dalam melatih manajer dalam praktik-praktik sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran para manajer berhubungan dengan *HR concerns*.

Menurut Jackson dan Schuler (1990), tahapan perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi:

- a. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
- b. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
- c. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia.
- d. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun). Rothwell (1995) menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi tahap:

- (1) investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional:
- (2) *forecasting* atau peramalan atas ketersediaan supply dan demand sumber daya manusia saat ini dan masa depan;

- (3) perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi, dan lain-lain;
- (4) utilitas, yang ditujukan bagi *manpower* dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal. Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan *actiondriven*, yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skill-need*, daripada melakukan perhitungan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia umumnya dipandang sebagai ciri penting dari tipe ideal model MSDM meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan prioritas utama. Perencanaan sumber daya manusia merupakan kondisi penting dari “integrasi bisnis” dan “strategik,” implikasinya menjadi tidak sama dengan “*manpower planning*” meski tekniknya mencakup hal yang sama. *Manpower planning* menggambarkan pendekatan tradisional dalam upaya *forecasting* apakah ada ketidaksesuaian antara *supply dan demand* tenaga kerja, serta merencanakan penyesuaian kebijakan yang paling tepat. Integrasi antara aspek-aspek perencanaan sumber daya manusia terhadap pengembangan bisnis sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan perencanaan sumber daya manusia harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab lini.

Dalam perencanaan SDM tidaklah semudah apa yang dibayangkan, kendati telah ada perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kecenderungan dan data yang tersedia, tapi kemelencengan bisa saja terjadi. Hal

ini wajar karena selain adanya dinamika organisasi juga adanya perubahan faktor lingkungan, kebijakan yang tidak diantisipasi sebelumnya. Proses perencanaan sering tidak berjalan sebagaimana mestinya, karena kebijakan perencanaan tidak dibuat secara detil, sehingga terjadi kesenjangan antara kebijakan sebelumnya dengan aspek teknis operasional secara empiris. Persoalan yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan dan implementasinya dari strategi sumber daya manusia dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalahan (Rothwell, 1995):

1. Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.
2. Realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan *interes group* yang memiliki *power*.
3. Kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan ketrampilan serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adatasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi.
4. Pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan sumber daya manusia sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalah- masalah spesifik.

Permasalahan tersebut merupakan sebuah resiko yang perlu adanya antisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas, manakala terjadi kesenjangan di lapangan. Namun sedapat mungkin manajer telah menyiapkan langkah-langkah antisipasi secara cermat setiap perkembangan yang terjadi, karena pada dasarnya sebuah bangunan perencanaan SDM tidak harus dibongkar secara mendasar, jika ada kekurangan dan kelemahan ,tentu ada upaya mengatasi jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu diperlukan analisis terhadap perencanaan yang dibuat dengan menerapkan analisis SWOT.

Pemilihan teknik merupakan starting point dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan gaya manajeral, nilai dan budaya secara keseluruhan. Beberapa teknik perencanaan sumber daya manusia (Nursanti, 2002 : 61) dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen dan perencanaan karir.

a. Rekrutmen

Identifikasi kemungkinan ketidakcocokan antara *supply* dan *demand* serta penyesuaian melalui rekrutmen, sebelumnya dilihat sebagai alasan perencanaan *manpower* tradisional. Oleh karena itu diperlukan pendekatan baru yang mempertimbangkan kombinasi kompetensi karyawan melalui pengetahuan, keterampilan dan sikap dan pengalaman yang dimiliki.

Perencanaan MSDM dapat dijadikan petunjuk dan memberikan wawasan masa yang akan datang bagi orang-orang yang diperlukan untuk ,enyampaikan produk- produk inovatif atau pelayanan berkualitas

yang difokuskan melalui strategi bisnis dalam proses rekrutmen.

b. Perencanaan Karir

Hal ini membutuhkan pengertian proses-proses yang diintegrasikan pada karakteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada : budaya organisasi, nilai dan gaya, strategi bisnis dan panduan, struktur organisasi dan perubahan, sistereward, penelitian dan sistem pengembangan, seraf penilaian dan sistem promosi. Beberapa organisasi dewasa ini menekankan pada tanggung jawab individual bagi pengembangan karir masing-masing. Sistem mentoring formal maupun informal diperkenalkan untuk membantu pencapaian pengembangan karir. Seberapa jauh fleksibilitas dan efisiensi organisasi ditentukan oleh kebijakan pemerintah, baik fiskal maupun pasar tenaga kerja.

B. KONSEP PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa mendatang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan.

Rencana jangka pendek dan panjang telah ditentukan terutama harus dilaksanakan oleh manusia ada dalam organisasi. Jika SDM yang melaksanakan rencana organisasi tersebut tidak sesuai dengan kualifikasi dan jumlah yang dibutuhkan maka tidak akan berhasil. Perencanaan SDM merupakan elemen yang penting dalam mengembangkan "*Strategic Planing*" karena merupakan keputusan organisasi yang memuat tentang apa yang akan dicapai sesuai misi organisasi dan bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut.

Perencanaan merupakan kegiatan atau proses yang sangat penting dalam organisasi, termasuk dalam manajemen SDM sebab perencanaan merupakan persyaratan pelaksanaan kegiatan yang harus dilakukan. Perencanaan mengembangkan "*focus*" dan "*fleksibilitas*" suatu organisasi yang memiliki *focus* untuk mengetahui apa yang terbaik, mengetahui apa yang dibutuhkan.

Menurut para pakar, perencanaan SDM sering diartikan sebagai kegiatan penentuan kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia yang diperlukan oleh suatu organisasi pada masa yang akan datang. Sikula dalam Mangkunegara (2006:31) mengemukakan *human resource of manpower planning has been as the process of the termining menpower requirements and the means for meeting those requirements in ordet to carry out the integrated plans of the organization*. Perencanaan SDM atau tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menemukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.

Yoder dalam Mangkunegara (2006:11) mendefinisikan *manpower planning is theprosess inkluding developing*

implementing and controlling by which of firm ensures that it has the right number of people and the right places at the economically most useful. Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, dan waktu yang tepat yang sangat bermanfaat secara ekonomis. Sementara itu Barry dalam Umar (2004:13) menyatakan perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu.

Senada dengan pendapat di atas, Siagian (1994) menyatakan, perencanaan SDM adalah suatu langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen personalia guna tersedianya tenaga yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dan akan ditetapkan. Paulen dalam Umar (2004:21) menyatakan perencanaan SDM adalah sebagai suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu. Perencanaan ini dimaksudkan agar perusahaan dapat terhindar dari kelangkaan SDM pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan.

Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2001) mengatakan "Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan". Sedangkan Menurut Andrew

E. Sikula (1981: 145) "Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi".

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan bahwa: "Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat".

Perencanaan Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa kepentingan seperti di kemukakan oleh Mangkunegara (2006:47) adalah:

1. Kepentingan individu, karena dapat membantu meningkatkan prestasinya, begitu pula keputusan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karier,
2. Kepentingan organisasi, karena dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer dan pimpinan puncak untuk masa yang akan datang,
3. Kepentingan nasional, karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dapat dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

Elemen-Elemen Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah:

1. Tujuan

Aktivitas perencanaan SDM memiliki tujuan yang berdasarkan pribadi/individu sekaligus organisasi. Tujuan ini harus memuat SDM yang representative untuk kepentingan jangka panjang organisasi.

Factor yang perlu diperhatikan dalam merumuskan tujuan adalah:

- a) Sejarah
- b) Kemampuan organisasi
- c) Lingkungan organisasi
- d) Focus pada pasar
- e) Dapat dicapai
- f) Dapat memotivasi
- g) Spesifik

2. Perencanaan organisasi

Perencanaan ditujukan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Perencanaan harus mendukung fungsi-fungsi yang lain, seperti pengorganisasian, susunan kepegawaian, kepemimpinan, dan pengendalian. Perencanaan dapat meminimalkan resiko atau ketidak pastian.

3. Audit sumber daya manusia

Audit juga merupakan pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan- kegiatan personalia dalam suatu departemen, divisi atau organisasi.

Manfaat audit sumber daya manusia adalah:

- a) Memberikan kontribusi kepada departemen personalia organisasi.
- b) Kesamaan dalam penetapan kebijaksanaan dan praktik-praktik personalia.
- c) Memberikan rasa profesionalisme dan tanggung jawab diantara karyawan.

4. Peramalan sumber daya manusia

Peramalan SDM pada sisi permintaan berupaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa mendatang. Teknik yang dapat dipakai antara lain teknik Delphi, ekstrapolasi, analisis computer, indeksasi, new venture analysis, dan masih banyak lagi. Tentunya, metode apa pun yang akan digunakan harus memiliki pertimbangan keakuratan, validitas, dan efisien dari sisi anggaran.

Sementara itu, Umar (2004) menyatakan keperluan tenaga kerja dapat ditentukan melalui suatu proses perencanaan yang terdiri atas tiga macam model, yakni:

1. Perencanaan dari atas kebawah, model ini adalah bahwa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan telah disesuaikan dengan rencana menyeluruh dari perusahaan baik jangka pendek maupun menengah dan jangka panjang,
2. Perencanaan dari bawah ke atas, model ini bermula dari kelompok kerja yang terkecil yang menghasilkan taksiran kebutuhan pegawai untuk tahun berikutnya dalam rangka mencapai target

kerja yang telah ditetapkan. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akan dapat diketahui setelah tenaga kerja yang ada dihitung kapasitas kerja maksimalnya,

3. Ramalan, cara yang jelas untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja adalah dengan meningkatkan pendayagunaan orang-orang yang sekarang ada. Masalahnya sekarang adalah bahwa persediaan tenaga kerja itu tidak pernah statis, tetap akan dipengaruhi oleh arus masuk seperti rekrutmen dan transfer masuk dan arus keluar seperti penyusutan dan stranseper keluar. Untuk mengetahui secara akurat catatan tentang tenaga kerja yang ada maka perlu diketahui status pegawai seperti yang akan pensiun atau yang mengundurkan diri, yang akan dipromosikan, yang akan melahirkan, dan yang akan cuti panjang.

Menurut Thomas H. Stone terdapat dua tujuan pokok perencanaan sumber daya manusia dalam memenuhi tujuan organisasi, yaitu:

- 1) Membantu menentukan tujuan organisasi, termasuk perencanaan pencatatan kesepakatan kerja yang sama pada karyawan dan tujuan tindakan afirmatif.
- 2) Melihat pengaruh program dan kebijakan alternative sumber daya manusia dan menyarankan pelaksanaan alternative yang paling menunjang kepada keefektifan organisasi.

Dari sisi manfaat, secara umum manfaat perencanaan akan memberikan nilai-nilai positif bagi kepentingan organisasi. Fokus pada perencanaan saja akan

merugikan organisasi karena mengabaikan fungsi-fungsi yang lain. Manajemen perlu menyeimbangkan antara fungsi perencanaan sumber daya manusia dengan fungsi-fungsi yang lain agar sasaran organisasi tercapai secara keseluruhan.

Jika perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

1. Manajemen puncak memiliki visi yang lebih baik terhadap aspek-aspek sumber daya manusia atau terhadap keputusan bisnis.
2. Manajemen dapat memprediksi adanya ketidakseimbangan yang mempengaruhi biaya SDM menjadi tindakan terkontrol.
3. Manajemen dapat menempatkan “right man on the right place” dengan tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Manajemen memberikan kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas dalam program perencanaan SDM internal organisasi.
5. Menambah system informasi menjadi lebih baik untuk mengetahui tentang profil karyawan, pekerjaan, keahlian, kemampuan, kompetensi yang adil dan layak, serta dapat memprediksi kebutuhan jumlah tenaga kerja saat ini dan yang akan datang.
6. Memungkinkan penarikan karyawan baru secara ekonomis.
7. Koordinasi SDM berjalan lebih baik.

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut di atas, terlihat ada empat kegiatan yang saling berhubungan yang membentuk sistem perencanaan SDM secara terpadu, yaitu:

1. Kegiatan untuk menyediakan SDM seperti rekrutmen, seleksi, dan penempatan,
2. Perkiraan permintaan dan penawaran SDM di masa yang akan datang, seperti mutasi, promosi, pensiun, pengunduran diri, dan pemutusan kerja,
3. Rencana untuk memperbesar SDM yang *qualified* seperti kajian kebutuhan diklat dan pengembangan,
4. Pengawasan dan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik seperti penilaian kinerja.

Handoko (1994:23) menyatakan bahwa perencanaan SDM dimaksudkan untuk mengestimasi secara sistematis kebutuhan tenaga kerja dan penawaran (*supply*) tenaga kerja organisasi dimasa yang akan datang. Melalui perencanaan SDM ini diharapkan tersedia tenaga kerja yang lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan SDM mempunyai tujuan sangat penting untuk keperluan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang.

C. EVALUASI PERENCANAAN SDM

Evaluasi perencanaan sumber daya manusia dapat digunakan sebagai indikator kesesuaian antara *supply dan demand* bagi sejumlah orang-orang yang ada dalam organisasi dengan keterampilan yang sesuai: perencanaan sumber daya manusia juga berguna sebagai “*early warning*” organisasi terhadap implikasi strategi bisnis bagi pengembangan sumber daya manusia dengan

melakukan audit terhadap SDM.

Rothwell (1995: 194-197) menunjukkan beberapa hal yang perlu diketahui dan dirumuskan sehubungan dengan evaluasi perencanaan SDM. Beberapa hal tersebut adalah sebagai berikut:

- a. tujuan evaluasi: mengingatkan organisasi agar mengimplikasikan strategi bisnis bagi pengembangan karyawan, budaya dan perilaku sebaik dalam jumlah dan keterampilan, sehingga beberapa bentuk audit atau review adalah penting.
- b. teknik evaluasi: sehubungan dengan perubahan penekanan yang lebih pada *output* dan kinerja dari pada *input*, maka peranan teknik-teknik evaluasi akan semakin penting. Teknik-teknik tersebut dapat meliputi hal-hal berikut ini:
 - 1) Audit sederhana tentang apakah target tercapai setelah dilakukan penambahan atau pengurangan yang berhubungan dengan biaya, tenaga terlatih, dan sebagainya.
 - 2) Evaluasi sebagai bagian dari prosedur *review* lain dari suatu organisasi.
 - 3) Evaluasi sebagai bagian dari suatu audit komunikasi *general* atau *survey* perilaku karyawan.
 - 4) *Review* penilaian individu
- c. kriteria evaluasi: parameter penilaian yang adil merupakan kriteria pokok dalam evaluasi.

Sementara itu, hal senada juga dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2009: 37) bahwa teknik-teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan sumber daya manusia meliputi:

1. Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang, dan

sebagainya. Sedangkan tingkat audit tergantung pada tujuan organisasi dan seberapa jauh analisis terhadap keberhasilan maupun penyimpangan dapat dilakukan.

2. Evaluasi sebagai bagian dari tinjauan prosedur organisasi lain sesuai standar penggunaan:
 - a) Prosedur total kualitas; perlu bagi kebutuhan pengawasan dan dapat menggambarkan atensi bagi ketidakcukupan SDM.
 - b) Prosedur investasi manusia; perlu pengawasan bagi hasil pelatihan terhadap analisis kebutuhan pelatihan bagi seluruh karyawan berbasis kontinuitas.
 - c) Pendekatan analitis bagi utilisasi sumber daya manusia dan pengawasan hasil.
3. Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi general atau survai sikap karyawan.
4. Dimasukkannya hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi SDM:
 - a) Nilai tambah yang diperoleh organisasi, misalnya dalam mengembangkan manusia atau pengurangan perpindahan tenaga kerja.
 - b) Dalam pemenuhan target departemen sumber daya manusia atau penetapan fungsi
 - c) Dalam pengawasan pencapaian "*equal opportunity target*" dalam hal gender atau ras
 - d) Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal *bench-marking* komporasi dari perencanaan sumber daya manusia yang digunakan dan *outcomes* dalam bagian lain di organisasi yang sama

5. Melakukan *review* atas penilaian individu.

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh. Salah satu hasil evaluasi penerapan program jangka panjang dapat ditujukan bagi perencanaan program suksesti.

D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SDM

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (internal) maupun yang berasal dari lingkungan organisasi (eksternal).

1. Faktor-Faktor Eksternal

Yang dimaksud dengan factor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Kiggundu, menyebutkan bahwa yang tergolong factor-faktor eksternal adalah: (a) teknologi, (b) social budaya, (c) politik, dan (d) ekonomi. Sedangkan S. P. Siagian memperluasnya menjadi 6 faktor, meliputi (a) situasi ekonomi, (b) social budaya, (c) politik, (d) peraturan perundang-undangan, (e) teknologi dan (f) pesaing. Sebenarnya dalam keempat factor yang dikemukakan oleh Kiggundu juga sudah termasuk factor administrasi dan hukum tersebut yang dikemukakan oleh

S.P. Siagian tersebut.

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Faktor-Faktor Internal

Yang dimaksud dengan faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat didalam organisasi itu sendiri. Faktor internal, menurut S.P Siagian adalah: (a) rencana strategic, (b) anggaran, (c) estimasi produksi dan penjualan, (d) usaha atau kegiatan baru, dan (e) rancangan organisasi serta tugas pekerjaan. Sedangkan Kiggundu

mengemukakan bahwa factor-faktor internalnya meliputi : (a) Sistem Informasi manajemen dan organisasi, (b) sistem manajemen keuangan, (c) sistem marketing dan pasar, (d) sistem manajemen dan pelaksanaan.

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

- a. Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
- b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana stratejik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
- c. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
- d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
- e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

Antara factor-faktor tersebut, baik internal maupun eksternal, saling berinteraksi dan berpengaruh. Perencanaan sumber daya manusia harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap factor-faktor tersebut.

BAB III

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

A. SEJARAH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dianggap sebagai suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. Mereka sering dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi permintaan tugas. Penelitian mengenai OCB secara intensif dilakukan sejak pengenalannya hampir dua puluh tahun yang lalu (Bateman & Organ, 1983). Mayoritas penelitian OCB telah fokus pada pengaruh OCB pada kinerja individual dan organisasional.

Ada konsensus dalam bidang khusus ini bahwa OCB menangani perilaku diam-diam untuk perusahaan organisasional (Barbuto, Brown, Wilhite, & Wheeter, 2001). Organisasi yang sukses mempunyai karyawan

yang melebihi tanggung jawab pekerjaan formal mereka dan dengan memberikan waktu dan energi mereka secara bebas untuk keberhasilan pada pekerjaan yang diberikan. *Altruisme* tersebut tidak dijelaskan maupun diperlukan sebelumnya meski demikian, ini memberikan kontribusi pada berfungsinya organisasi yang lancar.

Organisasi tidak bisa bertahan atau makmur tanpa anggota mereka yang berperilaku seperti seorang warga negara yang baik dengan berhubungan di semua jenis perilaku positif. Sumber teori OCB telah lama menjadi prioritas tinggi bagi sarjana organisasional (Organ, 1988) dan sampai saat ini, perilaku kewarganegaraan organisasi telah didefinisikan dalam literatur sebagai konsep dimensional yang mencakup semua perilaku-perilaku positif yang relevan secara organisasional dari anggota organisasi termasuk perilaku dalam peran tradisional, perilaku peran *ekstra* yang berhubungan secara organisasional dan perilaku politik, seperti partisipasi organisasi penuh dan bertanggung jawab (Van Dyne, Grahan dan Dienesch, 1994).

Organ (1988) berpendapat bahwa OCB sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi. Organ lebih lanjut memperinci bahwa perilaku OCB bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada pemungisian efektif dari suatu organisasi. Peneliti organisasional yang terkemuka saat ini seperti **Brief** telah mendukung posisi Organ berkaitan dengan arti penting efektivitas perilaku tersebut yang dia sebut sebagai perilaku OCB (George & Brief, 1992).

Meskipun peneliti mengetahui bahwa tidak ada studi, yang secara spesifik menyelidiki sifat dan tingkat hubungan antara OCB dan efektivitas organisasional itu sendiri, telah banyak diterima di antara ahli teori perilaku organisasional kontemporer, bahwa perilaku kewarganegaraan organisasioanl mempunyai pengaruh positif akumulatif pada pempfungasian organisasional (Wagner & Rush, 2000).

Sementara ada persetujuan total pada eksistensi OCB, ada sedikit kesatuan mengenai dasar teoritis dari perilaku yang diharapkan ini. OCB adalah konstruk yang diajukan yang diciptakan oleh Organ selama usaha awalnya untuk memahami perilaku yang diberi nama sebagai representatif “kinerja” yang lebih baik dalam kontroversi “kepuasan penyebab kinerja” (Organ, 1997). Kerja ini telah mengarah pada berbagai studi yang menguji berbagai macam prediktor OCB, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi terhadap keadilan dan perilaku kepemimpinan. Dalam analisis meta, Organ dan Ryan (1995) menemukan bahwa variabel-variabel lain yang berkaitan dengan sikap misalnya, kepuasan, keadilan dan komitmen menunjukkan hubungan paling kuat dengan OCB (Organ & Ryan, 1995).

Tapi dukungan untuk prediktor OCB tidak konsisten, karena studi gagal mereplikasi penemuan di seluruh sampel (Organ, 1994; Organ & Ryan, 1995). OCB juga telah dipandang sebagai perilaku “*afiliatif dan promotif*” yang menunjukkan keinginan pelaku untuk mempertahankan hubungan dengan target (yaitu, rekan kerja atau organisasi) dan memberikan kontribusi pada keberhasilan target (Van

Dyne *et al*,1995). Di lain pihak, yang lain telah menunjukkan OCB sebagai perilaku yang diharapkan secara sosial.

Walz dan Niehoff (1996) mencatat bahwa OCB merepresentasikan suatu perilaku organisasional yang diharapkan, dapat menunjukkan hubungan multi dimensi dengan konsekuensi-konsekuensi organisasional. Namun, apa yang hilang adalah kerangka kerja secara konseptual untuk memahami mengapa OCB terjadi. Secara historis, masing-masing studi baru menyatakan, dan sampai pada tingkatan tertentu ditemukan bukti untuk pendahulu baru dari OCB. Tapi terbukti bahwa pemusatan untuk koherensi dalam dasar konseptual OCB secara harfiah hilang.

Dijelaskan disini bahwa kurangnya pemusatan dalam pencapaian pendahulu-pendahulu OCB tidak berkaitan dengan masalah pengukuran, lebih dari itu OCB terutama dipelajari sebagai pendorong untuk kinerja organisasional yang lebih baik bersama dengan variabel-variabel organisasional yang umumnya diketahui secara spesifik. Dalam penelitian ini peneliti menguji OCB sebagai variabel yang memediasi kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

B. PENGERTIAN ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Dalam meningkatkan efektivitas organisasi, individu-individu yang ada dalam sebuah organisasi perlu memiliki perilaku yang melebihi yang diisyaratkan oleh peran formalnya. Menurut (Van Dyne *et al*, Organ *et al*, 2006).

Perilaku *extra role* tersebut sering disebut pula sebagai *organizational citizenship behavior* atau biasa disebut juga *prosocial behavior*. Namun dari berbagai istilah tersebut memiliki suatu pengertian yang sama yaitu suatu perilaku kerja yang bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in role*) tapi juga bekerja yang tidak secara kontrak mendapatkan kompensasi pada sistem penghargaan atau penggajian formal.

Perilaku "*citizenship*", perilaku pro-sosial, berarti keleluasan melakukan sesuatu hal, seperti memberikan pertolongan kepada pendatang/anggota baru dalam organisasi, membantu pekerja lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tidak membicarakan hal-hal yang tidak penting Organ (1988). Pengertian *organizational citizenship behavior* (OCB) sebenarnya adalah rekomendasi dari sifat kewarganegaraan seperti penjelasan filosofi politik. Dengan kata lain OCB merupakan perilaku pekerja melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi.

Katz (1996) salah satu dari tiga perilaku yang mendukung keefektifan organisasi adalah *organizational citizenship behavior*. Apabila individu merasa perilaku organisasi baik maka mereka akan membalas dan meningkatkan kerja mereka melebihi permintaan minimum pekerjaannya dengan membantu individu yang lain dan organisasi, sebaliknya jika organisasi memandang tenaga kerja dalam jangka pendek maka mereka akan membalas dengan hanya melakukan tugasnya saja dan meminimalisasi perilaku *citizenship*.

Morman and Blakely (Organ *et al*,1988) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku hubungan kerja yang memberikan kebebasan, tidak berhubungan dengan sistem reward organisasi formal, untuk meningkatkan fungsi efektif organisasi. *Organizational citizenship behavior* (OCB) seharusnya mempertimbangkan bagian penting dari kinerja, karena OCB merupakan bagian *innovatif* dan spontan, yang membantu mengefektifkan organisasi.

Dari defenisi diatas, dapatlah disimpulkan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan:

- a. perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.
- b. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal.
- c. Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sitem *reward* yang formal.

C. DIMENSI-DIMENSI ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR

Beberapa penelitian menemukan bukti bahwa OCB berhubungan dengan perilaku etikal, dan juga menyangkut esensi dari performa kerja individual. Dua dimensi OCB yang penting menurut Williams dan Anderson (1991) dikenal sebagai *OCB-Individual* (OCBI, *altruism*, mendahulukan kepentingan orang lain) yang

segera memberikan manfaat khusus individual dan secara tidak langsung melalui kontribusi terhadap organisasi (misalnya membantu rekan yang tidak masuk bekerja, memberikan perhatian secara pribadi kepada pekerja lain) dan *OCB-Organizational* (OCBO, *compliance*, kerelaan) yang memberikan manfaat terhadap organisasi secara umum (misalnya memberikan nasihat kepada karyawan yang mangkir bekerja).

Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengonseptualisasi OCB adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ (1988). Menurut Podsakoff studi dari Katz pada tahun 1964 tentang perilaku inovatif dan spontanitas mempengaruhi penelitian-penelitian OCB saat ini sehingga dimensi-dimensi dari OCB terkait dengan dimensi dari studi yang dilakukan oleh Katz (Hannah, 2006). Katz menyebutkan ada lima dimensi, yaitu:

1. *Cooperating with others,*
2. *Protecting the organization,*
3. *Volunteering constructive ideas,*
4. *Self-training, dan*
5. *Maintaining a favorable attitude toward the company.*

Podsakoff ada tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti (Hannah, 2006). Ketujuh dimensi tersebut meliputi:

1. Perilaku menolong (*helping behavior*), merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*). Organ (1983) membagi dimensi ini dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*,

2. Sportsmanship, didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan imposition of work without complaining,
3. Organizational loyalty, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan image positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi,
4. Organizational compliance, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi,
5. Individual initiative, merupakan bentuk self-motivation individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan. Organ (1983) menamakan dimensi ini sebagai *conscientiousness* dan mengatakan bahwa dimensi ini sulit dibedakan dengan kinerja *in-role*,
6. *Civic virtue*, merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi,
7. *Self-development*. George dan Brief mendefinisikan dimensi ini sebagai bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai (Podsakoff, 2000).

Sementara ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin (Podsakoff, 2000). Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi dukungan pimpinan, karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran, sementara karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

Menurut Organ (1988), OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu:

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa,
2. *Civic virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi,
3. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan,
4. *Courtesy*, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain,
5. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandangi aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negative dari organisasi, *sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

Dalam pengukuran ini menggunakan skala Morison dalam Dwi (2007) yang dapat dijadikan sebagai kisi-kisi instrumen yang dijelaskan sebagai berikut:

Kategori 1 Altruism meliputi:

1. Perilaku membantu orang tertentu,
2. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat,
3. Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*,
4. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta,
5. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk
6. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan,
7. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta,
8. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan,
9. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka memiliki permasalahan,

Kategori 2 Conscienceousness meliputi:

1. Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya,
2. Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai,
3. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya,
4. Berbicara seperlunya dalam percakapan ditelepon,
5. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di

- luar pekerjaan,
6. Datang segera jika dibutuhkan,
 7. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari,

Kategori 3 Civic Virtue meliputi:

1. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh,
2. Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat,
3. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi,
4. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu,
5. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Kategori 4 Cortesy meliputi:

1. Keterlibatan dalam fungsi –fungsi yang membantu organisasi,
2. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi,
3. Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting,
4. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental,

Kategori 5 Sportmanship meliputi:

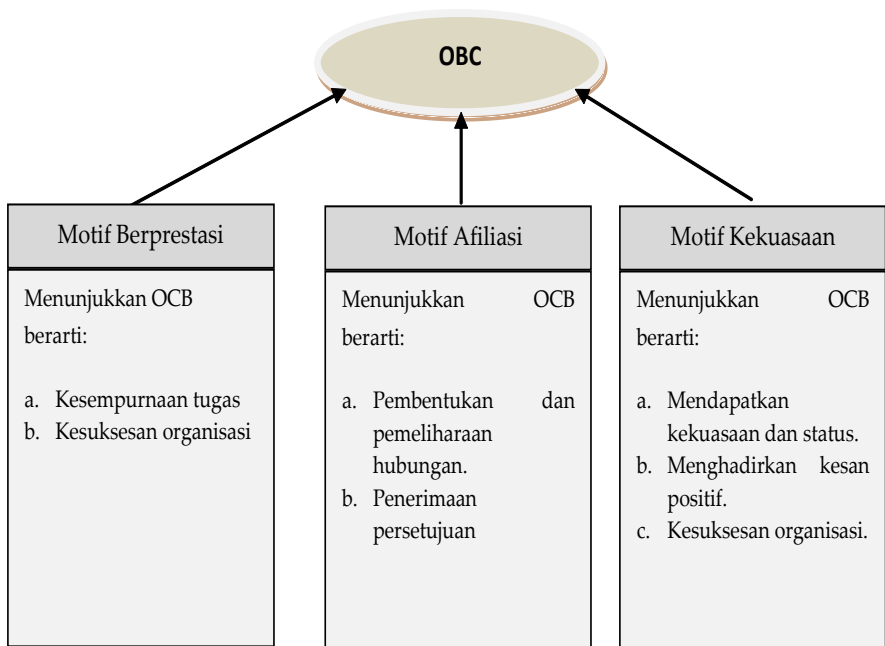
1. Menyimpan informasi tentang kejadian atau perubahan dalam organisasi,
2. Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi,
3. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi,
4. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

D. MOTIF-MOTIF YANG MENDASARI OCB

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, OCB ditentukan oleh banyak hal artinya tidak ada penyebab tunggal dalam OCB. Sesuatu yang masuk akal bila kita menerapkan OCB secara rasional. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland (1987) dan rekan-rekannya. Menurut Mc. Clelland, manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu:

1. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan, mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
3. Motif kekuasaan mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Kerangka motif berprestasi, afiliasi dan kekuasaan telah diterapkan untuk memahami OCB. Gambar berikut ditunjukkan dengan model OCB yang didasari oleh suatu motif (Mc.Clelland dalam Dwi Hardiningtyas, 2004)



Paradigma 1: OCB dan Motif Berprestasi

Organizational Citizenship Behaviour dianggap sebagai alat untuk prestasi tugas, ketika prestasi menjadi motif, OCB muncul karena perilaku tersebut dipandang perlu untuk kesuksesan tugas tersebut. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan dapat mempengaruhi orang lain, berusaha untuk tidak mengeluh, berpartisipasi dalam rapat unit merupakan hal-hal yang dianggap kritis terhadap keseluruhan prestasi tugas, proyek, tujuan dan misi. Singkatnya, karyawan yang memiliki motivasi berprestasi memandang tugas dari perspektif yang lebih menyeluruh. Hal-hal kecil yang membentuk OCB benar-benar dianggap sebagai kunci untuk kesuksesan.

Masyarakat yang berorientasi pada prestasi akan tetap menunjukkan OCB selama cukup kesempatan untuk melakukannya, hasil-hasil penting didasarkan pada *performance* pribadi masyarakat, tujuan tugas yang telah terdefinisi secara jelas dan *feedback performance* yang diterima. Apakah OCB menawarkan kesempatan yang cukup? Sering OCB dianggap sebagai hal kecil yang harus dilakukan oleh seseorang, tetapi tidak seorangpun diarahkan untuk melakukannya, karena itu sebagian besar orang mengabaikannya.

Masyarakat yang berorientasi pada prestasi memperlihatkan *performance* OCB sebagai suatu kontribusi terhadap kerja, (Organ, 1988), hasil OCB juga terletak pada usaha pribadi seseorang secara umum menolong karyawan lain mempercepat *performance* tugas, berkomunikasi, membawa apresiasi langsung dan partisipasi dalam rapat secara langsung mendukung strategi yang lebih baik. Dengan mewujudkannya OCB juga mungkin meningkatkan derajat kepuasan instrinsik.

Terdapat beberapa variasi tingkatan OCB dipandang sebagai definisi yang jelas. Beberapa perilaku OCB menolong karyawan lain, bersungguh-sungguh atau loyal, dan memberikan ide-ide yang menjadi sangat jelas ketika perilaku-perilaku tersebut dibutuhkan. Perilaku-perilaku yang lain seperti komunikasi dengan orang-orang di departemen yang lain akan atau menggunakan kesabaran, mungkin sedikit kurang jelas.

Namun masyarakat yang berorientasi pada prestasi akan menunjukkan OCB seolah-olah hal ini dibutuhkan untuk kesuksesan tugas. Masyarakat yang berorientasi

pada prestasi termotivasi untuk memperbaiki *performance* di masa yang akan datang dan berusaha keras untuk sukses. Karyawan mengharapkan perlakuan yang adil dan penuh perhatian dari manajer maupun orang lain. Ketika *feedback* tidak memberikan yang diharapkan, tidak akurat atau tidak adil, ada kemungkinan masyarakat yang berorientasi pada prestasi kehilangan ketertarikan untuk menampilkan OCB.

Paradigma ini mendukung kepuasan kerja atau keadilan sebagai anteseden OCB (Bateman & Organ, 1983; Moorman 1993; Organ, 1977; Smith dkk, 1983). Masyarakat yang berorientasi pada prestasi bertekad untuk menggantikan atau mengerjakan hal-hal yang membuahkan prestasi terhadap tugas. Selama orang memiliki motivasi berprestasi tinggi menerima perlakuan atau reward yang adil dari manajemen, OCB akan terus nampak.

Penelitian baru-baru ini berusaha mencermati peran dukungan organisasi sebagai hal yang mendahului OCB secara jelas menggarisbawahi alasan ini (Moorman, Blakely & Niehoff; 1993). Karena OCB dipandang sebagai hal yang kritis untuk kesuksesan tugas, dalam beberapa penelitian ditemukan korelasi yang tinggi antara *job performance* dan OCB (MacKeenzie, Podsakoff, 2003)

Dari sisi lain, masyarakat yang berorientasi pada prestasi akan dipandang sebagai orang yang bertindak. Masyarakat yang berorientasi pada prestasi mungkin memiliki pandangan holistik tentang tugas beserta komponennya sehingga betul-betul sadar tentang apa yang dikerjakan.

Paradigma 2: OCB dan Motif Afiliasi

Van Dyne *at al* (2000) menggunakan istilah "*afiliatif*" sebagai kategori perilaku *extra role* yang melibatkan OCB dan perilaku sosial organisasi untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Masyarakat yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerja sama. Istilah sederhananya adalah karyawan yang berorientasi pada orang, berusaha melayani orang lain. Motif afiliasi dipandang sebagai suatu komitmen terhadap pelayanan pada orang lain. Masyarakat berorientasi pada afiliasi membantu orang lain karena hal tersebut menguntungkan penerima. Masyarakat ini akan bersungguh-sungguh karena seseorang membutuhkan mereka. Hasil *performance* mereka tidak sebanyak perhatian orang tentang keuntungan yang diterima oleh orang lain. Mereka menempatkan prioritas pada OCB, meskipun kadang-kadang merugikan dirinya.

Paradigma ini mengakomodasikan literatur yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dan OCB (O, reilly & Chatman, 1986; William & Anderson, 1991). Masyarakat yang berorientasi pada afiliasi akan menunjukkan komitmen terhadap orang lain dalam organisasi, rekan kerja, manajer atau supervisor. Perilaku menolong, berkomunikasi, bekerja sama, dan berpartisipasi kesemuanya muncul dari keinginan mereka untuk memiliki dan tetap berada pada kelompok. Selama masyarakat tersebut memahami bahwa kelompok tersebut bernilai, OCB akan tetap berlanjut.

Pada masyarakat yang berorientasi pada afiliasi pemberian pelayanan terhadap orang lain merupakan prioritas utama. Hal ini diduga berkaitan dengan nilai spritual yang didukung oleh tingkat perkembangan moral yang lebih tinggi.

Paradigma 3: OCB dan Motif kekuasaan

Mungkin pandangan OCB yang paling kontroversial adalah yang berkaitan dengan *impression management* (Bolino, 1999; Morisson, 1994). Namun kontroversi tersebut akan lebih mudah dipahami ketika OCB dipandang sebagai perilaku yang dapat diamati yang berasal dari berbagai motif, tidak hanya sekedar intensi "altruistik". Di satu sisi terdapat perilaku organisasi yang mendukung organisasi disisi lain adalah pelayanan diri. Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan menganggap OCB merupakan alat untuk mendapatkan kekuasaan dan status dengan figur otoritas dalam organisasi. Tindakan-tindakan OCB didorong oleh suatu komitmen terhadap agenda karier seseorang.

Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan menolong orang lain, berkomunikasi lintas departemen atau memberikan masukan dalam proses organisasi adalah agar dapat terlihat peran kekuasaannya. Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan menginvestasikan modalnya dengan menampilkan OCB dan membangun landasan untuk kekuasaan mereka melalui OCB.

Paradigma ini berkaitan penelitian yang mengukur penilaian kinerja oleh supervisor (Podsakoff, MacKenzie &

Fetter, 1991; Werner, 1994). Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan mungkin memiliki *self-monitor* yang lebih tinggi. Ia memiliki kemampuan untuk memeriksa suatu situasi dan menganggap penyesuaian diri sebagai suatu yang penting.

Masyarakat ini adalah masyarakat yang cepat belajar. Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan mengkalkulasi kesempatan perilaku mereka, kemudian berjuang untuk organisasi selama organisasi tersebut membantu mereka mencapai agenda pribadi mereka.

E. MANFAAT OCB DALAM PERUSAHAAN

Dari hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja individu, kelompok dan organisasi (Podsakoff *et al* 1997) dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2. OCB meningkatkan produktivitas manajer.
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektifitas unit kerja.
 - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
 - a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
 - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang lebih tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
 - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen akan berkurang.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan–kegiatan kelompok kerja:
 - a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya), akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektifitas dan efisiensi kelompok.
 - b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan–pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru), dan akan meningkatkan keahlian organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Indikator variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Organ (1988) yang menyebutkan terdapat lima dimensi OCB yang meliputi:

- 1) *Altruism*, yaitu kepekaan membantu orang lain yaitu perilaku kerja seseorang yang membantu teman kerja yang mendapat kesulitan .
- 2) *Conscientiousness*, yaitu kedisiplinan, perilaku kerja karyawan yang ditunjukkan melalui penggunaan waktu secara efisien dan tingkat kehadiran tinggi.
- 3) *Sportmanship*, yaitu sikap positif, perilaku kerja karyawan yang sportif dan positif dalam melaksanakan tugas.
- 4) *Courtesy*, yaitu kehormatan, perilaku kerja karyawan yang berdasarkan pada etika kerja yang berlaku dalam organisasi.
- 5) *Civic virtue* , yaitu kebaikan anggota, perilaku kerja seorang karyawan dalam bentuk keanggotaan organisasi yang baik.

Pemilihan indikator variabel *Organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan ini berdasarkan pertimbangan bahwa kelima indikator tersebut memiliki elemen-elemen yang penting dalam mengukur perilaku kerja karyawan dan diharapkan perilaku OCB itu dapat meningkatkan dan memperbaiki efektifitas organisasi dan sekaligus diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

F. HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DAN OCB

Moorman (1993) memberikan dukungan bagi kepentingan relatif kepuasan kerja kognitif di atas kepuasan kerja afektif dalam memprediksi OCB. Organ dan Ling (1995) menemukan bahwa kepuasan kerja keseluruhan menunjukkan kenaikan signifikan dalam dimensi *altruism* OCB. Tang dan Ibrahim (1998) dalam sampel Amerika dan Timur Tengah menemukan bahwa kepuasan kerja instrinsik berhubungan positif dengan *altruism* dalam sampel profesional layanan manusia Australia. Murphy (2002) menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan OCB.

Konovsky dan Organ (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada OCB dengan menggunakan 402 karyawan profesional dan administrasi di Rumah Sakit sebagai sampel. Wagner dan Rush (2000) menemukan bahwa kepuasan kerja, kepuasan gaji berpengaruh positif pada OCB pegawai yang berusia dibawah 35 tahun. Ackfeldt dan Coote (2000). Menemukan tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dan OCB pada karyawan retail. Alotaibi (2001), melakukan penelitian tentang Antecedent OCB seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi keadilan. Studi dilakukan pada 297 pegawai pemerintah di Kuwait, peneliti menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berpengaruh pada *Organizational* OCB pekerja dan hasil temuannya juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini menyarankan untuk peneliti selanjutnya agar dapat memilih obyek yang lebih tepat pada organisasi pemerintahan lainnya.

Koys (2001) menemukan Kepuasan karyawan dan OCB berpengaruh pada efektivitas karyawan. Yoon dan Suh (2003) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap (OCB). Begum (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh pada OCB karyawan Bank. Gonzales dan Garazo (2006) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB. Sangmook Kim, (2006) meneliti bagaimana hubungan antara motivasi Layanan Publik, kepuasan kerja dan OCB di Korea, dengan mengambil sampel sebanyak 1739 karyawan publik yang bekerja *full-time*. Peneliti menemukan bahwa Motivasi Layanan Publik berhubungan positif dengan *Altruism* dan *Compliance* (Dimensi dari OCB) sedangkan Kepuasan kerja tidak berpengaruh pada *Altruism* dan *Compliance* (OCB).

Fotee dan Li Ping Tang (2008), melakukan penelitian pada kepuasan kerja dan OCB; yang dimoderasi oleh Komitmen Tim. Dengan menggunakan sampel sebanyak 242 pegawai yang bekerja full-time pada 3 pabrik manufaktur yang berbeda secara geografis. Penelitian ini menemukan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh dengan OCB, komitmen Tim berpengaruh pada OCB karyawan. Sedangkan hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB di moderasi oleh Komitmen Tim. Dari hasil penelitian ini peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar mengkaji konstruk tim pada situasi yang berbeda dan pada pegawai yang profesional.

Jose Varella Gonzalez & Tersa Garcia Garazo (2005): Meneliti tentang bagaimana orientasi layanan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan perilaku kepemilikan organisasi dari karyawan kontak pelanggan dengan judul *“Structural relationship between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior”*. Adapun variabel penelitian terdiri dari: 1) Kepemimpinan komunikasi layanan, 2) Manajemen sumberdaya manusia, 3) Praktik sistem layanan, 4) Praktik pertemuan layanan, 5) Kepuasan kerja. Hasil penelitian empiris memungkinkan kita untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi orientasi layanan organisasi dimana para manajer perusahaan jasa hotel harus menempatkan penekanan yang besar untuk mendorong kepuasan kerja karyawan dan OCB.

Gregory Murphy, James Athanasou dan Mebille King (2002) meneliti tentang peran OCB sebagai komponen kinerja dengan judul *“Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) a study of Australian human-service professionals.”* Adapun variabel penelitian terdiri dari: 1) Indeks diskripsi kerja-Supervisi, 2) Indeks diskripsi kerja-pekerjaan, 3) Indeks diskripsi kerja-Orang, 4) Indeks diskripsi kerja-pembayaran, 5) Indeks diskripsi kerja-promosi, 6) Indeks diskripsi kerja-keseluruhan, 7) *Altruisme* OCB, 8) Sifat mendengarkan kata hati, 9) Kebaikan. Para partisipan terdiri dari 41 pekerja kemanusiaan, yang sudah merampungkan kuesioner kepuasan kerja dan dirating untuk kewargaan organisasional mereka serta diukur pada tiga perilaku partisipan organisasional. Kepuasan kerja berkorelasi secara signifikan dengan OCB dan

perilaku partisipasi (korelasi memiliki range antara +0, 40 hingga 0, 67). Hasil penelitian sejalan dengan pandangan bahwa kepuasan mungkin tidak direfleksikan dalam produktivitas namun dalam keterlibatan diskresioner di tempat kerja. Implikasi bagi pengawasan dan pengelolaan berbagai macam perilaku karyawan kami soroti dalam penelitian.

Gregory Murphy *et al* (2001) melakukan penelitian dengan judul, “*Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*”. Sampel penelitiannya sebesar 127, dengan responden para pegawai pada berbagai organisasi kemasyarakatan di Amerika. Data analisis dengan *factor analysis*.

Hasil penelitiannya menunjukkan :

- a. Kepuasan kerja dapat digunakan untuk memprediksikan perilaku *in role* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- b. Komitmen organisasi dapat digunakan untuk memprediksikan perilaku *in role* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Dari beberapa hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa masih adanya kontradiksi temuan antara kepuasan kerja dengan OCB. Kontradiksi temuan ini disebabkan oleh jenis organisasi, perbedaaan jumlah indikator, perbedaan unit analisis maupun ukuran sampel dan temuan hasil penelitian yang berbeda, oleh karena itu masih perlu diteliti kembali kedua hubungan tersebut.

G. HUBUNGAN ANTARA LINGKUNGAN KERJA DENGAN OCB

Pattanayak (2002:73) mengatakan bahwa organisasi apapun yang ingin menjadi dinamis dan memiliki orientasi pertumbuhan harus memberikan perhatian terhadap lingkungan kerja yang baik atau lingkungan kerja yang mampu memberi rasa nyaman dalam bekerja. Dalam kaitannya dengan hal ini perusahaan-perusahaan harus menganut tren global, yaitu mereka berusaha untuk menciptakan suasana yang ramah dan menyenangkan dimana pegawai bisa memiliki identifikasi dengan organisasi dan merasa lebih puas terhadap pekerjaan mereka (Biswas, 2006; Pattnaik dan Biswas, 2005).

Agar bisa memahami kegiatan-kegiatan yang terkait dengan manajemen pegawai, maka literatur yang ada sekarang menyatakan kita perlu meneliti konstruk-konstruk yang menggambarkan persepsi individu mengenai lingkungan organisasionalnya berdasarkan pada pengalaman mereka sehari-hari. James *et al* (1990) menyatakan bahwa evaluasi psikologis terhadap lingkungan kerja oleh individu sekarang mulai menjadi makin penting dalam kontes bisnis dewasa ini. Dalam konteks inilah konstruk suasana psikologis menjadi satu variabel bagi perilaku ekstra peran dari individu pegawai, yang selanjutnya bisa menjelaskan apa yang menjadi kebutuhan individu ditempat kerja (Schneider, 1975).

Hasil penelitian yang dikemukakan oleh Budiyanto (2007) objek penelitiannya pada sektor publik hasil penelitiannya menjelaskan bahwa variabel lingkungan

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pegawai pemerintah daerah kabupaten Magetan.

Soumendu Biswas dan Arup Varma (2007) meneliti tentang iklim psikologis dengan kinerja karyawan di India dengan judul "*Psychology Climate and Individual Performance in India: Test of A Mediated Model*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh hubungan antara iklim psikologis dengan kinerja karyawan di India, guna memahami kondisi yang mendorong kinerja in-role dan *extra-role*. Adapun variabel penelitian terdiri dari : Iklim psikologis, *Organizational Citizenship*, hasil penelitiannya menjelaskan bahwa iklim psikologis berpengaruh terhadap perilaku OCB

Dari beberapa hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat berperan terhadap penciptaan peningkatan perilaku kerja karyawan yang baik. Namun demikian Budiyanto (2007) memberikan saran pada penelitian yang akan datang untuk mengembangkan beberapa konstruk dan pemilihan pada beberapa objek yang lain selain pada organisasi publik sehingga diharapkan hasil penelitian yang akan datang dapat digeneraliasi. Adapun pemelihan objek pada penelitian ini adalah pada sektor privat dalam hal ini pada sektor manufaktur makanan minuman di Kota Makassar, sedangkan pada penelitian Budiyanto pada sektor publik yaitu pada studi Pemerintah Daerah Kabupaten Magetan Jawa Timur.

H. HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI DENGAN OCB

Bolon (1997) menunjukkan bahwa komitmen afektif adalah komponen komitmen yang paling penting dalam menjelaskan variansi unik dalam OCB. Menurut Schappe (1998) dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa ketika kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi *Fairness* di pertimbangkan, maka hanya komitmen organisasi yang memberikan variansi unik dari OCB. Meyer dan kawan-kawan (2000) menemukan bahwa diantara tiga dimensi komitmen, komitmen afektiflah yang memiliki korelasi positif terkait dengan OCB diikuti dengan komitmen normatif, tetapi komitmen *continuance* tidak berhubungan dengan OCB.

Wagner dan Rush (2000) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh pada OCB. Ackfeldt dan Coote (2000) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh pada perilaku menolong atau OCB.

Alotaibi (2001) menemukan bahwa tidak ada pengaruh komitmen organisasi dengan OCB. Chen & Francesco (2003) meneliti hubungan antara tiga komponen dari komitmen dan kinerja karyawan di Cina, dengan mengambil sampel pada 102 Supervisor dan 253 subordinat. Peneliti menemukan bahwa *Affective Commitment* berpengaruh positif pada kinerja *in-role* & OCB. *Continuance Commitment* tidak ada pengaruhnya dengan kinerja *in-role* tetapi berpengaruh negatif pada OCB karyawan di Cina. Chen dan Francesco juga menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar meneliti lebih lanjut

pada 3 (tiga) komponen komitmen organisasi, termasuk pada *personal* dan *job-related* serta hasil dari kerja lain seperti absensi dan *turnover* serta mencoba untuk meneliti pengaruh dari 3 (tiga) komponen komitmen organisasi tersebut pada dimensi-dimensi OCB.

Bogler & Somech (2004) menguji pengaruh pemberdayaan Guru pada Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional dan OCB dengan sampel 983 guru pada sekolah menengah atas. Peneliti menemukan bahwa persepsi guru pada tingkat pemberdayaan mereka berpengaruh signifikan pada perasaan mereka pada komitmen organisasi, profesionalisme dan OCB mereka di tempat kerja. Dari penelitian tersebut, peneliti menyarankan untuk menguji variabel lain seperti persepsi dukungan pemimpin, kepuasan kerja serta variabel mediasi pada pemberdayaan guru dan hasil sekolah (*outcome*).

Gautam *et al.* (2004) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada OCB sedangkan komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif pada *compliance* dan tidak berpengaruh pada *Altruism*. Watts dan Levy (2004) komitmen afektif sebagai mediator lebih kuat berpengaruh pada OCB individu dari pada organisasi. Freund dan Carmeli (2004) komitmen afektif berpengaruh signifikan pada OCB.

Begum (2005) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh pada OCB tapi tidak signifikan. Kim (2006) menemukan bahwa afektif komitmen berpengaruh positif pada *Altruism* dan *Compliance* (OCB) di Korea. Paulin *et al* (2006) meneliti tentang iklim layanan dan komitmen organisasi, dan bagaimana hubungannya

dengan kepentingan pelanggan. Penelitian ini dilakukan pada 136 karyawan di *private hospital*. Menemukan bahwa komitmen organisasi lebih berpengaruh pada OCB daripada perilaku pelanggan.

Felfe *et al* (2007), menemukan bahwa komitmen dari bentuk pekerjaan baru berpengaruh pada OCB dan komitmen organisasi memediasi hubungan antara bentuk pekerjaan baru dan *Outcome*. Lun dan Huang (2007) menemukan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan antara usia dan kinerja pekerjaan dan komitmen yang rendah berpengaruh negatif signifikan pada kinerja. Sedangkan Foote dan Tang (2008) menemukan bahwa komitmen tim berpengaruh pada OCB dan hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB dimoderasi oleh komitmen tim. Dari beberapa hasil penelitian tersebut diatas disimpulkan bahwa adanya kontradiksi temuan antara komitmen organisasi dan OCB. Kontradiksi temuan ini disebabkan oleh cara pengukuran yang berbeda, perbedaan objek penelitian maupun unit analisis, oleh karena itu masih perlu diteliti kembali hubungan kedua variabel tersebut. Dalam penelitian ini peneliti mengambil objek pada sektor manufaktur makanan minuman dan unit analisisnya adalah pada karyawan bagian produksi.

I. HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

Yousep (2000) melakukan penelitian dengan judul "*Organizational Commitmen : A Mediator of the Relationship*

of Leadership Behaviour With Job Satisfaction in Performance in a Non-Western Country”

Temuan dalam penelitian ini mengatakan bahwa kenyataan dalam organisasi memiliki komitmen dalam organisasi dan sangat puas dengan pekerjaan mereka dan kinerja yang tinggi ia mengidentifikasi bahwa karyawan dalam menghadapi perilaku kepemimpinan yang partisipatif dan konserpatif akan mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan dan kinerja adalah positif dan signifikan yang menunjukkan bahwa mereka yang komit pada organisasi lebih puas dengan pekerjaannya dan kinerja mereka lebih tinggi.

Abubakar Mohyeldin Tahir (2006) Dalam penelitiannya “*Links Between Justice Satisfaction and performance in the workshop a survey in the Arabic Context*”. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan berbagai seginya memiliki dampak signifikan terhadap kinerja. Carmely dan Freund (2001) dalam penelitiannya dengan judul “*Work Comitment Job Statisfaction and Job Performance: An Empirical Investigation*” penelitian ini menguji hubungan antara komitmen kerja, kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan dari kantor pengacara di Israel. Hasil penelitian ini menguji model komitmen dari Randal dan Cote (1991) di dukung sepenuhnya, kecuali untuk hubungan dan keterlibatan kerja dan komitmen *kontinuan* dan temuan yang paling penting dalam studi ini adalah bahwa kepuasan kerja memediasi peran hubungan antara komitmen kerja dan kinerja pekerjaan.

Berbeda dengan temuan penelitian Alf Crossman, Bassem Abouzaki (2005) Judul penelitiannya adalah *Job*

Satisfaction and Employe of Lebanese Banking Staff. Tujuan penelitian untuk mengetahui pola hubungan antara *Job Satisfaction* terhadap *performance* di Bank Komersial Lebanon. Metode Penelitian menggunakan *Cronbach Alpha Test*, *Friendmand test* dan *Oneway Anova*. Adapun variabel penelitiannya terdiri dari variabel *exogen* adalah *Job Satisfaction* dan variabel antara *individual Job Factor* dan *Socio demographic*, sedangkan variabel *endogennya* adalah *performance*. Kesimpulan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *individual Job Factor* dan *Sosio Demographic*, sehingga tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja secara signifikan.

Dari beberapa hasil penelitian yang memiliki kontradiksi temuan antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Kontradiksi temuan ini disebabkan oleh model pengukuran yang berbeda, unit analisis dan objek yang berbeda, oleh karena itu masih perlu diteliti kembali hubungan kedua variabel tersebut dan menempatkan OCB sebagai variabel mediasi dalam mengukur peran terhadap kinerja karyawan.

J. HUBUNGAN ANTARA LINGKUNGAN KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN

Hasil penelitian MT Suliman (2001) dengan judul penelitian "*Is It Really a Mediating Construct The Mediating Pide Off Organizational Commitmen in Work Climate – Performance Relationship*". Yang meneliti para pedagang retail yang mengaitkan lingkungan kerja dengan kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja yang bersifat tidak signifikan yang ditunjukkan dengan nilai *loading factor* terbesar -0.088 dengan t hitung $< t$ tabel ($-0,926 < -1,96$) signifikan pada level 5% dan nilai probabilitasnya sebesar 0,351 (lebih besar 0,05).

Berbeda dengan hasil penelitian James S. Boles, Barry, Thomas Brashe and Charles Brook (2001). Judul penelitian *An examination of the relationship between retail. Work environments salesperson selling orientation, Customer orientations and Job Performance*. Tujuan penelitian untuk mengetahui pola hubungan antara lingkungan kerja, *Customers Orientation* dan *Selling Orientation* terhadap *performance* di jajaran tenaga penjual barang industri di U.S. Metode penelitian menggunakan SEM, variabel penelitian yang terdiri dari variabel *exogen* adalah *Work environment customers orientation dan Selling orientation* sedangkan variabel endogennya adalah *performance*.

Kesimpulan penelitian ini:

1. Dari hasil penelitian ini lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
2. Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Customer orientation*
3. Berikutnya *Customer orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4. Terakhir *Selling orientation* berpengaruh negatif terhadap kinerja

Foster (1999) judul penelitiannya *Employee Benefit Performance the success Factor*. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa dengan menciptakan lingkungan kerja

yang baik para karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya sesuai daya kemampuan dan kepuasan komunikasi pada setiap orang yang pada akhirnya akan menciptakan kinerja yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Lam, K Simon (2001) menjelaskan bahwa peningkatan dan pengembangan lingkungan kerja yang meliputi pengembangan fisik ditempat kerja, pengembangan skill dan manajemen akan mampu menciptakan hubungan yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja.

Adanya kontradiksi temuan antara lingkungan kerja ke kinerja ini disebabkan oleh objek dan pengukuran yang berbeda antara satu peneliti dengan peneliti lain oleh karena itu masih perlu diuji kembali kedua variabel tersebut dengan menempatkan OCB sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan.

K. HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN

Steven Pool and Brian Pool (2006) dalam penelitiannya dengan judul *A Management Development Model Measuring Organizational Commitment and its Impact on Job satisfaction among Executives in a Learning Organization*. Hasil temuannya menjelaskan bahwa Eksekutif dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan berkorelasi dengan tingkat motivasi dan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara komitmen organisasi dan kinerja.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yousep (2000) yang menghasilkan temuan tentang korelasi komitmen dan kinerja, dimana karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi akan memberikan dampak pada kinerja yang lebih baik. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan sangat komit pada organisasi, sangat komit pada pekerjaan dan memiliki kinerja tinggi.

Carmely and Freund (2004) dalam penelitiannya dengan judul *"work Commitment, Job Satisfaction and job performance: An Empirical Investigation"*. Penelitian ini menguji hubungan antara komitmen kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pekerjaan dari pengacara pada kantor pengacara di Israel. Pertama dievaluasi hubungan antara lima konstruk komitmen kerja universal yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, etika kerja protestan, komitmen karier, dan keterlibatan kerja. Kedua, mengeksplor hubungan model komitmen dari Randall dan Cote dan kepuasan kerja. Selanjutnya menguji kepuasan kerja dapat memediasi dalam menjelaskan berbagai persepsi kinerja pekerjaan. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 1100 pengacara yang bekerja pada kantor pengacara Israil. Pengujian model riset digunakan *path analysis dengan menggunakan software lisrel 8*. Hasil penelitian ini adalah menguji model komitmen dari Randall dan Cote (1991) didukung sepenuhnya, kecuali untuk hubungan dan keterlibatan kerja dan komitmen *kontinuan*. Hubungan ini lebih baik dipahami melalui komitmen karier. Temuan penting dalam studi ini adalah bahwa kepuasan kerja memediasi peran hubungan antara komitmen kerja dan kinerja pekerjaan.

Disamping peneliti diatas terdapat peneliti lain yaitu Meyer *et al* (1989) yang dalam melakukan uji coba pola hubungan antara *continuance* komitmen terhadap kinerja. Dari dua pendekatan tersebut dimana *affektif* komitmen berkorelasi positif terhadap kinerja, sedangkan *continuance* komitmen berkorelasi negatif terhadap kinerja.

Dari beberapa hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan masih terbatasnya penelitian yang mengkaji hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB sehingga dalam penelitian ini peneliti lebih fokus untuk mengukur hubungan langsung maupun tidak langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan menempatkan OCB sebagai variabel mediator untuk mengukur peran terhadap kinerja karyawan.

L. HUBUNGAN ANTARA OCB DENGAN KINERJA KARYAWAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mendukung kinerja organisasi dengan melancarkan mesin sosial dari organisasi (Smith *et al.*1983). Organ (1988) berpendapat bahwa OCB sebagai indikator kinerja pekerjaan yang bukan hanya mengukur kapan pegawai mencapai kebutuhan kerja tetapi juga mengukur perilaku spontan dan inovatif

Sejalan dengan penelitian George (1990), menemukan adanya hubungan yang erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku yang *altruistic* yang

memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Podsakoff *et al* (1997), juga menemukan hubungan antara OCB dengan kinerja kelompok. Keterkaitan ini terutama terjadi pada OCB dengan tingginya hasil kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan hubungannya.

Sedangkan penelitian Mackenzie *et al* (1996), Walz & Niehoff (1996); Podsakoff *et al* (1997), menemukan bahwa perilaku menolong (*Helping Behavior*) dapat meningkatkan kinerja organisasi. Demikian juga halnya Douglas S. Bolon (1997) terhadap hasil penelitiannya yang mendukung hipotesis bahwa persepsi iklim psikologi di dalam organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keinginan mereka untuk berpartisipasi dalam OCB serta terhadap tingkat kepuasan kerja mereka, selain itu OCB dan Kepuasan Kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja individu. Hal yang sama dikemukakan oleh Pattanaik dan Biswas (2005) mendapati bahwa OCB memiliki dampak yang positif terhadap kinerja individu, selanjutnya kinerja individu memiliki dampak positif terhadap efektifitas organisasi. Hofstede (2001), Mackenzie *et al.* (1993) menjelaskan bahwa beberapa dimensi dari OCB seperti *altruism*, kesadaran nurani dan kesadaran kewargaan yang sesuai dengan norma dalam masyarakat kolektifitas di India menjelaskan bahwa OCB bisa membawa dampak positif terhadap kinerja individu.

Dari beberapa hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan masih terbatasnya penelitian yang mengkaji hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan sehingga

dalam penelitian ini peneliti ingin menguji kembali dengan pertimbangan pemilihan pada objek penelitian yang lain yakni pada pada sektor manufaktur dan lebih fokus untuk mengukur hubungan langsung maupun tidak langsung antara OCB terhadap kinerja karyawan.

BAB IV KOMITMEN ORGANISASI

A. PENGERTIAN KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variable terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Menurut Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi. Yang pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas di mana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak compatible namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Sebelum munculnya kedua pendekatan tersebut, ada suatu pendekatan lain yang lebih dahulu muncul dan lebih lama digunakan, yaitu pembedaan berdasarkan attitudinal commitment atau pendekatan berdasarkan sikap dan behavioral commitment atau pendekatan berdasarkan tingkah laku (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Reichers; Salancik; Scholl; Staw dalam Meyer & Allen, 1997). Pembedaan yang lebih tradisional ini memiliki implikasi tidak hanya kepada definisi dan pengukuran komitmen, tapi juga pendekatan yang digunakan dalam berbagai penelitian perkembangan dan konsekuensi komitmen. Mowday et al. (Meyer & Allen, 1997) menjelaskan kedua pendekatan itu sebagai berikut. Attitudinal commitment berfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungannya dalam organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. Dengan kata lain hal ini dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir

di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi di mana ia berada. Sedangkan behavioral commitment berhubungan dengan proses di mana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi.

Penelitian mengenai attitudinal commitment melibatkan pengukuran terhadap komitmen (sebagai sikap atau pola pikir), bersamaan dengan variable lain yang dianggap sebagai penyebab, atau konsekuensi dari komitmen (Buchanan & Steers dalam Meyer & Allen, 1997). Tujuan dari penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa komitmen yang kuat menyebabkan terjadinya tingkah laku anggota organisasi sesuai dengan yang diharapkan (dari perspektif organisasi), seperti anggota organisasi jarang untuk tidak hadir dan perpindahan ke organisasi lain lebih rendah, dan produktivitas yang lebih tinggi. Tujuan yang kedua menunjukkan karakteristik individu dan situasi kondisi seperti apa yang mempengaruhi perkembangan komitmen berorganisasi yang tinggi.

Dalam behavioral commitment anggota dipandang dapat menjadi berkomitmen kepada tingkah laku tertentu, daripada pada suatu entitas saja. Sikap atau tingkah laku yang berkembang adalah konsekuensi komitmen terhadap suatu tingkah laku. Contohnya anggota organisasi yang berkomitmen terhadap organisasinya, mungkin saja mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasinya, konsisten dengan tingkah lakunya untuk menghindari disonansi kognitif atau untuk

mengembangkan self-perception yang positif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan kondisi yang seperti apa yang membuat individu memiliki komitmen terhadap organisasinya (Kiesler & Salancik dalam Meyer & Allen, 1997).

Komitmen dianggap sebagai psychological state, namun hal ini dapat berkembang secara retrospektif (sebagai justifikasi terhadap tingkah laku yang sedang berlangsung) sebagaimana diajukan pendekatan behavioral, sama seperti juga secara prospektif (berdasarkan persepsi dari kondisi saat ini atau di masa depan di dalam organisasi) sebagaimana dinyatakan dalam pendekatan attitudinal (Meyer & Allen, 1997).

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Randall, Fedor, dan Longenecker (dalam Greenberg & Baron, 1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Di sisi lain, komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan tingkat *turnover* (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; Mowday dkk, 1982; serta Shore & Martin dalam Greenberg & Baron, 1993), juga dengan tingkat kelambanan dalam bekerja (Angle & Perry, 1981).

Steers (1977) menyatakan bahwa komitmen berkaitan dengan intensi untuk bertahan dalam organisasi, tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan unjuk kerja karena unjuk kerja berkaitan pula dengan motivasi, kejelasan peran, dan kemampuan karyawan (Porter & Lawler dalam Mowday dkk, 1982).

Meskipun istilah dan tipologi komitmen organisasi sudah mulai diperkenalkan oleh Etzioni pada tahun 1961, istilah ini semakin populer sejak tahun 1977 setelah dibahas oleh Staw & Salancik, yang mengajukan dua bentuk komitmen, yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen tingkah laku (*behavioral commitment*). Komitmen sikap adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pendekatan sikap ini

memandang komitmen organisasi sebagai komitmen afektif (Allen & Meyer, 1990) serta berfokus pada proses bagaimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi (Mowday dkk, 1982). Komitmen tingkah laku didasarkan pada sejauhmana karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini. Berbeda dengan pendekatan sikap, pendekatan tingkah laku ini lebih menekankan pada proses dimana individu mengembangkan komitmen tidak pada organisasi tetapi pada tingkah lakunya terhadap organisasi (Miner, 1992).

Mowday, Porter, dan Steers (1982:186) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk ini bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai

dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Tipologi terakhir dari komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) dengan tiga komponen organisasi yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normative (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan yang menunjukkan adanya keterikatan psikologis seseorang individu pada suatu organisasi tertentu. Dimana individu tersebut memihak, loyal dan terlibat dalam suatu organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari keterlibatan individu dengan organisasi dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai yang ditetapkan.

Komitmen organisasi memiliki multi dimensi, Meyer and Allen (1991) mengemukakan tentang model tiga komponen yang semakin banyak mendapat perhatian, yang meliputi:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional, indentifikasi dengan organisasi, serta keterlibatan seseorang pada suatu organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau berkembang, apabila keterlibatan

dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan yaitu dapat memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga. Greenberg dan Baron (1995) menyatakan bahwa komitmen efektif hampir sama dengan pendekatan orientasi kesamaan tujuan individual-individual organisasional yang menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi organisasi karena sejalan dan berkeinginan untuk melakukannya.

2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan adalah komitmen pada organisasi dengan pertimbangan berbagai macam kerugian apabila keluar dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi, yang mana investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya. Komitmen ini berhubungan dengan pendekatan *side bets* atau pendekatan orientasi sisi pertaruhan yang menunjukkan kuatnya tendensi kebutuhan seseorang untuk terus bekerja bagi orang.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*).

Komitmen normatif adalah komitmen pada organisasi yang mengacu pada perasaan seseorang akan kewajiban untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau berkembang sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu, dan

penerimaan keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Karyawan dengan komitmen efektif yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka “menginginkan” (*want to*), karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka “membutuhkan” (*need to*); sedangkan karyawan dengan komitmen normatif yang kuat bertahan dalam organisasi karena mereka merasa “seharusnya” (*ough to*) berbuat hal tersebut.

Sementara itu, Menurut Mathis dan Jackson komitmen adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Sedangkan Mowdey menyebutkan komitmen merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Disamping itu Lincoln menyatakan komitmen itu mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi.

Luthans menyatakan komitmen merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, serta suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Selain itu Mayer dan Allen mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut adalah komitmen sebagai ketertarikan pada organisasi (*affective commitment*), komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika

meninggalkan atau keluar organisasi (*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*).

Hunt dan Morgan mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi bila :

- 1) Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi
- 2) Berkeinginan untuk berusaha kearah pencapaian tujuan organisasi
- 3) Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Di samping itu Spector menyebutkan dua perbedaan konsepsi tentang komitmen, yaitu sebagai berikut :

- 1) Pendekatan pertukaran (*exchange approach*).

Dimana komitmen organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan organisasi terhadap anggota dan anggota terhadap organisasi, sehingga semakin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen mereka pada organisasi.

- 2) Pendekatan psikologis

Dimana pendekatan ini lebih menekankan orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

Jhon M. Ivancevich, Robert Konopaske dan Michael T. Mattesom menyebutkan bahwa komitmen melibatkan tiga sikap, yaitu:

- 1) Rasa identifikasi dengan tujuan organisasi.
- 2) Perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi
- 3) Perasaan setia terhadap organisasi

Orang yang memiliki komitmen cenderung tidak berhenti dan menerima pekerjaan lain. Oleh karena itu, tidak muncul biaya pergantian karyawan yang tinggi, sebagai tambahan, karyawan berkomitmen dan sangat terampil memerlukan pengawasan yang lebih sedikit. pengawasan yang ketat dan proses pengendalian pengawasan yang kaku menghabiskan banyak waktu dan biaya. Lebih lanjut lagi, seorang karyawan yang berkomitmen mempersepsikan nilai dan pentingnya integrasi dan tujuan individu dan organisasi. Karyawan berpikir mengenai tujuan dirinya dan organisasi sebagai hal pribadi.

B. PENDEKATAN-PENDEKATAN KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI

Roberts dan Hunt (1991) mengemukakan beberapa pendekatan dalam menjelaskan komitmen pada organisasi, meliputi :

1. **Pendekatan Eatzioni**, menyatakan komitmen berakar dari keterlibatan karyawan dalam organisasi itu sendiri. Pendekatan ini memandang komitmen dari

keterlibatan karyawan dalam organisasi, dengan urutan dari komitmen total sampai tidak berkomitmen sama sekali, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Keterlibatan moral, didasarkan pada orientasi positif dan besarnya orientasi karyawan pada organisasi, yang dihasilkan dari internalisasi nilai-nilai, tujuan-tujuan, dan norma-norma organisasi. Karyawan yang mempunyai keterlibatan moral mempunyai tingkat komitmen yang tinggi.
 - b. Keterlibatan kalkulatif, menunjukkan tingkat komitmen yang kurang begitu kuat dan bertumpu pada hubungan pertukaran (*exchange*) antara individu dengan organisasi. Orang mempunyai komitmen pada organisasi karena mereka mempersepsikan beberapa keuntungan dari hubungan dengan organisasi dan adanya pertukaran yang adil.
 - c. Keterlibatan alternatif, adalah kurangnya komitmen terjadi ketika anggota merasa bingung dengan keadaan dimana pekerja merasa memiliki organisasi tetapi tidak merasa identik dengannya. Individu merasa dipaksa oleh keadaan untuk memiliki organisasi, sehingga tidak ada keinginan dari dalam yang secara psikologis membuatnya merasa satu dengan organisasinya.
2. **Pendekatan Kanter**, menyatakan bahwa tipe-tipe komitmen yang berbeda dihasilkan dari perilaku yang berbeda, yang diminta oleh organisasi dari anggotanya. Pendekatan ini menggunakan tiga bentuk sebagai berikut :

- a. *Continuance commitment*, berkaitan dengan dedikasi anggota terhadap kelangsungan organisasi dan dihasilkan dengan membuat orang-orang berkorban untuk organisasi.
 - b. *Cohesion commitment*, merupakan pendekatan hubungan sosial dalam organisasi
 - c. *Control commitment*, merupakan pendekatan anggota terhadap norma organisasi yang membentuk perilaku sesuai dengan yang diinginkan. Hal ini terjadi karyawan mempercayai bahwa norma dan nilai organisasi merupakan petunjuk penting bagi perilaku mereka.
3. **Pendekatan Staw dan Salancik**, yaitu memandang komitmen berdasarkan perbedaan yang dikemukakan oleh peneliti organisasi dan psikolog sosial. Pendekatan ini memandang komitmen sebagai berikut :
- a. Komitmen sikap (*attitudinal*), memfokuskan pada bagaimana karyawan mengidentifikasi diri dengan tujuan dan nilai organisasi. Komitmen individu pada organisasi didasarkan pada adanya keinginan dari dalam individu itu sendiri, ini merupakan komitmen yang dipandang dari sudut organisasi.
 - b. Komitmen perilaku (*behavioral*), memfokuskan pada bagaimana perilaku seseorang dalam mengikatkan dirinya pada organisasi. Sekali perilaku memperlihatkan komitmen, orang harus menyesuaikan sikap mereka yang kemudian

mempengaruhi perilaku mereka selanjutnya. Jadi, suatu lingkaran dimulai, perilaku membentuk sikap, dan sikap yang sudah terbentuk akan membentuk perilaku.

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen karyawan pada organisasi ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Steers ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Ciri pribadi pekerjaan, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya sebagai organisasi.

Sedangkan David mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerjaan dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki komitmen yang berlainan.

Stum mengemukakan ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen, yaitu :

- 1) Budaya keterbukaan
- 2) Kepuasan kerja
- 3) Kesempatan personal untuk berkembang
- 4) Arah organisasi
- 5) Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan

Sedangkan Young mengemukakan ada delapan faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen:

- 1) Kepuasan terhadap promosi
- 2) Karakteristik pekerjaan
- 3) Komunikasi
- 4) Kepuasan terhadap kepemimpinan
- 5) Pertukaran ekstrinsik
- 6) Pertukaran intrinsik
- 7) Imbalan ekstrinsik
- 8) Imbalan intrinsik

Selain itu Steers dan Porter mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal, keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
- 2) Faktor organisasi, meliputi *initial work experience, job scope, supervision, goal consistency organisasional*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- 3) Faktor non organisasional, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Sementara itu, ada 4 faktor utama yang mempengaruhi komitmen pada organisasi (Mowday *et al*, 1989; Roberts dan Hunt, 1991), keempat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. **Karakteristik Individu.** Penelitian menunjukkan bahwa umur dan masa jabatan merupakan karakteristik personal yang berhubungan secara positif pekerjaannya, komitmen mereka semakin meningkat latar belakang pendidikan dan latar belakang budaya juga berhubungan dengan komitmen diantaranya minat hidup yang berorientasi kerja, motivasi berprestasi, dan rasa bersaing.

2. **Karakteristik peran dan pekerjaan.** Beberapa karakteristik peran kerja berhubungan dengan komitmen. Lingkup kerja secara positif berhubungan dengan komitmen karena lingkup kerja yang lebih menantang daripada lingkup kerja yang sempit. Telah ditemukan pula bahwa komitmen akan meningkat apabila orang mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, dan menurun apabila orang menderita karena kesempatan promosinya terbatas (Greenberg dan Baron, 1995). Konflik peran dan peran yang berlebihan secara negatif berhubungan dengan komitmen. Jadi, apabila seseorang mempunyai pekerjaan yang luas dan jelas, komitmen organisasi kemungkinan akan meningkat, tetapi jika pekerjaan mereka tidak jelas komitmen akan menurun. Banyaknya tugas tambahan yang membebani karyawan juga akan mendorong komitmen yang lebih rendah.
3. **Karakteristik struktural.** Karakteristik struktural organisasi menggambarkan bagaimana pengaturan struktural organisasi akan mempengaruhi karyawan. Karakteristik struktural ini berkaitan dengan formalisasi, ketergantungan sosial dan desentralisasi yang seluruhnya berhubungan dengan komitmen.
4. **Pengalaman kerja.** Pengalaman kerja berhubungan dengan komitmen termasuk keterlibatan sosial, ketergantungan organisasional, kepentingan personal terhadap organisasi, pembayaran yang adil dan norma kelompok yang berkaitan dengan kerja keras.

Greenberg and Baron (1995) menambahkan dua faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: adanya kesempatan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan dan perlakuan organisasi terhadap karyawan baru. Kesempatan alternatif pekerjaan berkaitan dengan kesempatan individu untuk memperoleh pekerja lain. Semakin besar persepsi individu mengenai kesempatan untuk memperoleh pekerjaan lain, semakin rendah tingkat komitmennya. Perlakuan organisasi terhadap karyawan baru dapat mempengaruhi komitmen organisasi karena organisasi dapat melakukan berbagai hal untuk membantu karyawan baru untuk mempelajari seluk beluk perusahaan dan menjadi anggota yang produktif dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah:

- 1) Faktor personal
- 2) Faktor organisasional
- 3) Faktor non organisasional.

D. MENGUKUR KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh karyawan secara konseptual, (Mowday, Steer dan Porter, 1982), dapat diukur dan ditelusuri dari

- a. Tingkat turnover, merupakan tingkat perputaran karyawan (*employee turnover*) dalam organisasi pada periode tertentu.

- b. Tingkat kehadiran yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi pada periode tertentu.
- c. Aktivitas untuk mencari pekerjaan diluar organisasi, seseorang yang memiliki komitmen cenderung pasif dalam mencari kesempatan kerja diluar organisasi dimana dia bekerja.
- d. Perasaan dan sikap yang ditunjukkan untuk tetap dan bersedia menjadi bagian organisasi.

Cukup beralasan untuk memprediksi bahwa seseorang yang merasa memiliki komitmen terhadap organisasi akan berbeda dengan seseorang yang merasa kurang memiliki komitmen. Beberapa bukti yang berkembang mendukung pernyataan ini. Di samping itu beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan persepsi tentang kehangatan, iklim organisasi yang mendukung dan keinginan untuk membantu sebagai anggota tim yang baik. (Luthans 2006:237). Dessler dalam Luthans (2006), menyarankan beberapa pedoman tertentu dalam menempatkan system manajemen untuk dapat memecahkan masalah dan memperkuat komitmen organisasi dari pegawai, antara lain :

- 1) Berkomitmen pada nilai-nilai utama yakni dengan mempekerjakan manajer yang tepat dan upayakan kelancaran komunikasi.
- 2) Perjelas dan komunikasikan misi anda
- 3) Berikan jaminan keadilan dalam organisasi
- 4) Ciptakan perasaan kebersamaan sebagai sebuah komunitas
- 5) Dorong pengembangan pegawai

Steer (1985), terdapat empat sumber pokok yang menyebabkan keterikatan atau pengunduran diri para pegawai, yaitu :

1. Faktor-faktor organisasi secara keseluruhan, seperti : praktek pembayaran dan promosi, ukuran besarnya organisasi, faktor ini lebih mengarah pada kepuasan pegawai.
2. Faktor-faktor lingkungan kerja yang langsung misalnya : gaya kepemimpinan, pola interaksi antara anggota kelompok. Faktor ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor penyebab besar kecilnya komitmen kerja pegawai.
3. Faktor kandungan tugas, seperti :berulang tidaknya tugas, kejelasan peranan dan otonomi. Faktor ini juga mengarah pada kepuasan kerja karyawan, karena karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya jika terdapat kejelasan peranan dan otonomi.
4. Faktor-faktor pribadi, seperti: umur, masa jabatan, kepribadian dan minat terhadap profesi. Faktor ini merupakan faktor internal pegawai, sehingga lebih mengarah pada motivasi kerja pegawai.

Indikator variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Meyer dan Allen (1991) yaitu : komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Untuk lebih jelas variabel komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini secara defenisi dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Kepercayaan dan penerimaan nilai organisasi adalah, suatu sikap karyawan yang memihak pada tujuan-tujuan organisasi khususnya pada perusahaan

- manufaktur makanan dan minuman secara keseluruhan
2. Kebersediaan dan penerimaan nilai organisasi adalah suatu sikap karyawan yang ingin melibatkan dirinya dalam tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan manufaktur makanan dan minuman secara keseluruhan.
 3. Perasaan untuk bertahan dalam organisasi adalah suatu sikap karyawan untuk membela organisasi secara keseluruhan meskipun mendapat tekanan sosial karyawan merasa perlu mempertahankan keberadaan organisasi.

Pemilihan indikator komitmen organisasi berdasarkan pertimbangan bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda, karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, sementara itu karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi, sementara karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Ketiga indikator variabel komitmen organisasi memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Komitmen organisasi diukur dengan persepsi responden secara kuantitatif melalui pendekatan lima pilihan pengukuran skala Likert yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

E. PEMBENTUKAN KOMITMEN

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi, maupun dari individu sendiri. Dalam perkembangannya affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment, masing-masing memiliki pola perkembangan tersendiri (Allen & Meyer, 1997).

1. Proses terbentuknya Affective commitment

Ada beberapa penelitian mengenai antecedents dari affective commitment. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan tiga kategori besar. Ketiga kategori tersebut yaitu:

- a. Karakteristik Organisasi. Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan affective commitment adalah sistem desentralisasi (bateman & Strasser, 1984; Morris & Steers, 1980), adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu (Allen & Meyer, 1997). Dalam penelitian ini karakteristik organisasi gereja yang dilihat adalah aliran gereja yang digunakan, bagaimana praktek kelompok sel dalam gereja tersebut dan bagaimana kedudukan kelompok sel sebagai strategi gereja.
- b. Karakteristik Individu. Ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gender mempengaruhi affective commitment, namun ada pula yang menyatakan tidak demikian (Aven, Parker, &

McEvoy; Mathieu & Zajac dalam Allen & Meyer, 1997). Selain itu usia juga mempengaruhi proses terbentuknya affective commitment, meskipun tergantung dari beberapa kondisi individu sendiri (Allen & Meyer, 1993), organizational tenure (Cohen; Mathieu & Zajac dalam Allen & Meyer, 1997), status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya (Allen & Meyer, 1997)

- c. Pengalaman Kerja. Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya affective commitment antara lain Job scope, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu (Hackman & Oldham, 1980 dalam Allen & Meyer, 1997). Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu. Selain itu peran individu dalam organisasi tersebut (Mathieu & Zajac, 1990 dalam Allen & Meyer, 1997) dan hubungannya dengan atasan. Pengalaman berorganisasi individu didapatkan dari pelayanan yang dilakukannya dalam gereja tersebut dan juga interaksinya dengan anggota gereja lain seperti pemimpinnya.

Indikator Affective Commitment

Individu dengan affective commitment yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap

organisasi, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan affective commitment yang lebih rendah.

Berdasarkan beberapa penelitian affective commitment memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dalam hal role-job performance, atau hasil pekerjaan yang dilakukan, individu dengan affective commitment akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang komitmennya lebih rendah. Kim dan Mauborgne (Allen & Meyer, 1997) menyatakan individu dengan affective commitment tinggi akan lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan yang lebih rendah. Affective commitment memiliki hubungan yang erat dengan pengukuran self-reported dari keseluruhan hasil pekerjaan individu (e.g., Bycio, Hackett, & Allen; Ingram, Lee, & Skinner; Leong, Randall, & Cote; Randal, Fedor, & Longenecker; Sager & Johnston dalam Allen & Meyer, 1997).

Berdasarkan penelitian yang didapat dari self-report tingkah laku (Allen & Meyer; Meyer et al.; Pearce dalam Allen & Meyer, 1997) dan assesment tingkah laku (e.g., Gregersen; Moorman et al.; Munene; Shore & Wayne dalam Allen & Meyer, 1997) karyawan dengan affective commitment yang tinggi memiliki tingkah laku organizational citizenship yang lebih tinggi daripada yang rendah.

Berdasarkan penelitian Ghirschman (1970) dan Farrell (1983), Meyer et al. (1993) meneliti tiga respon ketidakpuasan, yaitu *voice*, *loyalty*, dan *neglect*. Dalam penelitian yang diadakan pada perawat, *affective commitment* ditemukan memiliki hubungan yang positif dengan keinginan untuk menyarankan suatu hal demi kemajuan (*voice*) dan menerima sesuatu hal sebagaimana adanya mereka (*loyalty*) dan berhubungan negatif dengan *tendency* untuk bertingkah laku pasif ataupun mengabaikan situasi yang tidak memuaskan (*neglect*).

Individu dengan *affective commitment* yang tinggi cenderung untuk melakukan *internal whistle-blowing* (yaitu melaporkan kecurangan kepada bagian yang berwenang dalam perusahaan) dibandingkan *external whistle-blowing* (yaitu melaporkan kecurangan atau kesalahan perusahaan pada pihak yang berwenang).

Berdasarkan beberapa penelitian *affective commitment* yang tinggi berkorelasi negatif dengan keadaan stress yang dialami anggota organisasi (Begley & Czajka; Jamal; Ostroff & Kozlowski; Reilly & Orsak dalam Allen & Meyer, 1997).

2. Proses terbentuknya *Continuance commitment*

Continuance commitment dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variable, yaitu investasi dan alternatif. Selain itu proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu (Allen & Meyer, 1997).

Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Sedangkan alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat di mana individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri (Allen & Meyer, 1997).

Investasi dan alternatif yang dialami individu dalam organisasi gereja berbeda dengan organisasi lain. Investasi dan alternatif yang terjadi lebih terkait dengan kegiatan-kegiatan khas gereja dibandingkan keuntungan materi atau kedudukan yang bisa didapat dari organisasi profit biasa.

Indikator Continuance Commitment

Individu dengan continuance commitment yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk. Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa continuance commitment tidak berhubungan atau memiliki hubungan yang negatif pada kehadiran anggota organisasi atau indikator hasil pekerjaan selanjutnya,

kecuali dalam kasus-kasus di mana job retention jelas sekali mempengaruhi hasil pekerjaan.

Individu dengan continuance commitment yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan yang rendah (Allen & Meyer, 1997). Continuance commitment tidak mempengaruhi beberapa hasil pengukuran kerja (Angle & Lawson; Bycio et al.; Morrman et al. dalam Allen & Meyer, 1997). Berdasarkan beberapa penelitian continuance commitment tidak memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi.

Continuance commitment tidak berhubungan dengan tingkah laku organizational citizenship (Meyer et al., dalam Allen & Meyer, 1997), sedangkan dalam penelitian lain, kedua hal ini memiliki hubungan yang negatif. Continuance commitment juga dianggap tidak berhubungan dengan tingkah laku altruism ataupun compliance, di mana kedua tingkah laku tersebut termasuk ke dalam organizational citizenship ataupun extra-role.

Komitmen juga berhubungan dengan bagaimana anggota organisasi merespon ketidakpuasannya dengan kejadian-kejadian dalam pekerjaan (Allen & Meyer, 1997). Continuance commitment tidak berhubungan dengan kecenderungan seorang anggota organisasi untuk mengembangkan suatu situasi yang tidak berhasil ataupun menerima suatu situasi apa adanya (Allen & Meyer, 1997). Hal menarik lainnya, semakin besar continuance commitment seseorang, maka ia akan semakin bersikap pasif atau membiarkan saja keadaan yang tidak berjalan dengan baik.

3. Proses terbentuknya Normative commitment

Wiener (Allen & Meyer, 1997) menyatakan normative commitment terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. Selain itu normative commitment juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali (Allen & Meyer; Scholl dalam Allen & Meyer, 1997). Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dengan organisasinya (Argyris; Rousseau; Schein dalam Allen & Meyer, 1997). Kontrak psikologis adalah kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa masing-masing akan timbal balik memberi.

Indikator Normative Commitment

Individu dengan normative commitment yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa perasaan semacam itu akan memotivasi individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Namun adanya normative commitment diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti job performance, work attendance, dan organizational citizenship. Normative commitment akan berdampak kuat pada suasana pekerjaan (Allen & Meyer, 1997).

Hubungan antara normative commitment dengan ketidakhadiran seseorang jarang sekali mendapat

perhatian. Normative commitment dianggap memiliki hubungan dengan tingkat ketidakhadiran dalam suatu penelitian (Meyer et al., dalam Allen & Meyer, 1997). Namun suatu penelitian lain menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kedua variable tersebut (Hackett et al.; Somers dalam Allen & Meyer, 1997).

Sedikit sekali penelitian yang mengukur normative commitment dan role-job performance. Berdasarkan hasil penelitian normative commitment berhubungan positif dengan pengukuran hasil kerja (Randall et al., dalam Allen & Meyer, 1997) dan pengukuran laporan kerja dari keseluruhan pekerjaan (Ashfort & Saks dalam Allen & Meyer, 1997).

Normative commitment memiliki hubungan dengan tingkah laku organizational citizenship (Allen & Meyer, 1997). Walaupun demikian hubungan antara normative commitment dengan tingkah laku extra-role lebih lemah jika dibandingkan affective commitment.

Berdasarkan beberapa penelitian, sama seperti affective commitment, normative commitment yang tinggi berkorelasi negatif dengan keadaan stress anggota organisasi (Begley & Czajka; Jamal; Ostroff & Kozlowski; Reilly & Orsak dalam Allen & Meyer, 1997).

Beberapa hasil penelitian menunjukkan hubungan yang negatif antara komitmen terhadap organisasi dengan intensi untuk meninggalkan organisasi dan actual turnover (Allen & Meyer; Mathieu & Zajac; Tett & Meyer dalam Allen & Meyer, 1997). Meskipun hubungan terbesar terdapat pada affective commitment, terdapat pula hubungan yang signifikan antara komitmen dan turnover variable

diantara ketiga dimensi komitmen (Allen & Meyer, 1997). Sebagian besar organisasi menginginkan anggota yang berkomitmen, dan tidak hanya bertahan dalam organisasi saja.

BAB V KINERJA KARYAWAN

A. PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP KINERJA

Ada berbagai pendapat yang dikemukakan oleh ilmuwan mengenai kinerja atau prestasi. Secara etimologis, kinerja berasal dari kata *performance* atau berarti prestasi kerja, sebagai mana dikemukakan oleh (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1997) yang mengatakan bahwa *performance* atau prestasi kerja atau kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku.

Hasibuan (2000), mengatakan bahwa prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik/lebih menonjol kearah tercapainya tujuan organisasi, sedangkan Mangkunegara (2005:9)

mendefinisikan kinerja atau perestasi kerja adalah sebagai hasil kerja orang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan

Kinerja adalah penampilan hasil kerja orang baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi yang merupakan suatu penampilan individu maupun kelompok kerja seseorang. Penampilan hasil kerja tidak terbatas kepada orang yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan kegiatan yang dilakukan orang di dalam organisasi.

Dari pendapat tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan perestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dan periode tertentu. Hal tersebut sesuai dengan konsep kinerja yang terbagi dalam 3 (tiga) bagian yakni: 1) kinerja individu, 2) kinerja kelompok, 3) kinerja organisasi.

Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap orang.

Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk ukuran kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan orang memegang peranan penting. Aspek ketiga dari definisi kinerja adalah penilaian. Penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap orang.

Tindakan ini akan membuat orang untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian jelaslah bahwa pengertian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran, operasional, dan penilaian reguler mempunyai peran penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi orang.

Identifikasi yang akurat tentang penyebab-penyebab kinerja orang adalah sesuatu yang fundamental bagi pengawasan yang baik setara pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam strategi pembuatan kinerja. Selanjutnya dijelaskan tentang atribut kausal yang mendasari mengapa kinerja individu perlu diketahui oleh pimpinan? Tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1. Kinerja Baik dan Buruk Dalam Lingkungan Internal dan Eksternal

<i>Mengapa di balik keberhasilan dan kegagalan</i>		
KINERJA BAIK	Internal (pribadi) <ul style="list-style-type: none"> - Kemauan tinggi - Kerja keras 	Eksternal (lingkungan) <ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan mudah - Nasib baik - Bantuan dari rekan-rekan kerja - Pimpinan yang baik
KINERJA BURUK	<ul style="list-style-type: none"> - Kemauan rendah - Upaya sedikit 	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan sulit - Nasib buruk - Rekan-rekan kerja yang tidak produktif - Pimpinan yang tidak simpatik

Sumber :Villere (Timpe 1999,)

Dari analisa kinerja Tabel 1 dapat diketahui bahwa keadaan kinerja yang baik mungkin bersifat internal atau eksternal. Sumber internal misalnya saya dapat bekerja dengan baik karena saya betul-betul berbakat dan bekerja begitu mudah dan tentu siapa saja dapat melakukannya sama baiknya. Begitu sebaliknya untuk kinerja yang jelek.

Dengan demikian tampak sekali bahwa penyebab atau faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan upaya. Sedangkan sumber eksternal seperti tugas yang mudah, nasib baik atau ekonomi yang baik atau juga karena kondisi sekelilingnya yang kurang

baik atau tidak cakap atau yang sejenis. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai orang, dalam hal ini pegawai dalam suatu organisasi dengan kemampuan yang dimiliki telah melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan kriteria atau persyaratan pekerjaan yang ditetapkan.

Gibson, Ivancevich, and Donney (1994) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh orang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi. Menurut Kast dan Rosenzweig (2002), prestasi atau kinerja meliputi suatu tujuan usaha organisasi. Bagi manajer tingkat bawah, kinerja adalah sasaran yang membantu pencapaian keseluruhan misi. Untuk setiap unit organisasi tugas manajemen adalah mencapai kinerja yang diukur dengan kriteria yang relevan.

Bagi perusahaan bisnis, kinerja ekonomi diukur dengan nilai penjualan, bagian pasar yang dikuasai, laba, pengembalian atas investasi dan pertumbuhan aktiva. Senada dengan Gibson pandangan Kast & Rosenzweig (2002), juga menunjukkan bahwa kinerja setiap manajer dan setiap unit sangat ditentukan oleh status dalam jenjang organisasi, lingkup tugas dan wewenangnya.

Faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai, dilakukanlah pengkajian terhadap beberapa teori kinerja. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu: variabel individu, variabel organisasi, variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja seseorang/

pegawai. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

B. TUJUAN DAN PENTINGNYA PENILAIAN KINERJA

Suatu penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan yang beragam sesuai kebutuhan perusahaan atau organisasi. Menurut Schuler dan Jackson (1997) yang dialih bahasakan oleh Rosyid, bahwa terdapat beberapa tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda yang dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu: (1) evaluasi yang menekankan perbandingan antara orang (2) pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu; (3) pemeliharaan sistem; dan (4) dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia. Seberapa efektif penilaian kinerja dalam mencapai tujuan tersebut, tergantung seberapa sukses organisasi mensejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis.

Hal ini dimaksudkan karena beberapa alasan: Pertama; penilaian kinerja strategis mensejajarkan tujuan individu dengan tujuan organisasi, yaitu menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil mereka capai agar suatu strategi bisa hidup. Kedua

proses semacam ini menjadi sarana untuk mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing karyawan. Ketiga, evaluasi kinerja memberikan kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempertinggi dan mempermudah strategi, seperti menilai tingkat ketrampilan karyawan saat ini dan merencanakan bagaimana menyiapkan tenaga kerja untuk waktu yang akan datang . Alasan keempat mengaitkan penilaian kinerja dengan kebutuhan bisnis adalah potensinya untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program baru.

Dalam mencapai berbagai tujuan diatas, maka sebuah organisasi perlu mengembangkan suatu sistim manajemen kinerja yang mampu mendukung pengembangan dan pemanfaatan penilaian kinerja.

Pengukuran kinerja harus memenuhi dua syarat utama agar pengukuran kinerja berjalan secara efektif, yaitu adanya kriteria prestasi kerja yang dapat diukur secara obyektif dan adanya obyektifitas dalam pengukuran.

Gomes (2002) ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria prestasi kerja yang dapat diukur secara obyektif, yaitu :

1. *Relevancy*, menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan prestasi kerja.
2. *Reliability*, menunjukkan tingkat kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.
3. *Discrimination*, menunjukkan tingkat dimana suatu kriteria prestasi kerja dapat memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat prestasi kerja.

Selain itu, bila dilihat dari acuan pelaksanaan penilaian, maka terdapat tiga tipe kriteria pengukuran prestasi kerja yang saling berbeda, yaitu:

- (1) pengukuran prestasi kerja berdasarkan hasil, dimana tipe ini merumuskan pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil akhir.
- (2) pengukuran prestasi kerja berdasarkan perilaku, di mana tipe ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir
- (3) pengukuran prestasi kerja berdasarkan "*judgement*", di mana tipe ini mengukur prestasi kerja berdasarkan deskripsi perilaku tertentu yaitu jumlah kerja yang dilakukan, luasnya pengetahuan tentang pekerjaan, kesediaan, kepribadian, kepemimpinan dan sejenisnya.

Gomes (2002) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas, menyangkut tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Quantitas,, menyangkut jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu,, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan yang diselesaikan sesuai waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi

output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas biaya, adalah tingkat sejauh mana tingkat penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. Membutuhkan supervisi,, merupakan tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Dampak inter antar personal, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistimatis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Di samping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Sementara itu, suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Rivai & Basri, 2004: 14).

Apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. (Rivai & Basri, 2004:16.

Penilaian kinerja sendiri memiliki beberapa pengertian yaitu:

1. Suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui

seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. (Schuler & Jackson, 1996:3)

2. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kerja individu.

Menurut Robbins (1996) yang dikutip oleh Rivai dan Basri dalam bukunya yang berjudul performance appraisal, pada halaman 15 menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

- (a) tugas individu.
- (b) perilaku individu.
- (c) dan ciri individu.

3. Dari beberapa pengertian kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan.

Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil

penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

Tujuan Penilaian Kinerja

Pengukuran kinerja dalam yang dimaksud disini adalah pengukuran kinerja individual dengan penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*). Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahan dirinya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki dimasa datang. Salah satu kebaikan dalam metode ini adalah dapat mencegah terjadinya perilaku yang

selalu membenarkan diri (*Defensive Behavior*) Metode ini disebut dengan pendekatan masa depan sebab karyawan akan memperbaiki diri dalam rangka melakukan tugas-tugas masa yang akan datang dengan lebih baik.

Ada beberapa alasan untuk penggunaan penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*):

1. Dapat berpartisipasi dalam proses penilaian
2. Dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang dinilai sehingga mampu mengikuti kompetisi yang sehat diantara karyawan dan selain itu dapat mengurangi penolakan saat dinilai
3. Dapat memperbaiki diri sendiri
4. Dapat menentukan tujuan-tujuan yang akan datang secara mandiri.
5. Melati diri karyawan untuk menentukan dan merencanakan sendiri kariernya dimasa yang akan datang. (H.Veitzal Rivai dkk 2008 :373)

Konsep pengukuran kinerja Gomes (2001) dan Mangkunegara (2000:67) yang terdiri dari kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Pertimbangan menggunakan indikator ini adalah karena konsep pengukuran kinerja ini memuat unsur-unsur yang penting dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang diberikan pada karyawan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Schuler dan Jackson dalam bukunya yang berjudul Manajemen sumber daya manusia edisi keenam, jilid kedua pada tahun 1996 menjelaskan bahwa sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi ada dua

puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan dalam empat macam kategori, yaitu:

1. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang.
2. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
3. Pemeliharaan sistem.

Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan. Efektifitas dari penilaian kinerja diatas yang dikategorikan dari dua puluh macam tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan (Schuler&Jackson, 1996 : 48), yaitu:

1. Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu, menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
2. Mengukur kontribusi masing-masing unut kerja dan masing-masing karyawan.
3. Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempetinggi dan mempermudah strategi.
4. Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

Kegunaan Hasil Penilaian Kinerja bagi Perusahaan

1. *Performance Improvement*
Umpan balik atas kinerja sangat bermanfaat bagi karyawan, manajer, supervisor dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.
2. *Compensation Adjustment*
Penilaian kinerja sangat membantu dalam pengambilan keputusan penentuan siapa yang seharusnya yang menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus bentuk lainnya yang didasarkan pada sistem merit.
3. *Plecement Decisions*
Promosi, transfer ataupun penurunan jabatan atau pangkat bisanya di dasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan,
4. *Training and Development Needs* Kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembalisehinggasetiapkaryawanhendaknya selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri
5. *Carrer Planning and Development*
Umpan balik kinerja sangat membantu proses pengambilan keputusan utamanya tentang karier spesifik dari karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.

6. *Staffing Process Dificiencies*

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departement SDM.

7. *Informational Inaccuraccies*

Kinerja yang buruk dapat mengidikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan mempekerjakan karyawan, pelatih dan keputusan konseling.

8. *Job Design Errors*

Kinerja yang buruk mungkin sebagai suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang salah atau kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat didiagonosis kesalahan-kesalahan tsb.

9. *Equal Employment Opportunity*

Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminatif

10. *External Challenges*

Kadang-kadang seseorang karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak segera diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

11. *Feedback to Human Resource*

Kinerja yang baik dan buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

C. MANFAAT PENILAIAN KINERJA

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. (Rivai & Basri, 2004:55). Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

- (1) Orang yang dinilai (karyawan)
- (2) Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan) dan
- (3) Perusahaan.

Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah (Rivai&Basri,2004 :58), antara lain:

1. Meningkatkan motivasi.
2. Meningkatkan kepuasan hidup.
3. Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka.
4. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
5. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan

menjadi lebih besar.

6. Pengembangan tantang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
7. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas .
8. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
9. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
10. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
11. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
12. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
13. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

Manfaat bagi penilai

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja (Rivai&Basri, 2004 : 60) adalah;

1. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
2. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.

3. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
4. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
5. Peningkatan kepuasan kerja .
6. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
7. Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
8. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
9. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.
10. Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
11. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan pada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.

12. Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antara pribadi antara karyawan dan manajer.
13. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
14. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
15. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

Manfaat bagi perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah, (Rivai&Basri, 2004 : 62) antara lain:

1. Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:
 - a. Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.;
 - b. Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas;
 - c. Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.

2. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
3. Meningkatkan kualitas komunikasi.
4. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
5. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan;
6. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan;
7. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan;
8. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan;
9. Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan;
10. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan;
11. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik;
12. Karyawan yang potensil dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih

lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat;

13. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB VI KEPUASAN KERJA

A. PENGERTIAN KEPUASAN KERJA

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Hasil penelitian Herzberg menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan (Armstrong, 1998:71).

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh

Kreitner & Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Blum (As'ad, 2000) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Handoko (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya.

Tiffin mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan. Locke dan Luthans berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.

Herzberg di dalam teorinya *Two Factors Theory* mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda serta kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Berdasarkan penelitian yang ia lakukan, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi

sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*.

Herzberg mengatakan bahwa hadirnya faktor ini dapat menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Sedangkan kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working conditions, job security* dan status. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

Pendapat lainnya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:193). Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja

dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepuasan kerja diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya diluar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) kecil, maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya, jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan berkurang (Hasibuan, 2001:202).

Locke (1969) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi dan senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut pendapat tersebut diatas kepuasan kerja itu adalah sikap seseorang

terhadap pekerjaannya yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, penyelia atau supervisor, serta hubungan dengan rekan kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan supervisi, hubungan dengan rekan kerja dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri.

Sehubungan dengan kepuasan kerja, maka terdapat tiga hal lain yang berbeda, tetapi berhubungan dengan sikap karyawan yang penting bagi banyak pekerja, yaitu: keterlibatan kerja (*job involvement*), komitmen organisasi (*organizational commitment*) dan suasana hati dalam bekerja (*work moods*).

Keterlibatan kerja, adalah tingkat dimana pekerja melibatkan diri pada pekerjaannya, mengorbankan waktunya dan energi mereka dan memandang pekerjaan sebagai bagian inti dari keseluruhan hidupnya. Seorang pekerja dengan keterlibatan kerja yang tinggi, senantiasa menunjukkan kepercayaannya pada etika kerja, menunjukkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan diri yang tinggi, dan menikmati partisipasi dalam pengambilan keputusan. Akibatnya, mereka tidak malas, tidak sering absen, mereka bersedia bekerja dalam jangka waktu lama, dan mereka akan berupaya menciptakan kinerja yang tinggi.

Pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang

beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 1998)

B. TEORI KEPUASAN KERJA

Teori Harapan Vroom. Room

Teori harapan motivasi ini dikembangkan oleh Victor Vroom dan lebih dari 50 penelitian telah dilakukan untuk menguji kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku karyawan. Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses pengaturan pilihan diantara bentuk-bentuk aktivitas sukarela alternatif. Sebagian besar perilaku berada dibawa pengendalian orang dan karenanya dimotivasi. (Gibson *et al*, 1997:152).

Victor Vroom mengembangkan teori harapan motivasi untuk menguji kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku karyawan (Gibson *et al* 1977:153), meliputi:

1. Pengharapan.

Pengharapan berkaitan dengan keyakinan individu kemungkinan subjektif, bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti hasil tertentu. Kemungkinan tersebut akan berkenaan dengan diberikannya kesempatan tertentu terjadi karena perilaku yang bersangkutan. Seseorang

mempunyai harapan atau suatu keyakinan bahwa kesempatan dimana usaha tertentu akan mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari 0 yang menunjukkan tidak ada kesempatan bahwa suatu hasil akan terjadi setelah adanya perilaku atau tindakan, sampai ke +1, yang menunjukkan bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku (Gibson et al; 1977:154).

2. Instrumentalitas.

Instrumentalitas adalah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil kedua dan merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan tingkat kedua. Vroom mengatakan bahwa instrumentalitas dapat mempunyai nilai mulai dari -1, yang menunjukkan suatu persepsi bahwa pencapaian tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil pertama dan tidak mungkin dengan adanya hasil pertama, sampai ke +1, yang menunjukkan hasil pertama itu perlu dan cukup agar hasil kedua terjadi.

3. Valensi.

Valensi adalah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu dan berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila disenangi, dan memiliki valensi negatif apabila tidak disenangi atau dihindari. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila valensi tersebut bagi individu tidak bernilai untuk dicapai atau tidak dicapai. Konsep valensi berlaku bagi hasil

tingkat pertama dan kedua. Misalnya seseorang mungkin memilih menjadi karyawan yang tinggi prestasi kerjanya (hasil tingkat pertama), kerana ia berpendapat bahwa hal itu akan menyebabkan kenaikan upah (hasil tingkat kedua).

Menurut (Robbins, 2006) teori harapan Victor Vroom berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dari suatu cara tertentu tergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari suatu keluaran tersebut bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar dari suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi; dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan itu. Oleh karena itu teori harapan Vroom memfokuskan pada tiga hubungan, yaitu:

1. Hubungan upaya-kinerja (pengharapan). Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja- ganjaran (instrumentalitas). Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa kinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
3. Hubungan ganjaran-tujuan pribadi (valensi). Derajat

sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau pribadi seseorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA

Komponen kepuasan kerja memperlihatkan sejumlah aspek situasi tertentu yang berbeda sebagai sumber penting bagi variabel kepuasan kerja. Komponen atau faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini dikembangkan oleh Locke dalam Luthans (2006) yang terdiri dari lima dimensi yaitu :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yaitu, menunjuk seberapa besar perusahaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Kepuasan terhadap pembayaran gaji yaitu, menunjuk pada kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan dan kesesuaian pembayaran yang diterima dengan tuntutan atas kesetaraan karyawan dengan karyawan lainnya dalam perusahaan.
3. Kepuasan terhadap promosi yaitu, menunjuk pada kesempatan untuk memperoleh promosi untuk jenjang jabatan yang lebih tinggi.

4. Kepuasan terhadap supervisi, yaitu menunjuk pada tingkat penyeliaan yang dilaksanakan dan dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja.
5. Kepuasan terhadap teman sekerja, yaitu menunjuk pada tingkat hubungan dengan teman sekerja dalam bekerja.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor Psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistim dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Pemilihan indikator variabel kepuasan kerja karyawan ini berdasarkan pertimbangan bahwa kelima indikator tersebut meliputi penghitungan sejumlah aspek pekerjaan yang lebih akurat tentang konsep kepuasan kerja sebagaimana yang dikatakan Kreitner dan Kinicki (2001) bahwa pemenuhan kebutuhan, perbedaan pencapaian nilai dan terpenuhi rasa keadilan ditempat kerja akan menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan. Kelima indikator variabel kepuasan kerja tersebut mencerminkan faktor pemenuhan kebutuhan dari karakteristik pekerjaan itu sendiri dan pembayaran gaji/upah, dan variabel promosi, supervisi dan teman sekerja dapat mencakup aspek pencapaian nilai dan rasa keadilan sehingga kelima indikator tersebut dapat menjamin tingkat kepuasan yang dicapai oleh karyawan. Kepuasan kerja dapat diukur dengan persepsi responden secara kuantitatif melalui pendekatan lima pilihan pengukuran skala Likert yaitu: sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, sangat tidak setuju.

Menurut Hasibuan (2007) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak.
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- 3) Berat ringannya pekerjaan.
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijakan perusahaan. Kepemimpinan otoriter mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2009) ada 21 faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu otonomi dan kebebasan, karir benefit, kesempatan untuk maju, kesempatan pengembangan karir, kompensasi/gaji, komunikasi antara karyawan dan manajemen, kontribusi pekerjaan terhadap sasaran organisasi, perasaan aman di lingkungan kerja, kefleksibelan untuk menyeimbangkan kehidupan dan persoalan kerja, keamanan pekerjaan, training spesifik pekerjaan, pengakuan manajemen terhadap kinerja karyawan, keberartian pekerjaan, jejaring, kesempatan untuk menggunakan kemampuan atau keahlian, komitmen organisasi untuk pengembangan, budaya perusahaan secara keseluruhan, hubungan sesama karyawan, hubungan dengan atasan langsung, pekerjaan itu sendiri, keberagaman pekerjaan.

Luthans (2005) menyatakan bahwa ada sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal-hal utama dengan mengingat dimensi-dimensi paling penting yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja. Selanjutnya Nelson

and Quick (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

Byars and Rue (2005), menyatakan bahwa sistem reward organisasi sering mempunyai dampak signifikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Disamping dampak langsung, cara reward ekstrinsik diberikan dapat mempengaruhi reward intrinsik (dan kepuasan) dari penerima. Sebagai contoh jika tiap orang menerima peningkatan gaji 5 persen adalah sulit untuk mendapatkan penyelesaian reward. Namun demikian jika kenaikan gaji dikaitkan langsung dengan kinerja, seorang karyawan yang menerima peningkatan gaji yang besar akan lebih mungkin mengalami perasaan penyelesaian dan kepuasan.

Ada lima komponen utama kepuasan kerja yaitu:

- 1) Sikap terhadap kelompok kerja
- 2) Kondisi umum pekerjaan
- 3) Sikap terhadap perusahaan
- 4) Keuntungan secara ekonomi
- 5) Sikap terhadap manajemen

Komponen lain mencakup kondisi pikiran karyawan tentang pekerjaan itu sendiri dan kehidupan secara umum. Sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan mungkin positif atau negative. Kesehatan, usia, tingkat aspirasi, status sosial, kegiatan sosial dan politik dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan yaitu:

- 1) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan). Model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) *Discrepancies* (perbedaan). Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.
- 3) *Value attainment* (pencapaian nilai). Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- 4) *Equity* (keadilan). Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5) *Dispositional/genetic components* (komponen genetik).

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

D. DAMPAK KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA

Maslow (1993:169) menyatakan bahwa tercapainya kepuasan seseorang terhadap sesuatu bukan berarti berhentinya keinginan. Setelah seseorang mendapatkan kepuasan tersebut, maka akan timbul keinginan-keinginan lain yang lebih tinggi untuk dapat dipuaskan. Menurut Maslow keinginan-keinginan yang baru timbul tersebut disertai dengan tingkat frustrasi yang lebih tinggi pula, sejalan dengan kegelisahan dan ketidakpuasan lama yang sama.

Dari apa yang dikemukakan Maslow di atas jelas menggambarkan bahwa tidak ada ukuran yang pasti mengenai terpuaskan atau tidak terpuskannya sesuatu pada diri seseorang. Ini dipengaruhi oleh dua hal yang saling berkaitan. Pertama, dikarenakan kebutuhan dan tingkat kepuasan setiap orang yang berbeda-beda.

Kedua, karena ternyata dibalik kepuasan yang dirasa telah didapatkan oleh seseorang, tersembunyi pula rasa ketidakpuasan yang mengindikasikan adanya kepuasan yang lain yang lebih tinggi dan belum terpenuhi. Meskipun kepuasan dan ketidakpuasan pada diri seseorang itu tidak memiliki ukuran yang cukup jelas, namun beberapa pendapat di bawah ini menyebutkan dampak positif dan negatif kepuasan/ketidakpuasan terhadap pekerjaan seseorang.

Strauss dan Sayles (1981:43) memandang **kepuasan kerja** itu penting bagi pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri seseorang. Menurutnya seseorang yang kepuasan kerjanya tidak terpenuhi tidak pernah mencapai kematangan psikologis, bahkan dapat menyebabkan frustrasi. Selain itu, kurangnya kepuasan dalam pekerjaan akan menyebabkan semangat kerja menurun, produktifitas lebih rendah dan menyebabkan lingkungan sosial tidak sehat. Lebih dalam lagi mereka berpandangan bahwa seseorang yang tidak mendapatkan pekerjaan yang memuaskan jarang mempunyai kehidupan yang benar-benar memuaskan. (Strauss & Sayles, 1981:45).

Sebaliknya, jika kepuasan kerja seseorang terpenuhi, menurut Dessler dalam Handoko (1993:194) karyawan tersebut biasanya mempunyai catatan kehadiran yang lebih baik dan kadang-kadang memiliki prestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja.

Robbins, (1998) mengungkapkan ada empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan karyawan, yaitu:

1. *Contrustive-destructive*, dimana karyawan langsung mengekspresikan ketidakpuasannya dengan cara keluar dari perusahaan.
2. *Active-contrustive*, dimana karyawan memilih tetap bertahan di perusahaan dengan memberikan saran, kritik dan usaha lain dalam rangka memperbaiki kondisi yang ada.
3. *Passive-destructive*, dimana karyawan menunjukkan sikap acuh tak acuhnya pada pekerjaan maupun perusahaan tempatnya bekerja.
4. *Passive-constructive*, dimana karyawan masih menunjukkan loyalitasnya pada perusahaan meskipun dengan cara menunggu secara pasif sambil mengharapkan kondisi kembali normal (stabil) atau bahkan lebih baik.

Sejalan dengan hal di atas, hasil penelitian yang dilakukan Locke (dalam Leslie dan Lloyd: 258) menyebutkan pengaruh kepuasan kerja sebagai berikut:

“One relationship that has been clearly established is that job satisfaction does have a positive impact on turnover, absenteeism, tardiness, accidents, grievances and strikes.”

Gambaran di atas menunjukkan bahwa faktor-faktor penentu **kepuasan kerja** (kompensasi, desain pekerjaan, kondisi pekerjaan, hubungan sosial antar pekerja, penghargaan, dan lainnya.) dapat berdampak pada tingkat kepuasan atau ketidakpuasan seseorang. Seseorang akan menunjukkan komitmennya untuk tetap loyal pada perusahaan jika kepuasan kerja diperolehnya, sementara ketidakpuasan akan berpengaruh pada keluarnya pegawai,

tingkat kehadiran yang rendah, serta sikap negatif lainnya yang mungkin ditimbulkan akibat ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian Locke diatas, Porter dan Steers (Munandar, 365) memiliki pendapat yang sama bahwa keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan yang disebabkan faktor ketidakpuasan seperti apa yang digambarkan diatas adalah mungkin terjadi. Namun tidak demikian halnya dengan ketidakhadiran yang lebih bersifat spontan, dimana ketidakhadiran seseorang bukanlah akibat dari ketidakpuasan melainkan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.

Penyebab Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki :225) yaitu sebagai berikut :

- a. Pemenuhan kebutuhan (Need fulfillment)
Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- b. Perbedaan (Discrepancies)
Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

- c. Pencapaian nilai (Value attainment)
Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- d. Keadilan (Equity)
Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- e. Komponen genetik (Genetic components)
Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah gaji, kondisi kerja dan hubungan kerja (atasan dan rekan kerja).

a. Gaji/Upah

Menurut Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Selain untuk pemenuhan kebutuhan dasar, uang juga merupakan simbol dari pencapaian (achievement), keberhasilan dan pengakuan/penghargaan.

Berdasarkan teori keadilan Adams, orang yang menerima gaji yang dipersepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami ketidakpuasan. Jika gaji dipersepsikan adil berdasarkan tuntutan-tuntutan

pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu maka akan ada kepuasan kerja.

Jika dianggap gajinya terlalu rendah, pekerja akan merasa tidak puas. Tapi jika gaji dirasakan tinggi atau sesuai dengan harapan, pekerja tidak lagi tidak puas, artinya tidak ada dampak pada motivasi kerjanya. Gaji atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerja seseorang jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya. Contohnya seperti demo karyawan PT.KA (Persero) yang menuntut perbaikan nasib dan tunjangan pensiun.

b. Kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruangan atau tempat kerja yang tidak menyenangkan (uncomfortable) akan menurunkan semangat untuk bekerja. Oleh karena itu perusahaan harus membuat kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga kebutuhan-kebutuhan fisik terpenuhi dan menimbulkan kepuasan kerja.

c. Hubungan Kerja

Hubungan dengan rekan kerja. Ada tenaga kerja yang dalam menjalankan pekerjaannya memperoleh masukan dari tenaga kerja lain (dalam bentuk tertentu). Keluarannya (barang yang setengah jadi) menjadi masukan untuk tenaga kerja lainnya. Misalnya pekerja konveksi. Hubungan antar pekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak yang berbentuk fungsional.

Kepuasan kerja yang ada timbul karena mereka dalam jumlah tertentu berada dalam satu ruangan kerja sehingga dapat berkomunikasi. Bersifat kepuasan kerja yang tidak menyebabkan peningkatan motivasi kerja. Dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka seperti harga diri, aktualisasi diri dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

Hubungan dengan atasan. Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (consideration). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama.

Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

Korelasi Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2001:226).

Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut :

1) Motivasi

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2) Pelibatan Kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

- 3) Organizational citizenship behavior
Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.
- 4) Organizational commitment
Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.
- 5) Ketidakhadiran (Absenteeisme)
Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.
- 6) Perputaran (Turnover)
Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.
- 7) Perasaan stress
Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

8) Prestasi kerja/kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Sementara itu menurut Gibson (2000:110) menggambarkan hubungan timbal balik antara kepuasan dan kinerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan melalui berbagai cara, Robins and Judge (2009) menerangkan ada 4 respon yang berbeda satu sama lain dalam 2 dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) *Exit*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- 2) *Voice*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
- 3) *Loyalty*, Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara

bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

- 4) *Neglect*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

E. MENGUKUR KEPUASAN KERJA

Pengukuran kepuasan kerja ternyata sangat bervariasi, baik dari segi analisa statistik maupun dari segi pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini biasanya melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket maupun dengan pertemuan kelompok kerja (Riggio:2005). Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi oleh karyawan. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan, dan sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi.

1. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global

Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai dari suatu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner satu pertanyaan (soal). Cara ini memiliki sejumlah kelebihan, diantaranya adalah tidak ada biaya pengembangan dan dapat dimengerti oleh mereka yang ditanyai. Selain itu cara ini cepat, mudah diadministrasikan dan diberi nilai. Kuesioner satu pertanyaan menyediakan ruang yang cukup banyak bagi penafsiran pribadi dari pertanyaan yang diajukan. Responden akan menjawab berdasarkan gaji, sifat pekerjaan, iklim sosial organisasi, dan sebagainya.

2. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan

Konsep ini menggunakan konsep facet (permukaan) atau komponen, yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi kerja yang berbeda dapat bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Diantara konsep facet yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi kerja, status dan prestise kerja. Kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktek manajemen, hubungan

atasan-bawahan, otonomi dan tanggung jawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.

3. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai kebutuhan yang terpenuhi

Yaitu suatu pendekatan terhadap pengukuran kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja, pendekatan ini dikembangkan oleh Porter. Kuesioner Porter didasarkan pada pendekatan teori kebutuhan akan kepuasan kerja. Kuesioner ini terdiri dari 15 pertanyaan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman, penghargaan, otonomi, sosial, dan aktualisasi diri. Berdasarkan kebutuhan dan persepsi orang itu sendiri mengenai jabatannya, tiap responden menjawab tiga pertanyaan mengenai masing-masing pertanyaan: (1) Berapa yang ada sekarang? (2) Berapa seharusnya? (3) Bagaimana pentingnya hal ini bagi saya?. Berdasarkan tanggapan terhadap pertanyaan mengenai pemenuhan kebutuhan kerja tersebut, kepuasan kerja diukur dengan perbedaan antara “Berapa yang ada sekarang?” dan “Berapa yang seharusnya?”, semakin kecil perbedaan, maka semakin besar kepuasannya.

Nilai yang terpisah dihitung untuk masing-masing dari lima kategori kebutuhan. Pertanyaan “Bagaimana pentingnya hal ini bagi saya?” memberikan kepada penyilid ukuran kekuatan relatif dari masing-masing kebutuhan bagi tiap responden.

Sementara itu menurut Robbins (Wibowo:2007) ada dua pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu :

1. Single Global Rating yaitu meminta individu merespon atas suatu pertanyaan seperti; dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Individu bisa menjawab puas dan tidak puas.
2. Summation Score yaitu dengan mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitngkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja. Pendapat lain, Greenberg dan Baron menunjukkan tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu :
 - a. Rating Scale dan Kuesioner
Dengan metode ini orang menjawab pertanyaan dari kuesioner yang menggunakan rating scales sehingga mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

b. Critical incidents

Individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang dirasaka terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja yang menyebutkan situasi pekerjaan dimana mereka mendapatkan perlakuan kurang baik oleh supervisor atau sebaliknya.

c. Interviews

Dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja dapat diketahui sikap mereka secara langsung dan dapat mengembangkan lebih dalam dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur.

F. MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA

Greenberg dan Baron (2003:159) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara sebagai berikut:

1) Membuat pekerjaan yang menyenangkan

Karena pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan akan membuat orang menjadi lebih puas.

2) Orang dibayar dengan jujur
Orang yang percaya bahwa system pengupahan/ penggajian tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya.

3) Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya.

4) Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Karena orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses dengan secara bebas melakukan kontrol atas cara mereka melakukan sesuatu. Sedangkan menurut Riggio, peningkatan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Melakukan perubahan struktur kerja

Misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (job rotation), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan job description). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (job enlargement), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktek untuk para pekerja yang

menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

- b. Melakukan perubahan struktur pembayaran
Perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (skill-based pay), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (merit pay), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Dan pembayaran yang ketiga adalah Gainsharing atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
- c. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel
Dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. Compressed work week (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan.

Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari senin hingga jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (Flextime), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.

- d. Mengadakan program yang mendukung Perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; health center, profit sharing, employee sponsored child care, dll

G. MENCEGAH DAN MENGATASI KETIDAPUASAN KERJA

Idealnya seorang manajer yang sekaligus sebagai pemimpin suatu unit kerja dapat mengetahui kebutuhan, kepribadian, dan masalah-masalah yang dihadapi karyawannya. Masalah-masalah yang sering dihadapi karyawan antara lain ketidakpuasan kerja dan motivasi kerja. Kedua faktor itu berhubungan antara lain dengan gaya kepemimpinan manajer, manajemen kompensasi, manajemen karir, dan intensitas hubungan vertikal dan horisontal. Dengan demikian masalah yang dihadapi karyawan disini lebih ditekankan pada faktor penyebab

eksternal dirinya. Artinya kalau faktor-faktor eksternal tadi tidak diperbaiki maka kepuasan kerja dan motivasi kerja bakal rendah dan akan memengaruhi kinerja karyawan. Pada gilirannya akan memengaruhi kinerja perusahaan.

Sementara itu karyawan bermasalah dapat diindikasikan antara lain sebagai sifat atau perilaku malas, komitmen kurang, emosional, kedisiplinan tidak terkendali, kerap bolos kerja, dan egoistis dalam bekerjasama. Ciri bekerja dan kinerjanya adalah sangat marjinal, asal-asalan, dan kurang toleran dengan lingkungan. Perilaku tersebut lebih berkaitan dengan faktor internal ketimbang eksternal. Faktor internal karyawan meliputi faktor-faktor pendidikan, usia, pengalaman kerja, sikap, dan ketrampilan. Namun demikian lemahnya manajemen kontrol, kurangnya pelatihan dan pengembangan, tidak adilnya manajemen kompensasi dan karir, rendahnya mutu hubungan horisontal dan vertikal dapat mendorong terjadinya perilaku negatif dari karyawan seperti itu.

Baik masalah karyawan dan karyawan bermasalah akan dapat menimbulkan masalah perusahaan yang kronis dan menimbulkan ongkos mahal. Ujungnya adalah keuntungan perusahaan yang menurun. Bayangkan misalnya perusahaan harus menanggung beban kalau produktivitas menurun akibat potensi karyawan yang rendah. Begitu juga kalau perusahaan harus menghentikan program produksinya karena banyak karyawan yang malas dan tidak disiplin. Selain itu bisa menimbulkan kegagalan pendistribusian barang ke pasar dan ketidakpuasan konsumen dan pelanggan.

Karena masalah-masalah yang dihadapi karyawan pada dasarnya lebih disebabkan faktor eksternal maka pendekatannya adalah pada sistem manajemen. Untuk itu yang dapat dilakukan perusahaan antara lain dengan dengan pendekatan-pendekatan umum:

1. mengadakan pengkajian mendalam apa saja faktor-faktor eksternal karyawan yang memengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja.
2. melakukan kajian kekuatan dan kelemahan perusahaan dilihat dari penerapan sistem manajemen sumberdaya manusia kaitannya dengan strategi bisnis termasuk dalam hal analisis pekerjaan dan beban kerja karyawan.
3. melakukan perbaikan fungsi-fungsi MSDM mulai dari fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan, program orientasi, manajemen pelatihan dan pengembangan, penempatan karyawan, manajemen kompensasi, dan manajemen karir.
4. mengefektifkan keterkaitan strategi bisnis secara sinergis dengan strategi-strategi lainnya seperti strategi SDM, strategi finansial, strategi produksi, strategi pemasaran, dan strategi informasi sebagai suatu kesatuan yang utuh.
5. melakukan reposisi gaya kepemimpinan yang dinilai tepat diterapkan di perusahaan.

Sementara itu strategi yang dapat dilakukan dalam menghadapi karyawan bermasalah antara lain dengan

pendekatan-pendekatan umum:

1. mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi terjadinya karyawan bermasalah misalnya terhadap karyawan yang malas, tidak disiplin, sangat sensitif, temperamental, dan sangat egoistis.
2. melakukan sosialisasi dan internalisasi budaya organisasi atau korporat, budaya kerja, dan budaya mutu kerja secara intensif; kalau diperlukan diperlukan tindakan penegakan kedisiplinan dan koreksi yang bergantung pada derajat masalahnya.
3. melakukan pelatihan dan pengembangan khususnya yang menyangkut softskills disertai dengan bimbingan dan konseling kepada karyawan khususnya oleh manajer dan karyawan senior yang berwibawa.
4. menerapkan sistem imbalan yang menarik kepada karyawan berprestasi dan hukuman kepada yang berkinerja dibawah standar secara obyektif, tegas dan tidak diskriminasi.
5. mengembangkan sistem umpan balik tentang proses dan kinerja perusahaan berikut masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dan karyawan dalam membangun suasana pembelajaran yang dinamis dan merata di semua karyawan; baik dilakukan secara formal maupun informal.
6. mengembangkan tim kerja yang solid dan dinamis dengan kepemimpinan yang berorientasi membangun motivasi dan transformasional.

Fenomena masalah karyawan dan karyawan bermasalah merupakan hal yang rutin terjadi di suatu perusahaan. Yang berbeda cuma derajat dan frekuensinya saja. Mulai dari kondisi yang ringan sampai yang parah. Karena itu pendekatannya pun ada yang dengan menggunakan jalur keorganisasian berupa penyusunan strategi dan kebijakan SDM yang baru dan ada yang hanya dilakukan dengan pendekatan personal. Namun apapun derajatnya, mengatasi masalah karyawan dan karyawan bermasalah tidak bisa ditunda-tunda; menunggu masalahnya sudah mencapai titik kritis. Kalau seperti itu maka permasalahannya akan semakin kompleks. Jadi harus sudah diantisipasi dan segera diatasi.

BAB VII LINGKUNGAN KERJA

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan fisik diartikan sebagai lingkungan disekitar pekerjaan seseorang yang dapat di indera dengan menggunakan indera penglihatan dan indera kulit (meraba), sedangkan lingkungan non fisik adalah lingkungan disekitar tempat kerja keryawan yang hanya dapat dirasakan tetapi tidak dapat dilihat atau diraba.

As'ad (1998) mendeskripsikan lingkungan fisik dari lingkungan pekerjaan seperti : (1) bangunan tempat kerja; (2) mesin dan peralatan; (3) Sarana dan Prasarana. Berbagai variabel lingkungan fisik tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada lingkungan pekerjaan yang dihadapi. Sedangkan lingkungan non fisik merupakan suasana lingkungan kerja yang tercipta

dari hubungan antara karyawan dengan lingkungan fisik pekerjaan yang dihadapi karyawan. Dalam hal ini kondisi yang tercipta karena hubungan antara karyawan dengan lingkungan fisik seperti mesin dan peralatan dengan berbagai prasarana yang lain, seperti hubungan yang tercipta antara sesama karyawan, maupun karyawan dengan atasan. Hal ini mengingat hampir setiap hari kerja seorang karyawan mengadakan interaksi dengan sesama karyawan yang terkait dengan bidang pekerjaannya maupun urusan di luar pekerjaannya.

Lingkungan kerja yang baik yang dimiliki oleh organisasi yang meliputi aspek: sarana, prasarana kerja, rekan kerja, jaminan kesehatan dan pengembangan ketrampilan merupakan bagian dari lingkungan kerja dalam organisasi yang dirancang terkait dengan beberapa pekerjaan dalam organisasi yang dapat menciptakan suasana kondusif bagi para karyawan, untuk pencapaian kinerja yang akan memberikan kehidupan kerja yang lebih berkualitas.

Pendapat Kartono (2002:45) dalam Budianto (2007) menjelaskan bahwa kondisi materiil yang sangat baik belum tentu atau sedikit sekali mempunyai relasi langsung dengan moral yang baik. Juga kondisi fisik yang buruk, secara praktis tidak mempunyai kaitan atau pengaruh langsung terhadap moral yang rendah dari pegawai atau sikap menolak terhadap pekerjaan. Kondisi lingkungan kerja organisasi adalah reaksi pegawai terhadap kenaikan suhu, ventilasi yang kurang baik, udara lembab di kantor, kurang cahaya dan lain-lain. Pekerja menginginkan kondisi disekitar pekerjaan baik karena kondisi tersebut

mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan secara fisik. Kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat rumah dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern dengan serta alat-alat yang memadai. (Robbins, 2006)

Davis dan Newstrom (Siagian, 1997:122), menyatakan pada dasarnya setiap organisasi memiliki lingkungan tugas yang berbeda dengan organisasi lainnya atau setiap organisasi memiliki keunikan sendiri-sendiri. Artinya masing-masing organisasi memiliki budaya, tradisi dan metode tindakan sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya. Lingkungan ditempat kerja ini akan mencerminkan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku. Sehingga lingkungan di tempat kerja dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi. Ciri-ciri tersebut dapat berupa: peraturan kebijakan, sistim pemberian hadiah, dan misi organisasi.

Munandar (2004: 53) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dalam manajemen kualitas mencakup setiap hal, dari pasilitas parkir diluar gedung, lokasi dan rancangan gedung sampai jumlah cahaya dan suara yang menimpa meja kerja atau ruang kerja seorang tenaga kerja. Disamping masalah parkir, lokasi, ruang kantor masalah rancangan ruang kerja diteliti juga secara luas tentang faktor-faktor lingkungan spesifik antara lain tentang penerangan, warna, kebisingan, dan musik.

Ahyari(1986)mengemukakanbahwalingkungankerja dalam perusahaan akan mempunyai pengaruh langsung

terhadap karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut, lebih lanjut dikatakan bahwa lingkungan kerja bukan hanya sekedar berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja dalam pelaksanaan tugas tetapi sering kali pengaruhnya lebih dari itu. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik bukan hanya berpengaruh pada semangat dan kegairahan kerja karyawan, tetapi mungkin akan mendapat dampak lebih jelek bagi perusahaan maupun pekerja itu sendiri. Podsakoff dan MacKenzie (2003) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat memberikan manfaat pada organisasi dalam hal meningkatkan perilaku kerja karyawan yang baik.

Ditinjau dari lingkungan kerja dalam penelitian ini lebih sempit dibandingkan dengan lingkungan organisasi, lingkungan kerja lebih mengacu pada kelengkapan sarana kerja (peralatan kerja) dan prasarana (pendukung kerja), rekan kerja, jaminan kesehatan kerja dan program ketrampilan kerja.

Pemilihan indikator lingkungan kerja berdasarkan pertimbangan bahwa kelima indikator tersebut dapat memenuhi unsur yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja.

A. PENGERTIAN LINGKUNGAN KERJA

Setiap organisasi, pada umumnya baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu

sendiri mengalami perubahan-parubahan sehingga, organisasi atau perusahaan yang bisa bertahan hidup adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya.

Menurut George R. Terry (2006:23) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

Pendapat Kartono (2002:45) dalam Budianto (2007) menjelaskan bahwa kondisi materiil yang sangat baik belum tentu atau sedikit sekali mempunyai relasi langsung dengan moral yang baik. Juga kondisi fisik yang buruk, secara praktis tidak mempunyai kaitan atau pengaruh langsung terhadap moral yang rendah dari pegawai atau sikap menolak terhadap pekerjaan. Kondisi lingkungan kerja organisasi adalah reaksi pegawai terhadap kenaikan suhu, ventilasi yang kurang baik, udara lembab di kantor, kurang cahaya dan lain-lain. Pekerja menginginkan kondisi disekitar pekerjaan baik karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan secara fisik. Kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat rumah dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern dengan serta alat-alat yang memadai. (Robbins, 2006).

Davis dan Newtstrom (Siagian, 1997:122), menyatakan pada dasarnya setiap organisasi memiliki lingkungan tugas yang berbeda dengan organisasi lainnya atau setiap organisasi memiliki keunikan sendiri-sendiri.

Artinya masing-masing organisasi memiliki budaya, tradisi dan metode tindakan sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya. Lingkungan ditempat kerja ini akan mencerminkan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku. Sehingga lingkungan di tempat kerja dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi. Ciri-ciri tersebut dapat berupa: peraturan kebijakan, sistim pemberian hadiah, dan misi organisasi.

Munandar (2004: 53) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dalam manajemen kualitas mencakup setiap hal, dari pasilitas parkir diluar gedung, lokasi dan rancangan gedung sampai jumlah cahaya dan suara yang menimpa meja kerja atau ruang kerja seorang tenaga kerja. Disamping masalah parkir, lokasi, ruang kantor masalah rancangan ruang kerja diteliti juga secara luas tentang faktor-faktor lingkungan spesifik antara lain tentang penerangan, warna, kebisingan, dan musik.

Ahyari(1986)mengemukakanbahwalingkungankerja dalam perusahaan akan mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut, lebih lanjut dikatakan bahwa lingkungan kerja bukan hanya sekedar berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja dalam pelaksanaan tugas tetapi sering kali pengaruhnya lebih dari itu. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik bukan hanya berpengaruh pada semangat dan kegairahan kerja karyawan, tetapi mungkin akan mendapat dampak lebih jelek bagi perusahaan

maupun pekerja itu sendiri. Podsakoff dan MacKenzie (2003) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat memberikan manfaat pada organisasi dalam hal meningkatkan perilaku kerja karyawan yang baik.

Pengertian lain tentang lingkungan kerja diungkapkan oleh Amirulah Haris Budiyo (2004:51) bahwa lingkungan kerja merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada didalam maupun diluar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu.

Selanjutnya menurut Fautisno Cardoso Gomes (2003:25) lingkungan kerja adalah proses kerja dimana lingkungan saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masing memiliki karakteristik dan/atau nilai-nilai tertentu mengenai organisasi yang tidak akan lepas dari pada lingkungan dimana organisasi itu berada, dan manusianya yang merupakan sentrum segalanya.

Sesuai dengan pendapat yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah komponen-komponen yang merujuk pada lembaga atau kekuatan yang berinteraksi langsung maupun tidak langsung menurut pola tertentu mengenai organisasi atau perusahaan yang tidak akan lepas dari pada lingkungan dimana organisasi atau perusahaan itu berada.

Kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali Faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya sehingga tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dapat berubah.

B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI LINGKUNGAN KERJA

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu (Siagian, 2006:63):

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang lengang
3. Ventilasi pertukaran udara
4. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan
5. Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah

Menurut (Sedarmayanti dalam Wulan, 2011:21) Menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

Faktor Lingkungan Kerja Fisik: (1) Pewarnaan, (2) Penerangan, (3) Udara, (4) Suara bising, (5) Ruang gerak, (6) Keamanan, dan (7) Kebersihan. Sedangkan **Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik** adalah: (1) Struktur kerja, (2) Tanggung jawab kerja, (3) Perhatian dan dukungan pemimpin, (4) Kerja sama antar kelompok, dan (5) Kelancaran komunikasi.

Menurut (Suwatno dan Priansa, 2011:163) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

1. Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di

lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

a. Rencana Ruang Kerja

Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.

b. Rancangan Pekerjaan

Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.

c. Kondisi Lingkungan Kerja

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

d. Tingkat *Visual Privacy* dan *Acoustical Privacy*

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai "keleluasan pribadi" terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran.

2. Faktor Lingkungan Psikis

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan

keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

a. Pekerjaan Yang Berlebihan

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

b. Sistem Pengawasan Yang Buruk

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidak puasaan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

c. Frustrasi

Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.

d. Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

e. **Perselisihan Antara Pribadi Dan Kelompok**

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan di tempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

Lingkungan kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan produktivitas kerja.

C. ASPEK LINGKUNGAN KERJA

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian itu bisa diuraikan sebagai

berikut (Simanjuntak, 2003:39):

1. Pelayanan kerja

Pelayanan karyawan merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya. Pada umumnya pelayanan karyawan meliputi beberapa haln yakni: (a) Pelayanan makan dan minum, (b) Pelayanan kesehatan, dan (c) Pelayanan kamar kecil/kamar mandi ditempat kerja, dan sebagainya.

2. Kondisi Kerja

Kondisi kerja karyawan sebaiknya diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan.

3. Hubungan karyawan

Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja

dengan hubungan yang kondusif antar sesama karyawan dalam bekerja, ketidak serasian hubungan antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

Sementara itu, terciptanya Iklim lingkungan kerja dalam suatu perusahaan tergantung pada aspek-aspek yang diantaranya, adalah:

1. Sistem Organisasi

Adapun definisi tentang pengorganisasian menurut Terry (1986), yaitu pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu.

Winardi (1986), lebih lanjut menyatakan bahwa terdapat prinsip yang fundamental bagi struktur organisasi yang baik, yaitu:

- a. Pertimbangan mengenai sasaran pembangunan.
- b. Penggunaan fungsi-fungsi perusahaan sebagai komponen esensial.
- c. Penerapan simplisitas.
- d. Detenninasi saluran-saluran yang jelas guna mengawasi usaha-usaha personil.

- e. Perhatian terhadap ruang lingkup pengawasan (*span of control*).
- f. Ditetapkannya tanggung jawab yang tetap dan jelas.
- g. Pertimbangan elemen manusia.
- h. Disediakkannya kepemimpinan yang efektif.

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa susunan organisasi yang baik meliputi beberapa hal, di antaranya :

1) Pembagian kerja

Pembagian kerja merupakan penjabaran dari tugas yang harus dilakukan atau dikerjakan, sehingga setiap orang dalam organisasi nantinya akan bertanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas tertentu dan bukan keseluruhan tugas. Pembagian kerja ini disesuaikan dengan program perusahaan yang harus dijalankan dengan segera. Pembagian kerja secara fungsional kuantitatif, kualitatif dan irasional yang tepat dapat menimbulkan daya guna dan hasil guna yang besar.

2) Wewenang (otoritas)

Wewenang atau otoritas merupakan hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu. Pada umumnya, apabila seseorang diberikan pekerjaan tertentu maka ia juga diberikan otoritas untuk melaksanakannya.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang ditugaskan sebaik mungkin sesuai dengan kemampuannya. Tanggung jawab timbul apabila seseorang yang memiliki otoritas atau seseorang yang menerima kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan dan mulai menggunakan otoritasnya, hal ini terjadi karena adanya kesediaan seseorang pekerja untuk dipekerjakan dan melaksanakan aktivitas tertentu. Tanggung jawab atas tugas yang ditetapkan menimbulkan kewajiban baginya untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut dengan jalan menggunakan otoritas tersebut. Agar tercapai hubungan organisatoris yang sehat, maka otoritas seseorang pekerja harus sesuai dengan tanggung jawab dan sebaliknya tanggung jawab harus sesuai dengan otoritas.

4) Komunikasi dalam perusahaan

Disamping susunan organisasi yang baik tercipta suasana kerja yang menyenangkan didukung pula dengan adanya hubungan dan komunikasi yang baik, sehingga tercipta rasa saling pengertian diantara anggota organisasi. Menurut, pentingnya organisasi dalam kehidupan organisasional dikarenakan oleh;

- a) Dinamika masyarakat yang pada gilirannya menuntut organisasi bekerja dengan tempo yang semakin tinggi.

- b) Perubahan-perubahan dalam nilai-nilai sosial dan organisasional terhadap makna seluruh anggota organisasi harus peka dan tanggap dengan sikap proaktif.
- c) Situasi kelangkaan dalam suatu bidang seperti dana, sarana dan sumber insani.
- d) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang perlu selalu diikuti dan dimanfaatkan. Sarana komunikasi yang semakin “*sophisticated*”.

Selanjutnya Siagian, juga mengemukakan empat alasan utama mengapa komunikasi harus terjadi dalam organisasi, yaitu :

- a) Adanya kebutuhan untuk mengurangi ketidakpastian.
- b) Memperoleh informasi.
- c) Memperkuat keyakinan tentang jalan yang ditempuh oleh organisasi.
- d) Memperoleh wewenang fungsional.

Sedangkan tujuan komunikasi dalam suatu perusahaan dalam arti yang luas, seperti yang dikemukakan oleh Koontz adalah untuk mengadakan perubahan, untuk mempengaruhi tindakan dan mencapai kesejahteraan perusahaan.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Koontz, dkk, tentang tujuan komunikasi yang lebih rinci yaitu secara khusus komunikasi diperlukan untuk:

1. Menetapkan dan menyebarluaskan tujuan perusahaan.
2. Menyusun rencana untuk mencapai tujuan itu.

3. Mengorganisasikan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan cara yang paling efektif dan efisien.
4. Menyeleksi, mengembangkan dan menilai anggota organisasi.
5. Memimpin, mengarahkan memotivasi dan menciptakan iklim yang menimbulkan keinginan orang untuk memberi kontribusi.
6. Mengendalikan prestasi. Komunikasi yang efektif dapat memperlancar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam perusahaan.

Informasi yang harus di komunikasikan kepada para manager sehingga mempunyai dasar untuk membuat perencanaan, rencana harus di komunikasikan kepada yang lain agar dapat dilaksanakan. Pengorganisasian juga memerlukan komunikasi dengan orang-orang tentang penugasan kerja mereka. Tugas dalam memimpin, mengharuskan pemimpin perusahaan berkomunikasi dengan bawahan sehingga tujuan kelompok tercapai, dalam hal ini komunikasi tertulis dan lisan merupakan bagian yang sangat penting dari pengendalian. Menurut Siagian, faktor-faktor penghalang terhadap komunikasi yang efektif di bagi dalam dua kategori, yaitu:

1. Penghalang yang bersifat teknis, misalnya : kurangnya sarana dan prasarana yang diperlukan oleh organisasi, penguasaan tentang teknik dan metode komunikasi yang tidak memadai, kondisi

fisik yang tidak memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif.

2. Penghalang yang sifatnya keprilakuan, misalnya : pandangan yang sifatnya apriori, prasangka yang di dasarkan pada emosi, suasana otoriter, ketidakmauan untuk berubah dan sifat yang egosentris.

Sedangkan menurut Koontz, dkk, hambatan dalam komunikasi dapat terletak pada pengiriman, dalam penyampaian pesan atau pada diri penerima. Hal ini disebabkan oleh :

1. Kurangnya perencanaan berkomunikasi.
2. Asumsi yang tidak jelas.
3. *Distorsi semantik*.
4. Pesan yang diungkap secara tidak baik.
5. Hilang pada saat penyampaian dan pengungkapan yang tidak baik.
6. Kurang menyimak dan evaluasi yang terlalu dini.
7. Komunikasi interpersonal.
8. Ketidakpercayaan, ancaman dan rasa takut.
9. Tidak memadainya waktu, untuk menyesuaikan pada perubahan.

Di samping itu banyak teknik yang dapat digunakan untuk memperbaiki komunikasi dan mengatasi hambatan-hambatan di atas, seperti yang dikemukakan oleh Sayles dan Straus, yaitu :

1. Gunakan umpan balik (komunikasi dua arah).
2. Gunakan komunikasi tatap muka.

3. Peka terhadap dunia penerima pesan.
4. Peka terhadap arti-arti simbolis.
5. Gunakan bahasa yang langsung dan sederhana.
6. Gunakan jumlah kelebihan kata-kata yang tepat.

5) Perlengkapan kerja dan fasilitas kerja

Elemen-elemen yang termasuk dalam perlengkapan kerja dan fasilitas kerja itu sendiri, yaitu:

1. Fasilitas alat kerja
Seorang karyawan tidak dapat melakukan sesuatu pekerjaan yang ditugaskan tanpa disertai alat kerja, karena alat kerja merupakan semua benda yang berfungsi langsung dalam proses produksi, misalnya mesin-mesin.
2. Fasilitas perlengkapan kerja Merupakan semua benda atau barang yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung untuk berproduksi melainkan berfungsi untuk pelancar dan penyegar dalam pekerjaan, misalnya : sarung tangan dan masker.
3. Fasilitas social
Merupakan fasilitas yang digunakan oleh pegawai dan fasilitas sosial, misalnya dapat berupa penyediaan asrama, sarana olah raga dan sebagainya.
4. Keadaan lingkungan kerja
Kondisi kerja yang baik akan sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan produktivitas

karyawan karena berperan penting dalam mengurangi suasana lekas lelah serta dapat menghilangkan atau paling sedikit mengurangi rasa bosan, dan sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan mempengaruhi pekerja, produktivitas kerja menjadi menurun, karena pekerja merasa terganggu dalam pekerjaannya sehingga tidak dapat mencurahkan perhatian penuh terhadap pekerjaannya.

Reksohadiprojo menyatakan yang dimaksud dengan pengaturan lingkungan kerja adalah pengaturan penerangan tempat kerja, pengontrolan terhadap suara gaduh dalam pabrik, pengontrolan terhadap udara, dan pengaturan tentang keamanan kerja.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa empat aspek suasana lingkungan kerja diatas, dapat dibagi menjadi dua yaitu ; lingkungan kerja fisik (perlengkapan dan fasilitas kerja serta keadaan lingkungan kerja) dan lingkungan kerja non fisik (sistem organisasi dan sistem komunikasi).

D. INDIKATOR LINGKUNGAN KERJA

Untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dalam perusahaan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan (**Gie dalam Nuraini, 2013:103**):

1. **Cahaya**

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan/pegawai, karna mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

2. **Warna**

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

3. **Udara**

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

4. **Suara**

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telpon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Sedarmayanti (2001:26), mengemukakan bahwa: "Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung".

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti: penerangan, temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik, keamanan, dll.”

Selanjutnya Sadarmayanti(2001:31), mengemukakan bahwa “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Berdasarkan dua definisi tersebut diuraikan indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penerangan Cahaya Di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mandapat dan keselamatan dan kelencaran dalam bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan.

2. Temperatur Di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan

normal, dengan suatu system tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasannya, yaitu bahwa tubuh manusia masi dapat menyesuaikan dirinya dengan temperature luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin., dari keadaan normal tubuh.

3. Kelembaban

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Syatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kalambaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari dalam tubuh secara besar-besaran, karna system penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karna makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dan disekitarnya.

4. Sirkulasi Udara Di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang diperlukan oleh mahluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu

untuk proses metabolisme, udara di sekitar kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan tercampur dengan gas dan bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan manusia. Dengan cukup oksigen disekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia.

6. Getaran Mekanis

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian getaran ini sampai ketubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alat ini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal konsentrasi dalam bekerja, datangnya kelelahan, dan timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

7. Bau-Bauan Ditempat Kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian air conditioner yang tepat merupakan cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8. Tata Warna Di Tempat Kerja

Memberikan pewarnaan yang lembut pada ruangan kerja akan mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Dalam lingkungan kerjas

harus diperhatikan tentang masalah warna sebab warna mempengaruhi jiwa seseorang yang ada disekitarnya. Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja, tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik

Musik yang mengalun merdu menimbulkan suasana gembira, sehingga dapat diharapkan mereka akan berkurang kelelahannya dan bertambah semangat kerjanya. Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan.

12. Hubungan Atasan Dengan Bawahan

Adalah interaksi antara atasan dan bawahannya yang dapat menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi dan menahan karyawan agar tetap dalam organisasi itu.

13. Hubungan Sesama Rekan Kerja

Menciptakan suasana yang menyenangkan ketika tengah berada di kantor itu merupakan hal yang sangatlah penting. Tujuannya adalah agar bisa bekerja dengan baik. Bukan hanya itu, hubungan antara rekan kerja kantor juga harus dilakukan dengan baik agar suasana di kantor aman dan nyaman. Hubungan yang buruk dapat menyebabkan ketidakharmonisan, ketidaksepakatan, dan masalah lainnya.

E. MANFAAT LINGKUNGAN KERJA

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat

diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi. (Arep, 2003:103).

Menurut Wibowo (2007:65) lingkungan kerja yang bisa memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Lingkungan Internal

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada kondisi pekerjaan yang secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada kelangsungan perusahaan. Menurut Wibowo (2007:65) lingkungan internal adalah komponen-komponen yang ada dalam lingkup organisasi atau perusahaan. Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal, yaitu:

a. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap pekerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Terdapat 5 (lima) tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- 2) Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- 3) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
- 4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
- 5) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif ataupun negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah lainnya. Dengan demikian hubungan kepuasan kerja akan mengarahkan pelaksanaan kerja lebih baik, atau sebaliknya, prestasi kerja menimbulkan kepuasan.

c. Stress Karyawan

Berbagai bentuk kekuatiran dan masalah selalu dihadapi para karyawan. Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental.

Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stress tergantung pada reaksi karyawan. Bagaimanapun juga, ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stress bagi para karyawan. Diantara kondisi-kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Beban kerja berlebihan
- 2) Tekanan atau desakan waktu
- 3) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- 4) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggungjawab
- 5) Kemenduaan peranan
- 6) Frustrasi
- 7) Konflik antar pribadi dan atau antar kelompok
- 8) Perbedaan antar nilai-nilai perusahaan dan karyawan
- 9) Berbagai bentuk perubahan, dan lain-lain.

d. Kompensasi

Faktor yang paling signifikan yang mempengaruhi kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi atau upah. Upah merupakan pengganti atau jasa yang diberikan kepada karyawan. Adapun faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya didalam pemberian kompensasi atau upah adalah:

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja,
- 2) Organisasi tenaga kerja/buruh,
- 3) Kemampuan perusahaan untuk membayar,
- 4) Keadilan dan kelayakan,
- 5) Produktivitas,
- 6) Biaya hidup, dan
- 7) Pemerintah.

2. Lingkungan Eksternal

Organisasi atau perusahaan seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasai, tetapi perlu juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak pada organisasi yang dikelolanya. Menurut Wibowo (2007:70) lingkungan eksernal adalah komponen-komponen yang ada diluar organisasi atau perusahaan. Bagaimanapun juga, lingkungan eksternal pada saat sekarang ini sangat bergejolak, perubahan-perubahan yang terjadi didalamnya sangat dinamis dan kadang-

kadang pengaruhnya tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Karenanya manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari lingkungan eksternal yaitu:

a. Sektor Sosial Ekonomi

Setiap segi sosial ekonomi dapat membantu atau menghambat upaya mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya serta interaksi karyawan terhadap pekerjaannya. Adapun Faktor-faktor sosial ekonomi, yaitu:

- 1) Masalah keluarga
- 2) Masalah kesehatan (kondisi phisik)
- 3) Masalah financial
- 4) Perubahan-perubahan disekitar tempat tinggal atau tekanan social
- 5) Kesempatan untuk pengembangan karier
- 6) Masalah-masalah pribadi lainnya, dan lain-lain.

b. Sektor Teknologi

Disamping sektor sosial ekonomi, perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan, atau mengancam kedudukan perusahaan karena akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan.

c. Sektor Pemerintah

Falsafah pemerintah dalam hubungannya dengan perusahaan dapat berubah-ubah sewaktu-waktu. Ini merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Tindakan pemerintah dapat memperbesar peluang atau hambatan usaha atau adakalanya keduanya bersamaan. Disamping mendorong dan membantu, pemerintah juga menciptakan ancaman, ini berarti mempengaruhi kelangsungan hidup dan keuntungan perusahaan. Dengan adanya peraturan pemerintah, maka akan berdampak pada perusahaan dan akan berimbas pada kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung.

d. Pesaing

Pesaing merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kondisi persaingan yang begitu ketat akan mempengaruhi

keadaan suatu perusahaan, dengan demikian kinerja karyawan sangatlah penting dan dituntut sebagai masukan atau hasil kerja yang lebih baik sehingga perusahaan dapat menghadapi kondisi yang seperti ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bakar Mohyeldin (2006). *Links Between justice satisfaction and performance in the workshop a survey in the Arabic context.*
- Ackfeldt, Anna L. & Coote, Leonard V. 2000. An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors **ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge** 217.
- Ackfeldt, Anna, Leonard. Coote, Leonard V. 2003. "A study of organizational citizenship Behaviour in a retail setting: This study investigates the potential antecedents of organizational citizenship behaviour in retail setting", *journal business research*. **58**, pp: **151-159**
- Ahyari 1986 *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*. BPFÉ: Yogyakarta

Aldag, Ray, Reschke, Wayne 1997. *Employee Value Added*, New-York, Center For Organizational Effectiveness Inc.

Allen, T.D. Bernard S., Rush, M.C. dan Russell, J.E. A. 2000. *Rating Of Organizational Citizenship Behaviour; Does the Source Make Difference, Human Resource Management Review*. **10 (1): 97-114.**

Allison.J. Barbara, Voss S. Richard, Houston C. Richard. 2001. *An Empirical Investigation Of The Impact Of SDB on the Relationship Between OCB Individual Performance*. [Http://WWS.baer. Uca. Edu/research/2001/Acme/16](http://WWS.baer.Uca.Edu/research/2001/Acme/16)
Lacme

Alotaibi, Adam G. 2001. *Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A study public personnel in Kuwait*, *Public Personnel Management*; Fall 2001;303, **AB/ inform Research P.363.**

Armstrong N. 1994, *A Handbook of Human Resources Management*, Terjemahan, Elex Media Komputindo, Jakarta.

Armstrong, Michael. 1998. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Terjemahan. Cetakan ketiga. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Arbuckle, JL, dan W.Wonthke.1999 *Amos 4,0 User Guide* Chicago Small Waters Corporation.

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*.

As'ad, Mohammad, 1998, *Psikologi Industri*. Edisi keempat, Cetakan kedua, Liberty, Yogyakarta

- Ayeni, C.O. dan S.O. Popoola, Ph.d. 2007. Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Library in Oyo State Nigeria. *Library Philosophy and Practice*.
- Barbuto, J., Brown, L., Wilhite, M., & Wheeler, D. 2001. Justify the underlying motives of organizational citizenship behavior; A brief study of agricultural co-op workers
- Bateman, TS, And Organ, D.W 1983 Job Satisfaction And The Good Soldier : The Relationship Between Affect And Employee Citizenship, *Academy Of management Journal*, **26**, pp: 587-95.
- Begum, Noorjahan 2005, The Relationship Between Social Power and Organizational Citizenship Behavior: The Meditational Role of Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction In Context of A Private Commercial Bank In Bangladesh Independent University, Bangladesh.
- Biswas, Soumendu dan Arup Varma. 2007. Psychology Climate and Individual Performance in India: Test of a Mediated Model. *Employee Relations*. **29 No. 6**. Pp: 664-676.
- Bogler Ronit dan Somech, Anit 2004, Influence of teacher Empowerment on teachers organizational commitments, professional commitment and organizational citizenship Behavior in schools, **teaching and teacher Education 273-289**.
- Bolino, M.C. 1999. Citizenship and Impression Management: Good Soldier or Good Actors, *Academy of Management Review*. **24 (1): 29-41**.

Bolon, Douglas, S. 1997. Organizational Citizenship Behaviour Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment. Hospital and Health Services Administration. **Summer 42:2; AB1/Inform Global PG. 221.**

Borman and Motowildo. 2007. The Employee Organizational Citizenship Behaviour on customer loyalty "*International Journal of service* , **15 No 1, pp: 27-53**

Brief, A.P. and Motowildo, S.J. 1986. Pro Social Organizational Behaviour, *Academy Of Management Review*, **11, pp: 10-25.**

Budiyanto. 2007. Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja serta Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Publik. Disertasi. Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus. Surabaya.

Carmely, Abraham and Anat Freund 2004 " Work Commitment, Job satisfaction and Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Investigation, *International Journal Of Organization Theory And Behavior* **Vol, 7, p 289.**

Carol, C Bienstock. 2003. Organizational Citizenship behaviour and Service quality" *journal of service marketing*, **No.4, pp: 157-178**

Cascio, Wayne F. 1995. *Managing Human Resources: Book Activity, Quality of Worklife, Profits.* Fourth Edition. Singapore. McGraw Hill Inc.

- Chen, Zhen Xiong and Francesco, Anne Marie, 2003 The relationship between the three components of commitment and employee performance in China, *Journal of Vocational Behavior* **62**: 490-510.
- Cherrington, David J, 1989, *The Management Of Human Resources*. 2 Edition, Prentice- Hall Inc, :Englewood Cliffs, New York
- Cohen, A. E. Vigoda 2000 , Do Good Citizens make Organizational Citizens Administration and Society. **32**: 596-624
- Creswell, John W, 2009. *Research Design Qualitative, Quantitative and mixed Methods Approaches*, Third Edition, Sage Publication Inc, California
- Crossman, Alf; 2003. Job satisfaction and Employee performance of Lebanese Banking Staff, *Journal of managerial Psikology*:18 No.4
- Cummings, L. Van Dyne, J. Graham & R. M. Dienesch, (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, **37**: 765-802.
- Davis, K dan W.J. Newstrom. 2002. *Perilaku dalam Organisasi*, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Deckop, J.R. Mangel, R and eirka C.C. (1999) Getting More Than You Pay For : Organizational Citizenship Behaviour and Pay For Performance Plans. *Academy Of Management Journal*: **42**, No **41**, pp: 420-8.
- Dessler, Gary 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Indonesia, Jilid 2 Penerbit PT. Prehallindo, Jakarta.

Dieterlay D., and Schneider, B. 1974. The Effect of Organizational Environment on Perceived Power and Climate a Laboratory Studi. *Organizational Behavior and Human Performance* No 11, PP: 316-317.

DilPaola & M. Tschannen-Moran.2001. Organizational citizenship behavior in schools and intensitas relationship to school clemate.. *Journal of School Leadership*, 11: 424-447

Douglas, S. Bolon, Ph.D 1991 Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment.

Dwi Hardiningtyas. 2004. Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Dyne, L.V., and Ang, S. 1998. Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore, *Academy of Management Journal*. No. 4 PP: 765-802.

Fart J.L., Zhong C.B., and Organ, D.W. 2004. Organizational Citizenship Behavior in The People's Republic Of China *Organization Science*, 15: 241-253.

Felfe, Jorg; Schmook, Renate; Schyns Birgit & Six, Bernd, 2007, Does the form of employment make a difference?-Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers *Journal of Vocational Behavior* 72: 81-94.

Fenstein, Andrew A. 2000. A Study of Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restourant Employee.

- Ferdinand, Augusty 2006. *Metode Penelitian Manajemen Edisi Kedua*. Penerbit: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Fieldman, D.C. and High J.A. 1998. *Managing Individual and Group Behavior in Organizational Student Edition*, McGraw Hill, International Book Company, Tokyo.
- Fisher, Cynthia D., Lile F Schoenfeld & James B. Shaw. 1993. *Human Resource Management, Second Edition*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Foote, David A. and Tang, Thomas Li-Ping, 2008, Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self- directed teams? *Management Decision* **No.6, 2008 pp: 933-947.**
- Foster, 1999. Employee Benefit for Performance: The Success Factor, *The Academic Management*, **17 (2) pp: 133-145.**
- Fuffer, SM. 1987. *Pro social Behaviour, Non Compliant Behaviour, And Work Performance among Commission Sales People*, *Journal Of Applied Psychology*, **72, PP: 615-21.**
- Gautam, Thanswor, Rolfvan Dick, Ulriel wagner, Narottam upadhyay and J. Devis, 2004. Organizational Citisenship Behavior and organizational commitment in Neval, **December 2004 ISBN No : 1 854. 6204.**
- George J.M, and Briep A.P, 1992, feeling good dong good; A conceptual analysis of the moodat work – organizationalSpontaneity relationship. *Pshichological Bulletin*,**112, PP. 310 – 29**

- Gibson Ivancevich, and Donnelly. 1994. Organization. Terjemahan Djarkasih. Erlangga. Jakarta.
- Gibson, James L. 1987. Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, Proses. Edisi IV. Terjemahan: Djoerban Wahid. Erlangga. Jakarta.
- Gibson, L. James, M. John Ivancevich, and H. James Donnelly, (1997), Organisasi, Perilaku Struktur Proses, Jilid 1, Edisi Kelima, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Gibson. 1996. Predictor of Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*
- Glick, W.H. 1985. Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate, Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, **10**, PP: 601-16.
- Gomes, C.F. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Gonza'lez, Jose Varela & Garazo, Teresa Garcia 2006, Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior *International Journal of Service Industry Management* **Vol 17 No.1**, pp. 23-50
- Greenberg A, and Michael Baron J. 1995, Behavior in Organization Understanding and managing the human side of work 3rd edition Prantice Hal Inc jersey
- Greenberg A. dan Michael Baron J. 1995., Development of leader Member Exchange (LMX) Theory Leader Ship Over 25 Yers : Aplying a multi domain perspective *Leadership Quartely* **6**: PP: 224-239.

Greer, Charles R, 2001. Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd edition. Prentice-Hall Inc. USA.

Gregory Murphy, James Athanasov, Neville King 2002. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Managerial Psychology* No. 4: pp: 287-297.

Gregory Murphy. 2000. Job Satisfaction and Organizational commitmen as predictors of Organizational citizenship and –Role Behaviour”. *Journal Of Managerial Psychology*, 17: No 4

Hair, Joseph F. J.r., Anderson Ralph E., Tathan Ronald L., and Black William C., 1998. Multivariate Data Analysis, 5th Edition, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Handoko, T. Hani. 2000. Manajemen Personalia dan Manajemen Sumberdaya Manusia, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.

Hasibuan, M. 2000, organisasi dan Motivasi, Bumi Aksara, Jakarta.

Hofstede, G. 2001. Culture Consequences, 2nd ed, Sage Publications, Thousand Oaks

Hui, Chun, Simon S.K Lam, Kenneth K.S Law, 2000. Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior; A Field Quasy-Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 85: No 5, 822-828.

James S. Boles, Barry J,Babin, Thomas G Brashear and charles brooks, 2001. An Examination relationship beetwen retail work environment sales person salling orientation, costumer oritation and job performance

James, I.R. James, I.A and Ashe, DK. 1990, The Meaning Of Organization, The Role Of Cognition And Values, in Schneider, B. (Ed), Organizational Culture And Climate, Jossey, Bass, Sanfrancisco, CA, **PP: 40-84.**

Kartono. 2002. Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Ivakotri, Cetakan Kelima, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Kast, Fremont E. & Rosenzweish. 2002. *Organisasi dan Manajemen*. Jilid 2. Terjemahan Alih Bahasa A. Hasyim Ali. Bumi Aksara. Jakarta.

Katz, & R.L. Kahn 1996. The social psychology of organizations. New York: Wiley

Kim, Sangmook. 2006. Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea, *International Journal Of Manpower*, **Vol.27 NO.8,pp: 722-740**

Konovsky, M.A. & Pugh, S.D 1994. Citizenship and Sosial Exchange, *Academy of Management Journal*, **Vol, 37 : 565 – 669**

Konovsky, Mary A. & Organ, Dennis 1996. Dispositional and contextual, determinants of organizational citizenship behavior *Journal of Organizational Behavior*. May 1996 : 17,3 **ABI/ Inform Research Pg 253**

Koys, Daniel J. 2001. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study *Personnel Psychology*. Durham: Spring 2001. **54: Iss. 1 : pg. 101, 14 pgs.**

Kreitner, R and Kinicki, A 2000, Organizational Behavior The Mc Graw Hill Companies, Inc, New York.

- Lam. K.Simon and Jhon Schubroeck, 2001. Study Of Managerial Job Satisfaction In Hongkong, chizese restaurants, *Academy Of Managemen Journal*, **45**, no 2. Pp: 221-234
- Locke, E.A. and G.P. Luthans. 2006. Work Motivation Satisfaction: Light at The End of The Tunnel. *Psychological Science*. **1**: 240-246.
- Lun., Joyce dan Huang, XU. 2007. How to motivate your order employees excel? The impact of community on older employes performance in the hospitaly Industri, *Hospitaly Management* **26**: 793 - 806
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*, Nine Edition, Irwin McGraw Hill, New York.
- MacKenzie,SB, Padsakoff, P.M, And Fetter R. 1993. The Impact Of Organizational Citizenship Behaviour On Evaluation Of Salesperson Performance *Journal Of Marketing* **57**, PP: 70-78.
- Madu.CN. 1998. An Empirical Assesment of Quality. Reseach Consideration Internasional Jurnal of Quality Science. **3 No. 4**, PP 348-355.
- Malayu S.P. Hasibuan 2006. *Manajemen Sumber Daya manusia Edisi revisi* Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Malholtra, K, Naresh. 1996. *Marketing Research*, Second, Prentice-Hall Inc, New York.
- Mangkunegara Prabu, A.A. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Mar'at M.1982. *Manajemen Sumber daya Manusia*, edisi, Edisi III, Penerbit BPFE, Yokyakarta.

- Mark C.B. William, H, Bloodgood J. 2002. Citizenship Behavior and Social Cavital in Organization, Academic Of Managemen Executive, **15 (2) pp: 80-92**
- Mathis, Robert L, and Jackson, John H. 2002. Human Resource Management, 9th Edition, South Western.
- Mathis, Robert L. John H. Jackson. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat Patria, Jakarta.
- McClelland D 1987. The Achieving Society, Litton Educational Publishing Inc, USA.
- McGregor, D. 1960. Human Side of Enterprise. McGraw Hill Book, Company Inc. New Jersey. USA.
- Meyer J.P. and Allen M.J. 1991. A Three Compnent Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review.
- Meyer, J.P. and Allen M.J.1990. The Mean Surement and Antecedent of Affcetive Continuance and Normatif Commitment to the organization jurnal of occupational pisychology.
- Meyer,J.P. Stanley D.J; Hersecovith, L, and Topolnytsky. 2000. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization : a Meta- Analysis of Anteseden, Correlates, and Consequances, *Journal of Vocational Behaviour*. **61,pp: 20-52**
- Moorman R.H B. P. Nehoff, & D. W. Organ.1993. Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice, Employee Responsibilities and Rights Journal, **6: 209-225**

- Moorman R.H. 1993. The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction on the Relationship Between Satisfaction and Organization Citizenship Behavior. *Human Relations*, **46 PP: 759-76.**
- Moorman, R.H. dan Blakely G.L. 1995. Individualism Collectivism as an Individual Differences Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. **16: 127-142.**
- Morrisson, E.W. 1994. Relationship between organizational justice and OCB, do Fairness perception influence employee citizenship? *Journal of Applied psyholoy Vol 76 NO 6, PP:845-55.*
- Morrisson, R.D. Muebuhr, E. Robert. 1984. Atributional Influences on The Job Performamnce – Job Satisfaction Relationship, *Academy of Management Journal June, 27, 000002: AB/Inform Global.*
- Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W. 1982. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 14.
- Muhajir, Noeng. 2000. Metodologi penelitian Kualitatif. Edisi 1V. Yogyakarta. Penerbit Rake Sarasin.
- Munandar A.S 2001, Pshikologi Industri dan Organisasi Penerbit Universitas Indonesia Jakarta
- Nasir, M. 1999. Metode Penelitian. Edisi Ketiga, Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Niehoff, B.P. dan Moorman, R.H. 1993. Justice as a Mediator of The Relation Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. **36 (3) 527-556.**

Nikolau.2003.FittingThePerson to Organization Examining the Personality Job Performance Relationship from New Perspective. *Journal of Managerial Psychology*. **18 No. 7 PP. 639-648.**

O'Reely, Charles dan Chafman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachman: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, **Vol. 71.**

Oliver, R.L. 1997. Satisfaction, a Behavioral Perspective on the Consumer, 4th Edition, McGraw-Hill International, New York.

Organ, D. W, Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, 2006 Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, First Edition, SAGE Publications Inc, California, USA.

Organ, D.W. 1977. Organizational Citizenship Behavior It's Construct Clean – Up Time. *Human Performance* **10, PP: 85-97.**

Organ, D.W. and Ryan, K. 1995. "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personal Psychology*, Ed. **48, pp: 775-802.**

Organ, D.W. Ling A. 1995. Personality Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Sosial Psychology*, 125, PP, 339-50.

Organ, D.W., 1994. Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management* **20 (2): 465-478.**

Organ, Dennis, Philip M., Podsakoff Scott B. MacKenzie. 2006. Organizational and Consequences, First Edition, Sage Publications, Inc., California USA.

- Organ, DW. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington
- Orpen 1997. The Effect of Format Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance.
- Patanayak, B 2002 Effects of shiftwork and hierarchical position in the organizational on psychological correlates : A Study on integrated steel plant organization **Development journal Vol.20 No 2. Pp:71-83**
- Pattanaik, S, And Biswas, S. 2005. The Mediating Role OF Organizational Citizenship Behaviour Between Organizational Identification And Its Consequences, Paper
- Pedhasur, J Elasar, 1992. Multiple Regression in behavioral Research Explanation and Prediction, 2nd edition, Winston Publisher, New York.
- Perry dan Wise. 1990. Public Service motivation and organizational citizenship Behaviour in Korea international *Journal Manpower*, **27 No 8, pp: 722-740.**
- Podsakof, S. MacKenzie, B. Paine, & D. Bachrach. 2000. Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, **26 (3), 513-563**
- Podsakoff, MacKenzie.1997. Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and The Quantity and Quantity of Work Group Performance *Journal of Applied Psychology*. **82: 262 – 270.**

Presented At The International Research Confrence Of
The Academy Of Human Resources Development
(AHRD), february, **PP. 24-27.**

RAO. TV. 1990. Excelence trough Human Resource
Develepment;proofing productivity and confetance,
Tata MC-Graw-hill New Delhi

Robbins Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi: Konsep,
Kontroversi, Aplikasi, Edisi Kesepuluh, Prehallindo,
Jakarta.

Robert, H, Karleve, And David M. Hun 1991. Organizational
behavior 2nd edition Prentice- Hal Inc, New Jersey

Schappe, Stephen P. 1998. The Influence of Job Satisfaction,
Organizational Commitment, and Fairness
Perceptions On Organizational Citizenship
Behavior. The Journal of Psyhkology. **May 1998.**
132(3) PP. 277-290.

Schneider, B 1975. Organizational Climate an Essay
Personel Psychology, **28, PP: 447-79.**

Schuller, Randal dan Susan E. Jackson 1997. Manajemen
Sumber Daya Manusia Menyongsong Abad 21.
Alih Bahasa Abdoel Rasyid. Jilid 1 dan 2. Erlangga.
Jakarta.

Sekaran, Uma. 2006. Metode Penelitian, Penerbit Airlangga,
Jakarta.

Senge, M. Peter. 2000. Fifth Discipline Brodway Business
Publisher.

Siagian, P. Sondang. 1997. Manajemen Sumber Daya
Manusia. Edisi Keenam. Bumi Aksara. Jakarta.

Siagian, P. Sondang. 1998. Organisasi Kepemimpinan dan
Perilaku Organisasi. Gunung Agung Jakarta.

- Simon J.Bell Bulen Menguc. 2002. The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviour, and Superior Service Quality *Journal of Retailing* **78**, pp: **131-146**
- Singarimbun Masri, dan Effendi Sofyan, 2001. Metode Penelitian Survey, cetakan kesepuluh, LP3ES, Jakarta.
- Skarlicki, G. Latham 1995. Organizational citizenship behavior and performance in a university setting. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, **12**: **175-181**
- Smith, C.A, Organ, D.W., and Near, J.P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedent, *Journal of Applied Psychology* **68**, No. 4, pp: **653-663**.
- Soemendu Biswas and Arup Varma, 2007. Psychological Climate and Individual Performance in India: Test of a Mediated Model Employee Relations, **29 No. 6 PP: 664-676**.
- Sparrow, R.T dan Liden, R.C. 1997. Process and Structure in Leaders-Member Exchange. *Academy of Management Review*. **22:522-552**.
- Steers, Richard, M. 1985. Efektivitas Organisasi, Seri Manajemen No. 47. Penerjemah Dra. Magdalena Jamin. Erlangga, Jakarta.
- Steven Pool and Brian Pool & Richard E and Sandra J. Dauch, 2006. A Management Development Modal Measuring Organizational Commitment and Its Impact on Job Satisfaction Among Executives in a Learning Organization. College of Business and Economc, Ashland University, Ashland Ohid, USA.

- Stoner, James A.F. and R. Edward Freeman & Grilbert, Daniel R. 1995. *Management*, Prentice Hall Inc, International Edition, Sixth Edition, A. Simon and Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Sugiyono 2008. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* Penerbit Alfabeta Bandung.
- Suliman, Abubakar M.T, 2001. Is it really a mediating construct ? The mediating role of Organizational commitmen in work climate- performance relationship. *Journal of managemen development*. **21**, no 3, pp:170-183.
- Sun, Li-Yun, Samuel Aryee, dan Kenneth S. Law. 2004. High Performance Human Resource Practice, Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*. **50 No3: 558-577**.
- Tang And Ibrahim, H.S. 1998. Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviour Revisited, Public Personnel In The United States And In The Middle East, *Publik Personal Managemen* **27, PP: 529-50**.
- Tansky, J.W. 1993. Justice and Organizational Citizenship Behaviour. What is the Relationship?. *Employee Responsibility and Rights, Journal*, **6, pp: 195-208**
- Timpe A, Dalle 1992. *Kinerja seri majemen sumber daya manusia*. PT. Gramedia: Jakarta.
- Ulrich Dave, 1997. *Corporate Culture: How to Generate Organizational Strength and Lasting Commercial Advantage*, Piatkus, London
- Van Dyne L Vandewalle, D. Kostova, T., Lathaw, M.E., dan Cummings L.L. 2000. Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in A Non-Work Setting. *Journal of Organizational Behavior*. **21: 3-23**.

- Van Dyne, LiPine, Jeffrey A. 1998. Helping and Voice extra-role behaviors; evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*.
- Veitzal Rivai dkk 2008. Performance Appraisal sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan edisi kedua.
- Wagner, Sharon I & Rush, Richael C 2000. Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Corfext, Disposition, and Age *The Journal of Social Psychology*. Juni 2000 140,3 Proquert Medical Library **pg. 379**.
- Waldman, David A. 1994. The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work Performance, *Academy of Management Review*. **Vol. 19 No. 3**.
- Walz & B. P. Niehoff. 1996. Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited menu restaurants. Best Paper Proceedings, Academy of Management conference, **pp: 307-311**
- Watts, Cristina Norris Levy, Paul E, 2004. The mediating role of effective commitment in the relation of the feedbact environment, work outcomes journal Of vocational Behavior **65:351 – 365**.
- Wijaya, H, Setiadi 2000, pengaruh komponen komitmen organisasional pada hubungan persepsi kaitan kinerja gaji dan OCB, Thesis, Universitas Gajahmada Yogyakarta.
- Williams .L. 1988. Effective and non effective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and in-role behaviors. Unpublished doctoral Dissertation, Indiana Unversity, Bloomington.

- Williams, L.J. and Anderson, S.E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In Role Behaviors. *Journal of Management*. **17**, PP: 601-17.
- Yoon, Mahn. Hee, Suh, Jaebeom. 2003. Organizational citizenship Behaviour and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees *Journal of Business Research* **56**: 597 – 611.
- Yousef, A. Darwish 2000. Organizational Commitment: A Mediator of the Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Environment International Journal of Manpower*. **19 (3)**: 184-194.
- Yousef, A. Darwish. 1999. Satisfaction with Job Security as Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural. *Journal of Manajemen Psikologi* **15**, No. 1 PP: 6 – 28.
- Zeithaml, Valarie A Parasuraman, and M. J. Bitner, 1996. *Service in Marketing*, Second Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Zeithaml, Valarie A., Leonardo L. Berry, and A. Parasuraman, 1990. The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, **60**. Pp: 31-46.