

# Perilaku Organisasi

*by* Kristin Juwita

---

**Submission date:** 05-Apr-2023 10:16AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2056246819

**File name:** Perilaku\_Organisasi\_1.pdf (1.58M)

**Word count:** 20484

**Character count:** 144323



# PERILAKU ORGANISASI

**Kristin Juwita, SE., MM.**



## **PERILAKU ORGANISASI**

Penulis : Kristin Juwita, SE., MM.

ISBN :

*Copyright* © Agustus 2021

Ukuran: 15.5 cm X 23 cm; Hal: viii + 92

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Penata Isi : Ahmad Ariyanto

Desainer Sampul : Annuha Design

Cetakan I, Agustus 2021

Diterbitkan pertama kali oleh **Literasi Nusantara**

Perum Paradiso Kav. A1 Junrejo - Batu

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: [penerbitlitnus@gmail.com](mailto:penerbitlitnus@gmail.com)

Web: [www.penerbitlitnus.co.id](http://www.penerbitlitnus.co.id)

Anggota IKAPI No. 209/JTI/2018

Didistribusikan oleh CV. Literasi Nusantara Abadi

Jl. Sumedang No. 319, Cepokomulyo, Kepanjen, Malang. 65163

Telp : +6282233992061

Email: [redaksiliterasinusantara@gmail.com](mailto:redaksiliterasinusantara@gmail.com)

## Kata Pengantar

Pada dasarnya, budaya organisasi merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Budaya organisasi merupakan nilai yang memiliki karakteristik tertentu karena setiap organisasi memiliki perbedaan mendasar antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu budaya organisasi tidak akan sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi cenderung dibentuk oleh karakter manusia yang ada didalam organisasi, terutama dari orang-orang yang mendirikan organisasi dan selanjutnya berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi setiap saat dalam setiap organisasi.

Senada dengan ini, komitmen organisasi juga penting sebagai suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Beberapa karakteristik yang bisa digunakan sebagai pedoman telaah komitmen kerja, yaitu adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki organisasi kerja, terdapatnya keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap dapat menjadi anggota organisasi tersebut, serta adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi kerja .

Oleh karena, buku Perilaku Organisasi akan mengungkap secara detail tentang kepemimpinan, kinerja karyawan, kepuasan kerja dan kajian-kajian lain dalam lingkup budaya organisasi. Semoga dapat bermanfaat.

Agustus, 2021

Penulis





# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	v
<b>BAB I</b>	
<b>Budaya Organisasi.....</b>	<b>1</b>
Pengertian Budaya Organisasi.....	1
Faktor-Faktor yang menentukan pembentukan budaya organisasi.....	2
Fungsi Budaya dalam Organisasi .....	2
Unsur-Unsur Budaya Organisasi .....	3
Karakteristik Budaya Organisasi.....	3
Manfaat Budaya Organisasi .....	5
Dimensi-dimensi Budaya Organisasi .....	5
Model atau Tipe Budaya Organisasi.....	7
Peran pemimpin dalam membentuk budaya organisasi.....	8
Pentingnya Implementasi Budaya yang Kuat .....	10
Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja .....	11
<b>Budaya Kerja.....</b>	<b>12</b>
Pengertian Budaya Kerja .....	12
Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja .....	13
Contoh implementasi dan analisis budaya kerja di Hotel ...	14
Contoh implementasi dan analisis budaya kerja di BNI Syariah.....	14
<b>Budaya Dan Lingkungan Organisasi.....</b>	<b>15</b>
Lingkungan organisasi.....	15
Lingkungan Mempengaruhi Para Manajer.....	16
<b>Budaya Dan Efektifitas Organisasi.....</b>	<b>17</b>
Pengertian efektifitas organisasi.....	17
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Kerja .....	18
Pendekatan Menilai Keefektifan Organisasi.....	18

<b>BAB II</b>	
<b>Kepemimpinan Transformasional.....</b>	<b>23</b>
Definisi Kepemimpinan Transformasional.....	23
Dimensi Kepemimpinan Transformasional.....	23
Pedoman Untuk Kepemimpinan Transformasional .....	24
<b>BAB III</b>	
<b>Kepuasan Kerja.....</b>	<b>25</b>
Definisi Kepuasan Kerja.....	25
Teori Tentang Kepuasan Kerja .....	26
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	27
Pengukuran Kepuasan Kerja .....	29
Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja.....	29
<b>BAB IV</b>	
<b>Kinerja Karyawan.....</b>	<b>31</b>
Definisi Kinerja.....	31
Faktor -faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	31
Pengukuran Standar Kinerja.....	32
Dimensi Kinerja.....	33
Peningkatan Kinerja .....	34
<b>BAB V</b>	
<b>Komitmen Organisasi .....</b>	<b>35</b>
Definisi Komitmen Organisasi.....	35
Jenis Komitmen Organisasi.....	35
Menumbuhkan Komitmen.....	36
<b>BAB VI</b>	
<b>Komunikasi Organisasi.....</b>	<b>37</b>
Definisi Komunikasi Organisasi.....	37
Teori Komunikasi Organisasi .....	38
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kelancaran Komunikasi .....	38
Saluran Komunikasi .....	39
Manfaat Komunikasi.....	39
Unsur-Unsur Komunikasi.....	40
Proses Komunikasi .....	40
Faktor Penghambat Komunikasi Organisasi.....	41
Komunikasi Efektif.....	42

<b>BAB VII</b>	
<b>Konflik Kerja .....</b>	<b>43</b>
Definisi konflik .....	43
Jenis-jenis konflik:.....	43
Sumber-sumber konflik: .....	44
Solusi penyelesaian konflik .....	45
Strategi manajemen konflik.....	46
<b>BAB VIII</b>	
<b>Motivasi Kerja .....</b>	<b>47</b>
Pengertian Motivasi.....	47
Teori-Teori Motivasi .....	47
Tujuan Motivasi .....	50
Metode Motivasi .....	51
Jenis- Jenis Motivasi.....	51
Prinsip-Prinsip Motivasi .....	52
Proses Motivasi .....	53
<b>BAB IX</b>	
<b><i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....</b>	<b>55</b>
Definisi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	55
Dimensi-Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	55
Motif-Motif yang Mendasari <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	56
<b>BAB X</b>	
<b>Produktivitas Kerja .....</b>	<b>59</b>
Pengertian Produktivitas Kerja .....	59
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas .....	59
Peningkatan Produktivitas Kerja.....	59
Penurunan Produktivitas .....	60
<b>BAB XI</b>	
<b>Rotasi Pekerjaan.....</b>	<b>61</b>
Definisi Rotasi Pekerjaan .....	61
Tujuan Rotasi Pekerjaan .....	62
Keuntungan dan Kelemahan Rotasi Pekerjaan.....	62
Sebab dan Alasan Rotasi.....	63
Jenis - Jenis Rotasi: .....	64

## **BAB XII**

<b>Stres Kerja.....</b>	<b>65</b>
Definisi Stres Kerja.....	65
Faktor-Faktor Penyebab Stres.....	65
Gejala Adaptasi Umum Terhadap Stres.....	68
Dampak Stres Kerja.....	68
Mengelola Stres.....	69

## **BAB XIII**

<b>Pendukung Kajian Terkait Perilaku Organisasi.....</b>	<b>71</b>
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.....	71
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi.....	71
Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	72
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB.....	72
Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB.....	72
Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja.....	73
Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja.....	73
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja.....	74
Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja.....	74
Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Kerja.....	75
Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja.....	75
Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	76
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	76
Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.....	77
Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	77
Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	77
Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja karyawan.....	78
<b>Daftar Rujukan.....</b>	<b>79</b>
<b>Profil Penulis.....</b>	<b>91</b>



# BAB I

## Budaya Organisasi

---

### Pengertian Budaya Organisasi

Armstrong (2009), budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang.

Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

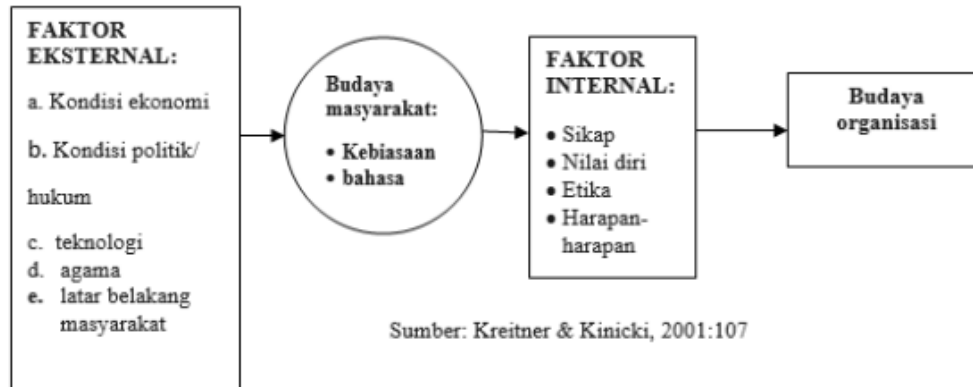
Budaya organisasi merupakan nilai yang memiliki karakteristik tertentu karena setiap organisasi memiliki perbedaan mendasar antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu budaya organisasi tidak akan sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi cenderung dibentuk oleh karakter manusia yang ada didalam organisasi, terutama dari orang-orang yang mendirikan organisasi dan selanjutnya berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi setiap saat dalam setiap organisasi.

Sebagian besar orang mengenal budaya organisasi adalah sebagai suatu cara hidup atau kepribadian organisasi yang melibatkan kepercayaan-kepercayaan, nilai-nilai, dan perilaku-perilaku organisasi yang dijadikan dasar anggota organisasi yang dapat memberikan pesan pada orang-orang di luar organisasi. Salah

satu contoh implementasi budaya organisasi yang kuat adalah KFC yaitu perusahaan *fast food* yang menyediakan lingkungan bersih dan makanan cepat saji dengan standart kualitas. Konsistensi ini adalah yang pertama dalam industri makanan cepat saji yang sekarang diikuti oleh banyak organisasi sejenis.

### Faktor-Faktor yang menentukan pembentukan budaya organisasi

Budaya organisasi terbentuk berdasarkan factor internal dan eksternal organisasi yang dapat menentukan karakteristik budaya organisasi, seperti dijelaskan pada gambar dibawah ini:



Menurut Osborne & Plastrik (2000) menjelaskan factor pembentuk budaya organisasi meliputi: tujuan organisasi, system penggajian, struktur kekuasaan, system administrasi, prosedur kerja, tugas organisasional, lingkungan eksternal, predisposisi pimpinan, dan predisposisi pegawai.

### Fungsi Budaya dalam Organisasi

Sedangkan Robbins (1996 : 294), menjelaskan fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

## Unsur-Unsur Budaya Organisasi

### Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1993), terdapat sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti budaya organisasi, yakni:

1. *Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
2. *Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja tim lebih ditekankan dari pada kerja individual
3. *People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil dengan mempertimbangkan para anggota organisasi.
4. *Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara terkondisi.
5. *Control*, yaitu banyaknya jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
6. *Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk menjadi lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
7. *Reward criteria*, yaitu berapa besar imbalan di alokasikan sesuai dengan kinerja karyawan di bandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau factor-faktor non kinerja lainnya.
8. *Conflict tolerance*, yaitu besarnya dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
9. *Means-ends orientation*, yaitu intensitas manajemen dalam menekankan pada penyebab atau hasil, dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.
10. *Open-system focus*, yaitu besarnya pengawasan organisasi dan respon yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

Selain itu, ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian untuk dijadikan ukuran dalam mencapai sasarnya dan menjadi ukuran bagi karyawan dalam menilai tempat mereka bekerja. Karakteristik tersebut antara lain:

1. **Kepemimpinan.** Pengertian kepemimpinan yaitu sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas ke arah pencapaian suatu tujuan organisasi. Perubahan budaya kerja yang *slow down* diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif karena pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih mengutamakan pada otonomi



atau kemandirian para anggota. Diharapkan dengan adanya otonomi dapat menjadikan para anggotanya menjadi lebih inovatif dan kreatif dalam pengambilan keputusan dan kerja sama.

2. Inovasi. Dalam mengerjakan tugas-tugas, organisasi berorientasi menggunakan metode pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru (inovasi) melalui eksperimen.
3. Inisiatif individu. Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian dari masing-masing anggota organisasi.
4. Toleransi terhadap resiko. Dalam budaya organisasi anggota didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu dalam menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.
5. Pengarahan yaitu kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.
6. Integrasi. Integrasi adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama di tekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.
7. Dukungan manajemen. Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.
8. Pengawasan. Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.
9. Identitas. Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh.
10. Sistem penghargaan. Sistem penghargaan biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi sesuai kinerja karyawan.
11. Toleransi terhadap konflik. Adanya usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi.
12. Pola komunikasi. Komunikasi dalam hal ini terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi.

Menurut Luthan (1998), menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, meliputi:

1. Aturan-aturan perilaku yaitu bahasa dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.
2. Norma, adalah standar perilaku yang menjadi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma susila, norma sosial, norma adat, dll.
3. Nilai-nilai dominan, yaitu nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.
4. Filosofi, adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya.
5. Peraturan-peraturan, adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima dalam organisasi.
6. Iklim organisasi, adalah keseluruhan "perasaan" yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

#### **Manfaat Budaya Organisasi**

Ada beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (1993), yaitu:

1. membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda
2. menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota
3. mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu
4. menjaga stabilitas organisasi.

#### **Dimensi-dimensi Budaya Organisasi**

Terdapat banyak dimensi yang membedakan budaya organisasi. Menurut Robbins, (1996:289). Dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh dimensi ini, akan diperoleh gambaran dari budaya organisasi tersebut yang menjadi dasar untuk pemahaman bersama oleh para anggota mengenai penyelesaian urusan organisasi dan cara para anggota berperilaku. Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi yaitu:



1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil dari orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
7. Kemantapan/ stabilitas. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Hofstede (dalam Gibson, 1996) mengemukakan empat dimensi budaya, yaitu:

1. Penghindaran atas ketidakpastian  
Adalah tingkat dimana anggota merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga - lembaga yang melindungi penyesuaian.
2. Maskulin vs feminim (Tingkat maskulinitas)  
Adalah kecenderungan dalam anggota akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan materiil. Femininitas berarti kecenderungan akan kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup.
3. Individu vs kebersamaan Individualisme  
Adalah kecenderungan dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri sendiri dan keluarganya. Kolektivisme berarti kecenderungan dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak yang mereka berikan.
4. Jarak kekuasaan  
Adalah ukuran dimana para anggota melihat bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata.

### **Model atau Tipe Budaya Organisasi**

Menurut Cameron dan Quinn (1999) dalam Sudarmanto (2009) menyatakan ada 4 model atau tipe budaya organisasi yaitu:

1. Budaya Hierarkis (*hierarchy culture*). Organisasi ini memiliki ciri: tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur, orang-orang bekerja berdasarkan prosedur, dan terjadi koordinasi berdasar efisiensi. Keberhasilan ditentukan oleh penyelenggaraan kerja dengan jadwal yang teratur dan biaya rendah serta manajemen kepegawaian berorientasi pada keamanan pegawai.
2. Budaya kekeluargaan (*clan culture*). Organisasi ini memiliki ciri: perilaku anggota sangat bersahabat di tempat kerja, para anggota organisasi saling berbagi, pemimpin dianggap sebagai figur orang tua, dan organisasi dibangun dengan loyalitas dan komitmen tinggi. Keberhasilan tipe organisasi ini ditentukan oleh kepekaan terhadap anggota organisasi karena organisasi ini menekankan pada kerja tim dan partisipasi.
3. Budaya *Ad hoc*. Organisasi ini memiliki ciri: tempat kerja yang dinamis, entrepreneur dan kreatif, dan para anggota berani mengambil resiko. Organisasi ini menekankan pada komitmen, inisiatif, kebebasan dan inovasi. Tujuan jangka panjangnya adalah pertumbuhan organisasi dan mendapatkan sumber daya baru. Keberhasilan organisasi ini adalah saat menemukan produk baru yang unik/berbeda.
4. Budaya pasar (*market culture*). Organisasi ini memiliki ciri berorientasi hasil dimana pemimpin sebagai motivator dan pembuat prosedur. Tujuan jangka panjangnya adalah kompetisi dan pencapaian target. Keberhasilan organisasi ini ditentukan oleh market share.

Adapun Handy (1981) dalam amstrong (2003) menjelaskan ada 4 model budaya organisasi yaitu:

1. Budaya kekuatan. Organisasi ini dicirikan dengan menekankan pada kekuatan control dan terdapat beberapa peraturan atau prosedur formal serta adanya atmosfer persaingan atau politis.
2. Budaya peran. Organisasi ini dicirikan pekerjaan dikontrol oleh prosedur dan peraturan. Selain itu, diskripsi jabatan lebih penting daripada orang yang mengisi jabatan tersebut.
3. Budaya tugas. Tujuannya bersama-sama mendapat orang yang tepat untuk melaksanakan tugas sehingga lebih menekankan pada keahlian.
4. Budaya orang. Penekanannya pada para anggota organisasi.

Menurut Sonnenfeld dari Universitas Emory (Robbins, 1996 :290-291), ada empat tipe budaya organisasi :

1. Akademi

Perusahaan merekrut para lulusan universitas berkualitas, memberi mereka pelatihan, dan kemudian mengoperasikan mereka dalam suatu fungsi yang khusus. Perusahaan lebih menyukai karyawan yang lebih cermat, teliti, dan mendetail dalam menghadapi dan memecahkan suatu masalah.

2. Klub

Perusahaan lebih condong ke arah orientasi orang dan orientasi tim dimana perusahaan memberi nilai tinggi pada karyawan yang dapat menyesuaikan diri dalam sistem organisasi. Perusahaan juga menyukai karyawan yang setia dan mempunyai komitmen yang tinggi serta mengutamakan kerja sama tim.

3. Tim Bisbol

Perusahaan berorientasi bagi para pengambil resiko dan inovator, perusahaan juga berorientasi pada hasil yang dicapai oleh karyawan, perusahaan juga lebih menyukai karyawan yang agresif. Perusahaan cenderung untuk mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman, perusahaan juga menawarkan insentif finansial yang sangat besar dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi.

4. Benteng

Perusahaan condong untuk mempertahankan budaya yang sudah baik. Menurut Sonnenfield banyak perusahaan tidak dapat dengan rapi dikategorikan dalam salah satu dari empat kategori karena merek memiliki suatu paduan budaya atau karena perusahaan berada dalam masa peralihan.

### **Peran pemimpin dalam membentuk budaya organisasi**

Schein dalam Yukl (1998:300-301) mengemukakan peranan pemimpin dalam membentuk budaya organisasi, dimana para pemimpin mempunyai potensi yang paling besar dalam menanamkan budaya dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan mekanisme sebagai berikut :

1. Perhatian (attention)

Perhatian para pemimpin menjalankan kepemimpinannya dalam mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, perhatian mereka dengan cara menanyakan, memberi pendapat, memuji, dan menyampaikan kritik. Seorang pemimpin yang



memarahi seorang bawahan yang tidak mengetahui masalah yang terjadi di unit kerjanya, akan memiliki efek yang kuat dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan perhatian. Sebagai contoh, restoran cepat saji McDonald dikenal kebersihannya karena secara berulang-ulang pendiri perusahaan menceritakan bagaimana dia mengejar-ngejar lalat untuk menjaga agar para pelanggan yang sedang menikmati hidangannya tidak terganggu oleh lalat tersebut. Cerita ini diterjemahkan para pegawai bahwa perusahaan sangat peduli pada kebersihan dan peduli kepada pelanggannya.

2. Reaksi terhadap Krisis

Reaksi pemimpin dalam menghadapi krisis, merupakan potensi bagi para pegawai untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Misalnya perusahaan yang sedang mengalami kesulitan keuangan cukup serius tetapi menghindari pemberhentian pegawai (PHK) dan membuat kebijakan untuk membuat para pegawai bekerja dengan waktu lebih pendek dan bersedia menerima pemotongan gaji. Pemimpin tersebut mengkomunikasikannya bahwa ia mempertahankan pekerjaan para pegawai, dan berdasarkan prilakunya tersebut para pegawai meyakini bahwa pemimpinnya menjunjung tinggi nilai kebersamaan.

3. Pemodelan Peran

Para pemimpin mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan mereka melalui tindakan mereka sendiri. Hal tersebut khususnya tindakan-tindakan yang memperlihatkan kesetiaan istimewa, pengorbanan diri, dan pelayanan yang melebihi apa yang ditugaskan. Seorang pemimpin yang bekerja keras dan selalu tepat waktu, misalnya, akan mengkomunikasikan/ kesan bahwa bekerja keras dan tepat waktu merupakan hal yang penting dan dihargai dalam organisasi. Sebaliknya pemimpin yang selalu meminta anak buahnya untuk disiplin tetapi dia sendiri tidak disiplin maka sekeras apapun dia menyerukan kedisiplinan, karyawan tetap akan menganggap bahwa kedisiplinan bukanlah hal yang penting dalam organisasi.

4. Alokasi Imbalan-imbalan

Kriteria-kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan-imbalan seperti peningkatan upah atau promosi mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi tersebut. Pengakuan formal dan acara-acara seremonial dan pujian yang tidak formal

mengkomunikasikan perhatian serta prioritas seorang pemimpin. Ketiadaan pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan mengkomunikasikan bahwa hal tersebut bukan merupakan hal yang penting. Pemberian simbol-simbol terhadap status orang-orang tertentu juga mengkomunikasikan tentang apa yang penting dalam perusahaan. Perbedaan status yang terlalu mencolok tentu saja menunjukkan bahwa organisasi tidak menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Misalnya saja perusahaan-perusahaan besar relatif menggunakan simbol-simbol perbedaan status dibandingkan dengan perusahaan kecil. Keistimewaan tersebut misalnya berupa ruang makan dan tempat parkir khusus.

5. Kriteria Menyeleksi dan Memberhentikan Karyawan

Para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang yang memiliki nilai-nilai, ketrampilan-ketrampilan, atau ciri-ciri tertentu dan mempromosikan mereka ke posisi-posisi kekuasaan. Para pelamar yang tidak cocok dapat diskriminasi dengan prosedur-prosedur formal dan informal, dan ada juga prosedur-prosedur untuk meningkatkan seleksi diri sendiri, seperti memberi kepada pelamar informasi yang realistis tentang kriteria dan persyaratan bagi keberhasilan dalam organisasi. Kriteria serta prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengeluarkan atau memberhentikan para anggota dari sebuah organisasi mengkomunikasikan juga nilai-nilai serta perhatian dari pemimpinnya.

**Pentingnya Implementasi Budaya yang Kuat**

Robbins (2003:724) membedakan budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya yang kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung terkait dengan turn-over karyawan. Dalam budaya yang kuat, nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, maka makin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat juga memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi. Kebulatan maksud tersebut selanjutnya membina keakraban, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin



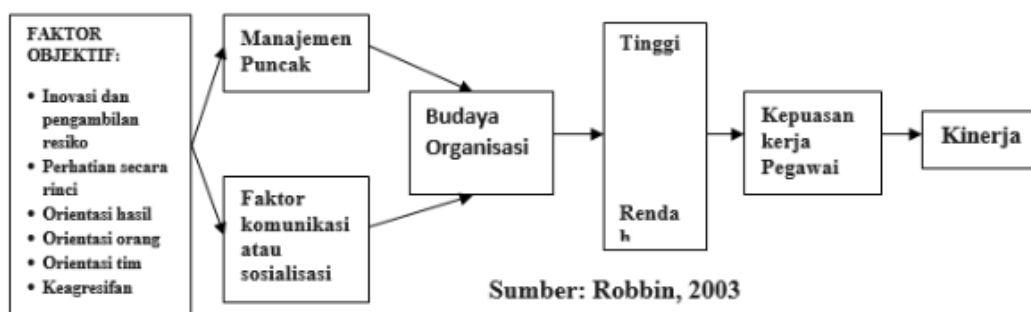
besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya. Suatu budaya yang kuat jelas sekali akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Organisasi-organisasi agama, kelompok spiritual, dan perusahaan-perusahaan Jepang adalah contoh-contoh organisasi yang memiliki budaya yang sangat kuat dapat diarahkan secara positif untuk menciptakan organisasi-organisasi yang sangat berhasil dinegara lain seperti Microsoft.

Hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat adalah keluar masuknya pekerja yang rendah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi.

### Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Armstrong (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam perbaikan kinerja khususnya dalam pencapaian tujuan jangka panjang.

Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh dalam kinerja dan daya saing perusahaan, Mangkunegara (2005:29). Adapun hubungan budaya organisasi dengan kinerja dapat dilihat pada gamabar dibawah ini:



Berdasarkan gambar diatas, terlihat bahwa kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antar seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dapat

dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang menimbulkan persepsi positif antar semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja karyawan.

## **BUDAYA KERJA**

### **Pengertian Budaya Kerja**

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Menurut Supriyadi (2001) menjelaskan secara konseptual, budaya kerja dapat digambarkan, yaitu:

1. *Integritas dan profesionalisme*, yaitu konsisten dalam kata dan perbuatan serta ahli dalam bidangnya. Orang yang memiliki integritas kepribadian maka dia akan melakukan sesuatu yang sesuai antara apa yang diucapkan dan apa yang dilakukan. Kepribadian ini muncul dari keyakinan bahwa bekerja tidak semata untuk meraih prestasi keduniawiaan tetapi juga memiliki makna ibadah. Bekerja yang didasari oleh semangat ibadah akan menyebabkan orang bekerja tanpa pamrih untuk kepentingan individu tetapi untuk kepentingan kebersamaan. Selain itu juga orang tersebut memiliki kemampuan yang seimbang. Dia akan bekerja dengan pengetahuan, sikap dan keahliannya.
2. *Kepemimpinan dan keteladanan*, yaitu mampu mendayagunakan kemampuan potensi bawahan secara optimal. Jika menjadi pemimpin maka tidak akan memanfaatkannya untuk bekerja secara otoriter tetapi secara partisipatif. Seseorang akan secara maksimal mendayagunakan bawahannya sebagai partner untuk mencapai visi dan misi institusi. Selain itu, mereka berlaku sebagai teladan dalam kerja keras, tanggungjawab, dan kedisiplinan dan sebagainya.
3. *Kebersamaan dan dinamika kelompok*, yaitu mendorong agar cara kerja yang tidak bersifat individual dan pusat kekuasaan tidak pada satu tangan. Sesuatu yang sangat sulit di dalam hubungan kerja adalah membangun kerja sama dalam kerja kelompok. Meskipun manusia itu sadar bahwa tidak mungkin pekerjaan diselesaikan secara individual, namun demikian ketika harus bekerja sama terkadang mengalami kesulitan karena sifat pribadi individu yang berbeda.

4. *Ketepatan dan kecepatan*, yaitu adanya kepastian waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang dibutuhkan. Prinsip yang harus dijadikan sebagai pedoman adalah semakin cepat semakin baik. Prinsip pelayanan yang harus dikembangkan dalam suatu institusi adalah pelayanan prima yang berbasis kecepatan dan ketepatan namun menggunakan ukuran yang jelas. Jika pekerjaan bisa diselesaikan sehari maka akan diselesaikannya tepat waktu. Jika pekerjaan itu menghabiskan anggaran tertentu, maka akan dilaksanakan sesuai dengan ukuran anggaran yang tepat. Jika bisa seperti itu maka tidak akan terjadi kasus mark up.
5. *Rasionalitas, kecerdasan emosi, dan kecerdasan spiritual*, yaitu keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional. Ternyata di dalam kehidupan ini yang dibutuhkan bukan sekedar orang yang cerdas secara intelektual saja. Kenyataannya banyak orang yang cerdas intelektual tetapi justru tidak berhasil dalam kehidupannya. Kehidupan ini bukan hanya membutuhkan logika akan tetapi juga kecerdasan emosi yang didasari oleh pemahaman tentang perasaan dan kemanusiaan. Melalui kecerdasan logika manusia akan menyatakan ya atau tidak. Akan tetapi untuk menyatakan ya atau tidak tentu dibutuhkan pertimbangan kemanusiaan. Melalui keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional maka akan memunculkan keteguhan dan ketegasan. Dan yang tidak boleh dilupakan adalah kecerdasan spiritual yang berbasis pada keyakinan dan moralitas kebaikan. Dengan menggabungkan ketiganya dalam kerja maka seseorang akan bisa meraih kebahagiaan yang memadai.

#### **Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja**

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Manfaat penerapan budaya kerja yang baik :

1. meningkatkan jiwa gotong royong
2. meningkatkan kebersamaan
3. saling terbuka satu sama lain
4. meningkatkan jiwa kekeluargaan
5. meningkatkan rasa kekeluargaan
6. membangun komunikasi yang lebih baik
7. meningkatkan produktivitas kerja



8. tanggap dengan perkembangan dunia luar.

#### **Contoh implementasi dan analisis budaya kerja di Hotel**

Visi perusahaan adalah: Menjadi hotel resort yang terpandang, terpilih dan unggul di kawasan wisata.

Misi perusahaan: 1) Menyediakan produk bermutu, dan layanan terbaik/profesional untuk menjamin kesetiaan pelanggan, 2). Memanfaatkan aset perusahaan secara maksimal dan seefisien mungkin untuk memperoleh revenue yang dapat memberikan kontribusi bagi pemegang saham serta kesejahteraan bagi karyawan.

Bagi perusahaan di bidang jasa perhotelan, kepuasan pelanggan sangat penting agar pelanggan yang pernah datang akan kembali lagi. Dan karena hotel ini termasuk hotel wisata, maka hotel akan penuh pada hari-hari libur terutama libur panjang untuk dua bulan ke depan. Untuk itu manajemen perlu mengusahakan agar pada hari-hari biasa hotel tetap terisi, misalnya dengan tamu grup. Dan yang paling memungkinkan adalah mencoba menarik tamu-tamu grup, untuk pelatihan, outbound, yang dilakukan pada hari kerja. Untuk itu, hotel perlu mempunyai ruang meeting, ruang konvensi, juga sport & recreation. Bagaimanapun, karena fokusnya pada pelayanan, maka pelayanan pada pelanggan haruslah menjadi suatu budaya organisasi dan budaya kerja perusahaan tersebut.

*Analisa:* program budaya kerja ini harus setiap kali diingatkan bagi seluruh insan organisasi, karena merupakan program yang tak pernah berakhir (never ending), karena kebutuhan organisasi yang selalu berubah, manusia yang berada dalam organisasi juga berkembang dan berganti, dan penerapan budaya kerja dalam organisasi perlu diingatkan terus menerus agar konsisten, yang nantinya menjadi satu kesatuan dalam bertindak, berpikir dan berperilaku. Dari pengalaman, peran pemimpin untuk mengawal budaya kerja perusahaan ini sangat penting, karena pemimpin dianggap sebagai panutan. Dan setiap kali pemimpin harus menyiapkan generasi berikutnya untuk memimpin, dengan budaya kerja yang telah dilakukan sejak perusahaan tersebut mulai tumbuh serta dikembangkan agar sesuai dengan perkembangan masa kini.

#### **Contoh implementasi dan analisis budaya kerja di BNI Syariah**

1. Pentingnya Budaya Kerja bagi BNI Syariah: Organisasi yang unggul dan bertahan dalam jangka waktu lama terbukti merupakan organisasi yang memiliki Budaya Kerja yang kokoh yang menunjang visi organisasi.

2. Budaya Kerja dapat terlihat dalam berbagai aspek seperti :
  - Suasana kerja
  - Sistem dan Prosedur
  - Peraturan dan Kebijakan
  - Perilaku karyawan sehari-hari
  - Perilaku Pimpinan dalam menjalankan perusahaan
3. Nilai-Nilai Budaya Kerja adalah pondasi organisasi untuk kesamaan komitmen, berpikir dan bertindak, menjalankan Misi dan mencapai Visi organisasi tersebut.
4. Deployment/Penyebaran Budaya Kerja
 

Agar budaya kerja betul-betul terbentuk dan menjadi acuan bagi segenap pegawai, maka perlu ada metode deployment budaya kerja yang tersistem. Metode Deployment budaya kerja antara lain meliputi :

  - Penguraian budaya kerja menjadi panduan perilaku
  - Proses awareness misalnya melalui pelatihan dan sosialisasi
  - Mentoring, coaching & konseling budaya kerja
  - Peraturan dan kebijakan yang sejalan dengan budaya kerja
  - Sistem remunerasi, reward & punishment
  - Tata tertib
  - Metode pengukuran keberhasilan budaya kerja
5. AMANAH
 

Menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal:

  - Profesional dalam menjalankan tugas
  - Memegang teguh komitmen dan bertanggung jawab
  - Jujur, adil dan dapat dipercaya
  - Menjadi teladan yang baik bagi lingkungan
6. JAMAAH
  - Bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban:
  - Bekerjasama secara rasional dan sistematis
  - Saling mengingatkan dengan santun
  - Bekerjasama dalam kepemimpinan yang efektif.

## **BUDAYA DAN LINGKUNGAN ORGANISASI**

### **Lingkungan organisasi**

1. Lingkungan eksternal (*external environment*), yaitu faktor - faktor dan kekuatan yang berada di luar organisasi namun mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan eksternal memiliki dua komponen yaitu, lingkungan spesifik dan lingkungan generic:



2. Lingkungan Spesifik (*specific environment*).

Kekuatan eksternal yang secara langsung mempengaruhi keputusan dan tindakan para manajer dan secara langsung relevan dengan pencapaian sasaran organisasi. Kekuatan yang dapat membentuk lingkungan spesifik :

- Pelanggan (*customer*), sebuah organisasi ada untuk melayani kebutuhan para pelanggan yang menggunakan output organisasi tersebut.
- Pemasok (*supplier*), para manajer senantiasa berupaya memastikan kelancaran aliran input ke organisasi mereka dengan biaya serendah mungkin.
- Pesaing (*competitor*), semua organisasi baik yang berorientasi laba maupun nirlaba pasti memiliki pesaing.
- Kelompok - kelompok penting (*pressure groups*), para manajer harus mengetahui dan mengakui keberadaan berbagai kelompok kepentingan dalam masyarakat yang berupaya mempengaruhi tindakan organisasi.

3. Lingkungan Umum (*general environment*), kondisi eksternal yang lebih luas yang dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi.

Lingkungan umum meliputi :

- Kondisi Ekonomi
- Kondisi Politik/Hukum
- Kondisi Sosial Budaya
- Kondisi Demografis
- Kondisi Teknologi
- Kondisi Global

### **Lingkungan Mempengaruhi Para Manajer**

Sangatlah penting bagi seorang manajer untuk memahami apa yang menjadi komponen lingkungan organisasi. Namun, memahami bagaimana lingkungan mempengaruhi mereka dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen juga tak kalah pentingnya. Ada dua cara lingkungan mempengaruhi manajer, yaitu :

1. Memperhitungkan ketidakpastian yang dikandung oleh lingkungan

Bila komponen sebuah lingkungan organisasi sering kali berubah, kita menyebutnya dengan lingkungan dinamis. Sebaliknya jika perubahannya sangat sedikit bahkan hampir tidak ada, maka kita menyebutnya dengan lingkungan stabil. Dimensi lainnya dari ketidakpastian adalah tingkat kompleksitas lingkungan. Tingkat kompleksitas lingkungan menunjuk pada

banyaknya komponen dalam lingkungan sebuah organisasi dan hingga sejauh mana organisasi memahami komponen-komponen tersebut.

2. Mengelola hubungan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*)

Para pemegang saham (*stakeholders*) merupakan seluruh pihak yang ada dalam lingkungan organisasi yang terkena dampak dari berbagai keputusan serta tindakan yang diambil oleh organisasi. Kelompok ini memiliki pengaruh cukup besar atas apa yang dilakukan oleh organisasi. Tentunya sifat hubungan yang dijalin dengan pemegang saham yang satu dengan yang lain berbeda. Dan perbedaan sifat itu menjadi salah satu cara bagi lingkungan untuk mempengaruhi manajernya.

Semakin jelas dan aman hubungan itu maka para manajer dapat semakin mempengaruhi pencapaian hasil organisasi. Salah satu alasan para manajer mau memikirkan cara untuk menjaga hubungan dengan para pemegang sahamnya adalah karena hal itu dapat mendorong terciptanya hasil yang positif bagi organisasi karena organisasi bergantung pada kelompok eksternal sebagai sumber input (sumber daya) dan sebagai tempat penyaluran output (barang dan jasa).

## **BUDAYA DAN EFEKTIFITAS ORGANISASI**

### **Pengertian efektifitas organisasi**

Efektifitas adalah keadaan dan kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan manfaat yang diharapkan. Robbins (1990:49) mendefinisikan efektifitas organisasi sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya.

Efektif adalah mengerjakan sesuatu tepat guna, sedangkan banyaknya sumber yang digunakan untuk menghasilkan output sesuai aturan disebut sebagai Efisiensi.

Untuk melihat efektifitas kerja pada umumnya dipakai empat macam pertimbangan, yaitu : pertimbangan ekonomi, pertimbangan fisiologi, pertimbangan psikologi dan pertimbangan sosial.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam organisasi :

**1. Waktu.**

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama. Semakin lama tugas yang dibebankan itu dikerjakan, maka semakin banyak tugas lain menyusul dan hal ini akan memperkecil tingkat efektifitas kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit.

**2. Tugas**

Bawahan harus diberitahukan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada karyawan

**3. Produktivitas**

Seorang karyawan mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efektivitas kerja yang baik demikian pula sebaliknya.

**4. Motivasi**

Manajer dapat mendorong bawahan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif. Semakin termotivasi karyawan untuk bekerja secara positif semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

**5. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang mempengaruhi konsentrasi seseorang karyawan sewaktu bekerja.

**6. Perlengkapan dan Fasilitas**

Adalah suatu sarana dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan mempengaruhi kelancaran karyawan dalam bekerja. Semakin baik sarana yang disediakan oleh perusahaan akan mempengaruhi semakin baiknya kerja seorang dalam mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan.

### **Pendekatan Menilai Keefektifan Organisasi**

Organisasi dapat dinyatakan efektif jika terdapat ketepatan struktur organisasi, ketepatan penempatan pegawai dengan pekerjaan. Tingkat keberhasilan organisasi terutama terkait dengan bentuk/struktur organisasinya. Keefektifan organisasi menurut Robbins (1993) dapat dilihat dari pendekatan:



Tabel perbandingan pendekatan menilai keefektifan organisasi:

Pendekatan	Definisi	Berguna pada saat
	Organisasi efektif sampai sejauh:	Pendekatan lebih disukai pada saat:
Pencapaian tujuan	Organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan	Tujuan jelas, ada pembatasan waktu, dan dapat diukur
Sistem	Organisasi memperoleh sumber yang dibutuhkan	Ada hubungan yang jelas antara masukan dan keluaran
Konstituensi-strategis	Semua atau sebagian besar konstituensi strategis terpenuhi	Konstituensi mempunyaipengaruh yang kuat terhadap organisasi dan organisasi harus menanggapi tuntutannya
Nilai-nilai bersaing	Penekanan organisasi pada dimensi utama sesuai dengan preferensi dari konstituen	Organisasi mulai tidak focus pada tujuan utama atau mengalami perubahan minat pada jangka waktu tertentu

1. Pendekatan Pencapaian Tujuan (*The Goal Attainment Approach*).  
Pendekatan ini menunjukkan bahwa suatu efektifitas organisasi dinilai lebih pada kaitannya dengan tujuan akhir daripada dengan prosesnya. Kriteria yang umum digunakan dalam pendekatan ini adalah maksimasi laba. Dengan demikian asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini seluruh kriteria yang digunakan harus dapat diukur (*measurable*).
2. Pendekatan Sistem (*The System Approach* ).  
Pendekatan ini tidak menekankan pada tujuan akhir tetapi memasukkan seluruh criteria dalam satu element dan masing-masing akan saling berinteraksi. Pendekatan sistem ini menekankan pada kelangsungan hidup organisasi untuk jangka waktu panjang.

3. Pendekatan Konstituen Strategis ( *The Strategic-Constituencies* ).

Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat memuaskan keinginan para konstituen (unsure organisasi) dalam lingkungannya. Masing-masing konstituen tersebut mempunyai keinginan yang berbeda-beda. Pemilik berkeinginan untuk memperoleh *return on investment* yang tinggi, karyawan menginginkan kompensasi yang memadai, pelanggan menginginkan kemampuan membayar hutang, demikian juga dengan pihak-pihak lainnya akan mempunyai keinginan yang berbeda.

4. Pendekatan nilai-nilai persaingan ( *The Competing-Value Approach* ).

Pendekatan ini menawarkan suatu kerangka yang lebih integrative dan lebih variatif, karena kriteria yang dipilih dan digunakan tergantung pada posisi dan kepentingan masing-masing dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi juga dapat mempengaruhi efektifitas organisasi dengan melihat kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut. Robbins (1996) mengemukakan bahwa organisasi dengan budaya yang lemah, individu di dalamnya tidak memiliki kesiapan akan terjadinya sebuah perubahan. Mereka lebih menyukai nilai-nilai, baik nilai-nilai individu maupun nilai-nilai kelompok yang selama ini telah dimiliki. Mereka juga lebih menyukai cara kerja yang selama ini telah mereka lakukan dan menolak adanya perubahan, terutama perubahan yang menuntut kemampuan dan ketrampilan baru untuk memenuhi tuntutan dan kewajiban yang diharapkan. Apabila komponen dalam organisasi tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, maka hal ini dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Selanjutnya berdampak pada efektifitas organisasi itu sendiri.

Budaya organisasi yang kuat untuk mencapai efektivitas maka dibutuhkan strategi, lingkungan, dan teknologi yang sesuai (Robbins, 1996). Dengan adanya budaya organisasi kuat dan sehat dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena diformulasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan demikian budaya organisasi akan menciptakan peningkatan produktivitas, dan kinerja. Di sisi lain, adanya nilai inti (*core value*) dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan secara meluas merupakan ciri dari budaya

organisasi yang kuat. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti (core values), memahami tingginya komitmen terhadap organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat dan sehat di setiap perusahaan akan berdampak positif di perusahaan tersebut dan akan meningkatkan perilaku yang konsisten dari anggota organisasi.





## BAB II

### Kepemimpinan Transformasional

#### **Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu diantara model kepemimpinan. Burns (1978) (dalam Yukl, 2007) mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai “sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

#### **Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Bass dan Avolio (1990) (dalam Yukl, 2007:305) mengemukakan adanya empat dimensi kepemimpinan transformasional yang didefinisikan sebagai “*Four I’s*” – pengaruh ideal (*idealized influence*), inspirasi motivasional (*inspirational motivation*), rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:

1. Pengaruh ideal (*idealized influence*); pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etika dari setiap keputusan yang dibuat. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengindentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

2. Inspirasi motivasional (*inspirational motivation*); pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasme dan optimisme sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.
3. Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*); bahwa pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka.
4. Pertimbangan individual (*individualized consideration*); pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.

#### **Pedoman Untuk Kepemimpinan Transformasional**

Yukl (2007) mengemukakan beberapa cara untuk memotivasi dan menginspirasi para pengikut, yaitu:

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik.
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai.
3. Bertindak secara rahasia dan optimistis.
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut.
5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbol untuk menekankan nilai-nilai penting.
6. Memimpin dengan memberikan contoh.
7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.





## BAB III

### Kepuasan Kerja

---

#### Definisi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, sehingga tidak ada batasan yang dirasakan karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal tersebut disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing individu.

Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi atau perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat terpenuhi di tempat kerjanya. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang ditemui dan didapatkannya dari tempatnya bekerja.

Locke (1976) dalam Ariyanti (2005:133) memandang kepuasan kerja sebagai *"a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences or the achievement of one's job values in the work situation results in the pleasurable emotional state known"*. Apabila diartikan, maka kepuasan kerja adalah suatu status emosional positif atau yang menyenangkan sebagai hasil penilaian dari satu pekerjaan atau pengalaman pekerjaan atau suatu penilaian pekerjaan yang berhasil dicapai dalam hasil kondisi kerja dalam pernyataan pada status emosional.

Adapun Koesmono (2005) menyatakan bahwa pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiiaannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

Osborn (1982:40) dalam Muhaimin (2004:4) mengemukakan

"kepuasan adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi-segi tugas pekerjaannya, tantangan kerja serta hubungan antar sesama pekerja". Selain itu, Martoyo (2000:142) dalam Prasetyo (2005:6) menyatakan "kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan dengan tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan".

Robbins (2008:170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan kesesuaian harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaannya. Jackson & Mathis (2009:121) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang merupakan hasil evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang tercermin dari sikap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan hal itu akan mempengaruhi hasil kerjanya.

### **Teori Tentang Kepuasan Kerja**

Wexley & Yukl (1992:130) menyatakan secara umum ada 3 teori kepuasan kerja yaitu:

1. Teori pertentangan (*Discrepancy Theory*). Dipelopori oleh Porter (1961) kepuasan diukur dengan menghitung selisih dari apa yang seharusnya didapat dengan kenyataan yang ada. Locke (1969) menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap beberapa aspek pekerjaan mencerminkan penimbangan atas dua nilai yaitu pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang dengan apa yang ia terima dan pentingnya apa yang diinginkan karyawan.
2. Teori Keadilan (*Equity Theory*). Pendahulu teori ini adalah Zeznik (1958) dan dikemukakan oleh Adam (1963) yang menyatakan bahwa puas atau tidaknya seseorang tergantung pada apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi yang diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) pertama kali dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959) tentang prinsip kepuasan kerja. Terdapat 2 kelompok situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yaitu:
  - *Satisfiers* (motivator) adalah faktor-faktor sumber kepuasan

kerja meliputi *achievement, recognition, work it self, responsibility, dan advancement*. Hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi bila tidak ada belum tentu selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

- *Dissatisfiers* (motivator) adalah faktor-faktor yang berfungsi menjadi sumber - sumber ketidakpuasan meliputi *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security, and status*. Perbaikan situasi ini akan meningkatkan kepuasan kerja.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Adanya kepuasan kerja diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Hasil kajian Herzberg menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994:71). Menurut Rivai (2008:478) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah :

1. Faktor intrinsik, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya.
2. Faktor ekstrinsik, menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan sebagainya.

Gomes(2003:29) menjelaskan bahwa para ahli mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek berikut:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman dimana seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan sekerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.



5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan tertutup atau terbuka.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Gilmer dalam As'ad (2008:114) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperoleh.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan (supervisi). Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Hal ini meliputi kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, tempat ibadah, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan

apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

### **Pengukuran Kepuasan Kerja**

Ward and Sloane (1999) (dalam Koesmono, 2005) menyatakan “*elemen of job satisfaction : (1) relationship with colleagues; (2) relationship with head of department; (3) ability and efficiency of head of department; (4) hours of work; (5) opportunity to use initiative; (6) Promotion prospects; (7) salary; (8); job security; (9) actual work undertaken; (10) overall job satisfaction*”.

Sedangkan Rivai (2008) menyatakan faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah: (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan; (b) supervise; (c) organisasi dan manajemen; (d) kesempatan untuk maju; (e) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti insentif; (f) rekan kerja; dan (g) kondisi pekerjaan.

### **Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja**

Tingginya kepuasan kerja akan menimbulkan kesehatan mental dan fisik yang baik, memudahkan karyawan untuk belajar tentang pekerjaan yang baru, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, rendahnya tingkat kecelakaan dan rendahnya catatan yang berkenaan dengan keluhan-keluhan tentang organisasi. Sedangkan akibat dari ketidakpuasan, Robbins (2001) menyatakan bahwa karyawan dapat mengungkapkan ketidakpuasan dengan cara sebagai berikut:

1. Eksit: perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
2. Suara (*voice*): dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
3. Kesetiaan (*loyalty*): pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang tepat”.
4. Pengabaian (*neglect*): secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.





# BAB IV

## Kinerja Karyawan

---

### Definisi Kinerja

As'ad (2008:48) memberikan pengertian kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Mangkuprawira (2007:153) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan.

Jackson & Mathis (2009:5) mendefinisikan kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi yang meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Soeprihantono (1988:7) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran/ kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil karya atau kerja yang diperoleh karyawan dalam usaha pencapaian tujuan atau pemenuhan tugas tertentu berdasarkan ukuran yang berlaku dan dalam waktu yang telah ditetapkan organisasi.

### Faktor -faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Jackson & Mathis (2009:113), faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah:

1. Kemampuan individu dalam melakukan pekerjaan tersebut meliputi bakat, minat, dan faktor kepribadian individu.
2. Tingkat usaha yang dicurahkan meliputi adanya motivasi, etika

- kerja, kehadiran, dan rancangan tugas.
3. Dukungan organisasi meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Mangkuprawira (2009:223), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Faktor intrinsik yang meliputi aspek tingkat pendidikan, pengetahuan, ketrampilan, motivasi diri terhadap kerja, dan pengalaman kerja.
2. Faktor ekstrinsik yang meliputi aspek lingkungan keluarga, sosial-budaya, ekonomi, lingkungan kerja, dan perkembangan teknologi.

Faktor utama yang mempengaruhi kinerja menurut As'ad (2008:67):

1. Individu (kemampuan dalam bekerja) yang menentukan kemampuan untuk mengerjakan tugas meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis (*persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi*).
2. Usaha kerja (keinginan untuk bekerja) yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja) yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

#### **Pengukuran Standar Kinerja**

As'ad (2008:63) untuk memudahkan pengukuran kinerja dibagi dalam dua jenis pekerjaan yaitu:

1. Pekerjaan produksi, secara kuantitatif dapat menjadi suatu standar objektif. Hasil produksi karyawan dapat langsung dihitung dan mutunya dapat dinilai melalui pengujian hasil.
2. Pekerjaan nonproduksi, dimana penentuan sukses atau tidaknya seorang karyawan dapat melalui pertimbangan subyektif misalnya melalui penilaian atasan, teman atau diri sendiri sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sudarmanto (2008:11) menyatakan bahwa standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur 4 hal, yaitu:

1. Pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan dan uraian jabatan.
2. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat atau karakteristik pribadi (*personality traits*).
3. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai.
4. Pengukuran kinerja pada tindakan-tindakan yang dilakukan dalam mencapai hasil.

#### **Dimensi Kinerja**

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Sudarmanto (2008:20) menyatakan bahwa dimensi pengukuran kinerja sangat beragam, tergantung dari aspek yang akan diukur seperti melihat kompetensi individu, kualitas dan kuantitas barang atau jasa yang dihasilkan, dan karakteristik bidang organisasi juga akan menentukan dimensi pengukuran yang digunakan.

Bernardin & Russel (1995) menjelaskan 6 indikator untuk mengukur kinerja yaitu:

1. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati ideal dalam mencapai tujuan.
2. *Quantity*, terkait dengan jumlah yang dihasilkan
3. *Timeliness*, terkait dengan penggunaan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau produk.
4. *Cost-effectiveness*, terkait dengan penggunaan sumber daya organisasi (orang, uang, material, dan teknologi).
5. *Need for supervision*, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan pimpinan.
6. *Interpersonal impact*, terkait dengan kemampuan individu meningkatkan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Menurut Maier (1965) dalam As'ad (2008:63) menjelaskan indikator kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas.



### **Peningkatan Kinerja**

Mangkuprawira (2009:220) menyatakan agar seseorang mempunyai kinerja yang baik, maka seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk bekerja. Kinerja Individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan.

Menurut Sedarmayanti (2010:310) bahwa kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode tertentu. Kinerja dapat berupa produk akhir (barang atau jasa), perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana, dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Sehingga karyawan ataupun pimpinan perlu memahami aspek-aspek berikut dalam meningkatkan kinerja yaitu:

1. Kejelasan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan.
3. Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

# BAB V

## Komitmen Organisasi

---

### Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Steers dan Porter (1983) mengemukakan adanya tiga karakteristik yang bisa digunakan sebagai pedoman telaah komitmen kerja, yaitu :

1. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki organisasi kerja.
2. Terdapatnya keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap dapat menjadi anggota organisasi tersebut.
3. Adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi kerja.

Disamping itu O'Reilly (1989) (dalam Djati, 2003:31) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi. Allen & Meyer (1997) (dalam Rashid, dkk., 2003) mengemukakan bahwa seorang pekerja yang berkomitmen adalah pekerja yang setia pada perusahaan dalam susah maupun senang, bekerja secara teratur, menepati jam kerja yang telah ditentukan, menjaga asset perusahaan, berbagi tentang tujuan perusahaan, dan lainnya.

### Jenis Komitmen Organisasi

Allen & Meyer (1990) (dalam Rasyid, dkk., 2003) membagi komitmen organisasi sebagai berikut:

1. Komitmen sikap (*affective commitment*); berkaitan dengan identifikasi dan pelibatan emosional seseorang ke dalam organisasinya.

2. Komitmen kelanjutan (*continuance commitment*); berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Dalam hal ini semakin sedikit alternatif yang dimiliki pekerja maka semakin kuat komitmen berkelanjutannya pada perusahaan.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*); berkaitan dengan perasaan-perasaan karyawan yang merasa wajib untuk tetap berada dalam organisasi.

### **Menumbuhkan Komitmen**

Menurut Kuntjoro (2002), komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu: identifikasi, keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau organisasinya

1. Identifikasi

Identifikasi yang mewujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang keterlibatannya lebih rendah.



# BAB VI

## Komunikasi Organisasi

---

### Definisi Komunikasi Organisasi

Hariandja (2002:153) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses menyampaikan informasi dari satu pihak kepada pihak lain untuk mendapatkan saling pengertian. Muhammad (2005:4) mendefinisikan komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara pengirim dengan penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Dalam hal ini pengirim pesan yang dimaksud dapat berupa individu, kelompok, atau organisasi. Sedangkan penerima pesan dapat berupa anggota organisasi, pimpinan, ataupun kelompok dalam organisasi tersebut.

Komunikasi juga diartikan oleh Sikula (1981:94) dalam Mangkunegara (2000:145) "*Communication is the process of transmitting information, meaning, and understanding from one person, place, or thing to another person, place, or thing*" (Komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu, tempat atau orang lain).

Komunikasi organisasi menurut Pace & Faules (2006:31) adalah pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Komunikasi merupakan proses dalam pengaturan organisasi untuk memelihara agar manajemen dan para karyawan tetap mengetahui hal-hal yang relevan (Mckenna & Beech, 2000:224).

Dari berbagai definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan atau informasi dari satu individu pada individu lainnya dalam suatu organisasi untuk mendapatkan satu kesepahaman atas suatu pekerjaan sehingga memperlancar penyelesaian tugas.

### **Teori Komunikasi Organisasi**

Barnard (1938) dalam Pace and Faules (2006:56) dalam teori komunikasi kewenangan menyatakan bahwa organisasi merupakan struktur orang bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Organisasi formal adalah suatu sistem kegiatan dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar dan terkoordinasikan yang menitikberatkan pada konsep sistem dan konsep orang. Penekanan pada aspek kooperatif organisasi mencerminkan pentingnya unsur manusia. Eksistensi suatu organisasi tergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan. Barnard juga menjelaskan bahwa kewenangan merupakan suatu fungsi kemauan untuk bekerjasama. Terdapat empat syarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang menerima pesan yang bersifat otoritatif:

1. Orang tersebut memahami pesan yang dimaksud.
2. Orang tersebut percaya bahwa pesan tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.
3. Orang tersebut percaya, pada saat memutuskan untuk bekerjasama, pesan itu sesuai dengan minatnya.
4. Orang tersebut memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kelancaran Komunikasi**

Rivai (2008:428) menjelaskan faktor-faktor yang umumnya mempengaruhi komunikasi antara lain karena pengaruh :

1. *Jabatan*, level jabatan sedikit banyak mempengaruhi kelancaran komunikasi diantara pihak-pihak. Bagi yang memiliki jabatan yang lebih tinggi biasanya malu jika harus berkomunikasi dengan bawahannya, demikian pula bawahan, merasa canggung untuk berkomunikasi dengan atasannya.
2. *Tempat*, ruang kerja yang terpisah akan mempengaruhi komunikasi, baik antara karyawan yang selevel maupun antara atasan dan bawahan.
3. *Alat komunikasi*, alat komunikasi besar pengaruhnya dalam menciptakan kelancaran dalam berkomunikasi. Akan tetapi, saat ini alat komunikasi bukan penghalang lagi karena telah ada alat-alat komunikasi canggih seperti internet atau handphone.
4. *Kepadatan Kerja*, kesibukan kerja yang dihadapi dari waktu ke waktu merupakan penghambat komunikasi, terutama dikota besar dengan volume kerja yang padat dan harus ekstra hati-hati.

### **Saluran Komunikasi**

1. Komunikasi Vertikal menurut Rivai (2008:427) terdiri atas :
  - a. Komunikasi Vertikal Ke Atas  
Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang berlangsung dari bawahan ke atasan, atau dari satuan organisasi yang lebih rendah dengan satuan organisasi yang lebih tinggi. Media komunikasi yang digunakan dalam komunikasi ke atas misalnya laporan kerja (baik laporan lisan maupun laporan tertulis), keluhan, pendapat, konsultasi dan saran.
  - b. Komunikasi Vertikal Ke Bawah  
Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang berlangsung dari pimpinan kepada bawahan. Media komunikasi yang digunakan dalam komunikasi ke bawah adalah memo, pujian, perintah, teguran, pedoman kerja ataupun nasehat.
2. Komunikasi Horizontal  
Komunikasi horizontal adalah komunikasi antara pimpinan atau anggota yang setingkat dalam suatu organisasi. Komunikasi horizontal digunakan dalam hubungan kerja untuk koordinasi dan integrasi kegiatan operasional dalam organisasi.
3. Komunikasi Diagonal  
Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang berlangsung antara orang-orang yang memiliki jenjang yang berbeda dan tidak memiliki kewenangan secara langsung. Komunikasi ini digunakan dalam hubungan kerja untuk koordinasi dan konsultasi kegiatan operasional dalam organisasi.

### **Manfaat Komunikasi**

Menurut Wursanto (2003:159) komunikasi sangat penting dalam organisasi karena:

1. Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan, atasan dengan atasan, dan pegawai dengan organisasi.
2. Meningkatkan kegairahan kerja para pegawai.
3. Meningkatkan moral dan disiplin pegawai
4. Semua jajaran pimpinan dapat mengetahui keadaan bidang yang menjadi tugasnya sehingga akan berlangsung pengendalian operasional yang efisien.
5. Semua pegawai dapat mengetahui kebijaksanaan, peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh



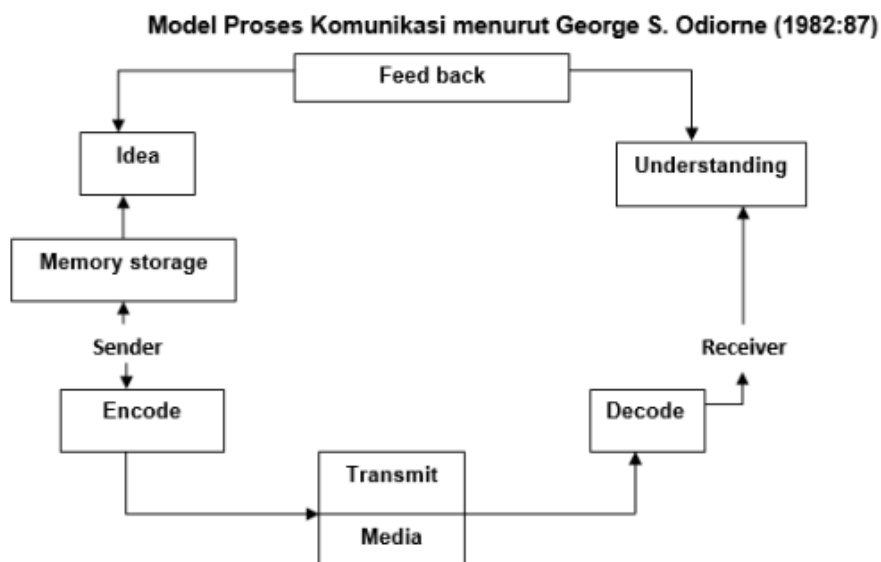
- pimpinan organisasi.
6. Semua informasi yang dibutuhkan pegawai dapat cepat dan tepat diperoleh.
  7. Meningkatkan rasa tanggung jawab semua pegawai
  8. Menimbulkan saling pengertian diantara pegawai.
  9. Meningkatkan kerjasama diantara pegawai.
  10. Meningkatkan semangat korp di kalangan pegawai.

### Unsur-Unsur Komunikasi

Menurut Redfield dalam Wursanto (2003:157) unsur komunikasi meliputi:

1. Komunikator (*Communicator*), yaitu pemberi berita atau orang yang mengirimkan berita.
2. Cara menyampaikan berita (*Transmits*), berita disampaikan dengan mengatakan, mengirim, atau mengumumkan berita atau pesan.
3. Berita yang disampaikan (*Messages*), yaitu berita yang disampaikan bisa dalam bentuk perintah, laporan, atau saran.
4. Komunikan (*Communicatee*), yaitu pihak yang menerima berita.
5. Tanggapan atau reaksi (*Response*), tanggapan dapat berupa jawaban atau reaksi atas berita tersebut.

### Proses Komunikasi



**Gambar 2.1**

Model Proses Komunikasi menurut George S. Odiorne (1982:87)

Sumber: Mangkunegara (2000:148)

Keterangan :

1. *Sender* merupakan orang yang memprakarsai pesan. *Sender* mengharapkan *receiver* (penerima pesan) dapat mengerti (*understanding*) ide-ide dan mengubah perilakunya.
2. *Message* (pesan) merupakan suatu ide yang nyata dalam pikiran pemberi pesan (*sender*). Dalam mengkomunikasikan ide-ide yang nyata dalam pikiran kita harus menggunakan kode. Kode itu bisa merupakan kata-kata tertulis, kata-kata verbal, atau merupakan angka, nomor. Kode-kode tersebut harus dipilih sesuai dengan orang yang akan menerimanya.
3. *Encode* merupakan permrosesan kata-kata kedalam suatu bentuk yang terorganisir.
4. *Transmit* merupakan pengiriman pesan melalui media komunikasi yang digunakan.
5. *Decode* merupakan pesan yang disampaikan oleh *sender* yang dapat dimengerti oleh *receiver*.
6. *Receiver* merupakan orang yang menerima pesan yang disampaikan oleh *sender*.
7. *Feedback* merupakan umpan balik berupa ide kepada *sender* dan pengertian bagi *receiver*.

#### **Faktor Penghambat Komunikasi Organisasi**

Besar atau kecilnya suatu organisasi akan mempengaruhi gaya komunikasi baik secara formal maupun informal. Menurut Mckenna & Beech (2000:225) menjelaskan kemungkinan adanya hambatan-hambatan dalam komunikasi yang biasanya meliputi:

1. Pesan terdistorsi karena penggunaan bahasa yang tidak sesuai.
2. Pesan tidak sampai karena faktor kondisi lingkungan kerja atau psikologis penerima saat itu tidak mendukung.
3. Penerima pesan membuat kesimpulan terlalu cepat atau menjadi defensif akibat merasa tersinggung oleh ucapan pengirim pesan.
4. Adanya kesulitan akibat terlalu banyaknya informasi yang masuk.

Sopiah (2008:152) menjelaskan cara yang dapat dilakukan dalam meningkatkan efektivitas komunikasi, diantaranya:

1. Meningkatkan umpan balik. Mekanisme ini dilakukan untuk memastikan pesan sudah diterima, di pahami, dan dilaksanakan.
2. Empati. Komunikator harus menempatkan diri sebagai penerima sehingga proses penyandian, penggunaan bahasa dan saluran disesuaikan dengan kondisi penerima sehingga pesan

- yang disampaikan dapat dipahami dengan baik.
3. Pengulangan. Cara ini dilakukan untuk membantu komunikasi untuk menginterpretasikan pesan yang tidak jelas atau sulit dimengerti.
  4. Menggunakan bahasa yang sederhana.
  5. Penentuan waktu yang efektif.
  6. Mengatur arus informasi. Informasi yang disampaikan harus sistematis, ringkas, dan memiliki bobot kepentingan yang cukup.

### **Komunikasi Efektif**

Menurut Amirullah dan Hanafi (2001:218), terdapat beberapa syarat yang perlu diperhatikan agar komunikasi efektif yaitu:

1. Komunikasi harus bersifat manusiawi.
2. Komunikasi disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku selama ini.
3. Komunikasi dilakukan melalui jalur kelembagaan yang tersedia dalam organisasi.
4. Komunikasi disesuaikan dengan kondisi dan situasi saat komunikasi berlangsung.
5. Memanfaatkan fasilitas dan teknologi modern untuk memperlancar komunikasi.
6. Memanfaatkan simbol-simbol atau gerakan yang sudah dipahami semua orang.
7. Pesan dirumuskan dengan jelas dan singkat.

Mckenna & Beech (2000: 224) menjelaskan komunikasi efektif mencakup pengiriman pesan yang dapat dimengerti secara jelas antara atasan dan bawahan dalam proses komunikasi. Sehingga perlu memahami langkah-langkah berikut:

1. Mempunyai gagasan yang jelas tentang pesan yang akan disampaikan.
2. Gagasan di sampaikan dalam bentuk yang sesuai dengan penerima.
3. Memilih media komunikasi yang sesuai (fax, email, memo, atau rapat).
4. Memastikan pesan yang disampaikan diterima.
5. Mengamati reaksi penerima pesan bila respon diperlukan.
6. Meminta umpan balik dari penerima pesan.





## BAB VII

### Konflik Kerja

---

#### Definisi konflik

Konflik adalah suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif (Robbins, 2003). Konflik menurut Rivai (2008) adalah ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi. Secara sederhana konflik kerja dapat disimpulkan sebagai sebuah respon yang dilakukan karyawan atas ketidaksesuaian, ketidaksetujuan, dan perbedaan persepsi yang terjadi dalam kegiatan kerja di organisasi.

#### Jenis-jenis konflik:

Menurut *Eunson* (2007), terdapat beragam jenis konflik:

1. **Konflik vertical**, yang terjadi antara tingkat hirarki, seperti antara manajemen puncak dan manajemen menengah, manajemen menengah dan penyelia, dan penyelia dan subordinasi. Bentuk konflik bisa berupa bagaimana mengalokasikan sumberdaya secara optimum, mendeskripsikan tujuan, pencapaian kinerja organisasi, manajemen kompensasi dan karir.
2. **Konflik Horizontal. Konflik** terjadi diantara orang-orang yang bekerja pada tingkat hirarki yang sama di dalam perusahaan. Contoh bentuk konflik ini adalah tentang perumusan tujuan yang tidak cocok, tentang alokasi dan efisiensi penggunaan sumberdaya, dan pemasaran.
3. **Konflik di antara staf lini. Konflik** yang terjadi di antara orang-orang yang memiliki tugas berbeda. Misalnya antara divisi pembelian bahan baku dan divisi keuangan. Divisi pembelian menganggap akan efektif apabila bahan baku dibeli dalam

jumlah besar dibanding sedikit-sedikit tetapi makan waktu berulang-ulang. Sementara divisi keuangan menghendaki jumlah yang lebih kecil karena terbatasnya anggaran. Misal lainnya antara divisi produksi dan divisi pemasaran. Divisi pemasaran membutuhkan produk yang beragam sesuai permintaan pasar. Sementara divisi produksi hanya mampu memproduksi jumlah produksi secara terbatas karena langkanya sumberdaya manusia yang ahli dan teknologi yang tepat.

4. **Konflik peran. Konflik yang** berupa kesalahpahaman tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seseorang. Konflik bisa terjadi antarkaryawan karena tidak lengkapnya uraian pekerjaan, pihak karyawan memiliki lebih dari seorang manajer, dan sistem koordinasi yang tidak jelas.

**Sumber-sumber konflik:**

1. Sumber konflik individual dan konflik organisasional. Adapun penjabarannya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 2.1** Sumber-sumber konflik

No	Konflik Individual	Konflik Organisasional
1	Perbedaan persepsi dan penafsiran	Tujuan yang bertentangan
2	Perbedaan tingkah laku atau sifat seseorang	Perbedaan nilai yang dianut
3	Tujuan atau visi tidak jelas sehingga kurang dipahami	Masalah komunikasi
4	Perbedaan kemampuan, literature, dan pengalaman kerja	Tugas saling tergantung
5	Perbedaan kepentingan atau nilai-nilai yang dianut	Sumber daya langka

Sumber: Chatab (2009)

2. Konflik menurut Robbins (2003) bersumber pada:
  - Faktor komunikasi (*communication factors*), yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan perpindahan dan pemahaman 'makna' dari satu orang ke orang lain. Hanya

dengan komunikasi segala informasi dan/atau gagasan dapat disampaikan kepada pihak lain. Komunikasi yang tidak efektif akan berpotensi menimbulkan konflik.

- Faktor struktur tugas maupun struktur organisasi (*job structure or organization*), adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang aktivitas atau operasional kerja dari suatu perusahaan/organisasi itu dalam mencapai sasaran atau tujuan, secara struktural yang tercipta. Adanya sesuatu yang mengganggu terlaksananya aktivitas secara sistemik akan menimbulkan konflik secara struktural.
- Faktor personal (*personal factors*), yaitu hal-hal yang ada pada diri pribadi orang per orang, seperti kepribadian, norma-norma yang dianut, kebiasaan hidup atau budaya. Bila orang saling berhubungan atau berinteraksi dapat berpotensi menimbulkan konflik.

### **Solusi penyelesaian konflik**

Konflik dalam suatu organisasi adalah hal wajar. Konflik dalam suatu organisasi dapat diatasi dengan musyawarah dengan seluruh anggota untuk mencari penyelesaian terbaik. Adapun cara yang dilakukan untuk mengantisipasi atau mengatasi konflik jika sudah terjadi adalah melalui negosiasi.

Negosiasi merupakan suatu proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat konflik dalam penyelesaian masalah. Robbins (2003) menawarkan strategi negosiasi atau perundingan yang meliputi:

- Tawar-menawar distributif yaitu perundingan yang berusaha untuk membagi sejumlah tetap sumber daya (situasi kalah menang).
- Tawar-menawar integratif yaitu perundingan yang mengusahakan satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan pemecahan menang-menang.



**Tabel 2.2** Ciri-ciri tawar menawar distributive dan integrative

<b>Ciri tawar-menawar</b>	<b>Tawar menawar distributive</b>	<b>Tawar menawar integrative</b>
Sumberdaya yang tersedia	Jumlah tetap sumberdaya untuk dibagi	Jumlah variable sumber daya untuk dibagi
Motivasi primer	Saya menang anda kalah	Saya menang anda menang
Kepentingan primer	Saling berlawanan	Saling cocok
Focus hubungan	Jangka pendek	Jangka panjang

Sumber: Robbins (2003:152-154)

### **Strategi manajemen konflik**

Nimran (1999) dalam Sopiah (2008) menawarkan beberapa strategi manajemen konflik yaitu:

1. Strategi kompetisi, istilahnya adalah kalah menang yaitu penyelesaian masalah dengan kekuasaan
2. Strategi kolaborasi, yaitu strategi menang-menang dimana pihak yang terlibat mencari cara penyelesaian konflik yang sama-sama menguntungkan.
3. Strategi penghindaran, yaitu strategi untuk menjauhi sumber konflik dengan mengalihkan persoalan sehingga konflik itu tidak terjadi. Dapat dilakukan dengan cara:
  - Pemimpin organisasi harus memperhatikan sikap dan pendapat para anggota organisasi agar kegiatan yang terorganisasi secara efektif dalam pelaksanaannya.
  - Pemimpin dapat memberi contoh yang baik dalam tindakan-tindakannya.
  - Pemimpin dapat mempraktekkan evaluasi jabatan dapatlah dicapai pembenahan fungsi, kekuasaan, tanggungjawab serta pelaporannya.

# BAB VIII

## Motivasi Kerja

---

### Pengertian Motivasi

Dessler (1997) menyatakan bahwa motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran. Menurut Supardi dan Anwar (2004:47) dalam Prasetyo (2005) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan.

Menurut Rivai (2008:455) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sedangkan menurut Flippo dalam Hasibuan (2005:143) yang menyatakan "*Direction or Motivation is essence it is skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives*" yang dapat diartikan bahwa motivasi adalah suatu keahlian mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja dengan baik sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai).

Dari beberapa pendapat dari para ahli tersebut, maka diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang berasal dari dalam dan luar individu untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kebijakan karena adanya suatu imbalan yang ingin diperoleh.

### Teori-Teori Motivasi

Setiap karyawan baik individu maupun kelompok akan cenderung bekerja lebih giat karena adanya suatu hal atau kebutuhan yang diperlukan dan belum terpenuhi. Hal ini merupakan motivasi

bagi karyawan. Ada berbagai jenis motivasi sehingga diperlukan penggolongan untuk mempermudah mencari cara memotivasi.

### 1. Teori Maslow

Maslow (Gomes, 2003:324) menyatakan hierarki kebutuhan adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Fisik (*Physiological Needs*)  
Kebutuhan ini merupakan kebutuhan utama yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik seperti kebutuhan makan, minum, pakaian, seks, dan lain-lain.
- b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)  
Adanya kebutuhan rasa aman dari ancaman orang lain, ancaman alam, atau ancaman bahwa suatu saat tidak bisa bekerja lagi karena faktor usia. Kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan lain terpenuhi. Kebutuhan ini diindikasikan dengan aktivitas menabung uang untuk hari tua, menginginkan pekerjaan tetap, atau mengasuransikan diri dalam dunia kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, kepastian dalam status kepegawaian.
- c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)  
Kebutuhan ini ditandai dengan keinginan seseorang menjadi bagian atau anggota dari kelompok tertentu, keinginan untuk menjalin hubungan dengan orang lain, dan keinginan membantu orang lain. Kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan tingkat pertama dan kedua terpenuhi.
- d. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*)  
Adanya kebutuhan untuk diakui karena kekuatan atau kemampuannya. Kebutuhan ini ditandai dengan keinginan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kemandirian, dan kebebasan.
- e. Kebutuhan Aktualisasi diri (*Self-Actualizations needs*)  
Kebutuhan yang berhubungan dengan aktualisasi penyaluran diri dalam arti kemampuan atau potensi diri dalam bentuk nyata dalam kehidupannya merupakan kebutuhan tingkat tertinggi dari teori Maslow. Ini ditandai dengan hasrat individu untuk menjadi orang yang sesuai dengan keinginannya.

### 2. Teori X dan Y dari McGregor

Mcgregor (Wursanto, 2002:192), bahwa ada dua jenis manusia tipe X dan Y yang masing-masing memiliki karakteristik



tertentu yaitu :

- a. Teori X yang menyatakan pada dasarnya manusia cenderung berperilaku negatif. Teori X menyatakan bahwa manajer menggunakan asumsi bahwa manusia mempunyai ciri-ciri, seperti:
  - 1) Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja dan mereka akan berusaha mengelakkannya.
  - 2) Karena para pekerja tidak senang bekerja maka mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam agar tujuan organisasi tercapai.
  - 3) Para pekerja akan berusaha mengelakkan tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu.
  - 4) Sebagian besar pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan diatas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisinya untuk maju.
- b. Teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif. Para manajer menggunakan asumsi bahwa para pekerja memiliki ciri-ciri, seperti :
  - 1) Para pekerja memandang bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain.
  - 2) Para pekerja akan melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.
  - 3) Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar.
  - 4) Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan bukan hanya tanggung jawab orang-orang yang menduduki jabatan manajerial saja tetapi merupakan tanggung jawab karyawan juga.

Rivai (2008:462) menjelaskan bahwa para pimpinan yang menggunakan motivasi teori X (negatif) menunjukkan bahwa penggunaan ancaman seringkali menghasilkan peningkatan produktivitas kerja dalam jangka pendek. Tetapi dengan penggunaan motivasi Y (positif) akan berhasil dalam jangka panjang. Karyawan dengan semangat yang lebih baik, akan meningkatkan produktivitasnya dalam jangka panjang.

### 3. ERG Theory oleh Clayton Aldefer

Gomes (2003:332) menyatakan teori ini merupakan revisi dari teori Maslow dan menyatakan ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu :

- a. *Existence*, berhubungan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya yang berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
- b. *Relatedness*, adanya kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Ini meliputi kebutuhan sosial dan pengetahuan.
- c. *Growth*, berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow.

### 4. Teori Dua Faktor (*Motivation-hygiene theory*) oleh Frederick Herzberg

Jika dikaitkan dengan penggolongan teori, teori ini termasuk dalam teori motivasi intrinsik sebab sumber motivasi itu berasal dari dalam diri seseorang.

Menurut Rivai (2008:467), Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, dan ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

#### Tujuan Motivasi

Hasibuan (2005:146) menyatakan bahwa tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku.

### **Metode Motivasi**

Hasibuan (2005:149) menyatakan ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan tidak langsung.

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil & nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan, hari raya, bonus, dan bintang jasa.

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan kerja yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

### **Jenis- Jenis Motivasi**

Menurut Manullang (2001:130) menyatakan bahwa terdapat motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari perasaan puas dalam melaksanakan pekerjaan sendiri. Motivasi intrinsik datang dari dalam diri individu.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang ada kaitannya dengan imbalan yang diterima seseorang sesudah melakukan pekerjaan. Motivasi ekstrinsik timbul dari luar dirinya. Dalam rancangan teori X tradisional, imbalan atas pelaksanaan kerja secara sungguh-sungguh datang dalam bentuk upah, bonus, cuti, dan pensiun yang dinikmati diluar tempat bekerja.

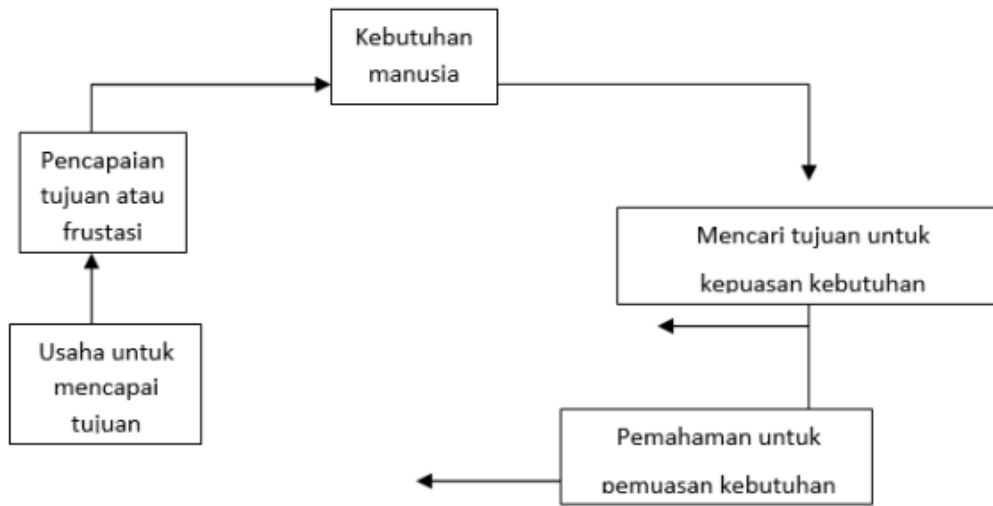


### **Prinsip-Prinsip Motivasi**

Mangkunegara (2005:61) menyatakan beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Prinsip partisipasi  
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi  
Prinsip mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan  
Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang  
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang di harapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian  
Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang di inginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

## Proses Motivasi



**Gambar 2.1** Proses Motivasi

Sumber: Ramon.J.Aldag dan Timothy M.Stearns, Management, South-Western Publishing. Co Cincinnati, Ohio, 987 dalam Usmara (2006:15)

Gambar di atas menjelaskan bahwa motivasi terbentuk dari kebutuhan manusia. Setiap kegiatan merupakan hasil dorongan motivasi. Manusia akan berusaha untuk memuaskan kebutuhannya dan mereka memahami bahwa untuk memenuhi tujuan tersebut harus ada keinginan yang sangat kuat untuk mencapainya. Tujuan ditetapkan secara jelas dan pasti. Untuk mencapai tujuan, diperlukan suatu usaha misalnya, mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan kemampuan. Apabila tujuan dapat tercapai, maka kebutuhan akan menjadi kurang kuat dan motivasi seseorangpun juga akan berkurang.





# BAB IX

## Organizational Citizenship Behavior

### **Definisi *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan tidak di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. *Organizational citizenship behavior* melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Aldag & Rescke, 1997:1)

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan:

1. Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.
2. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintah secara formal.
3. Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

### **Dimensi-Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Istilah *organizational citizenship behavior* (OCB) pertama kali diajukan oleh Organ (1988) yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB (Allison, dkk, 2001:2):

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.

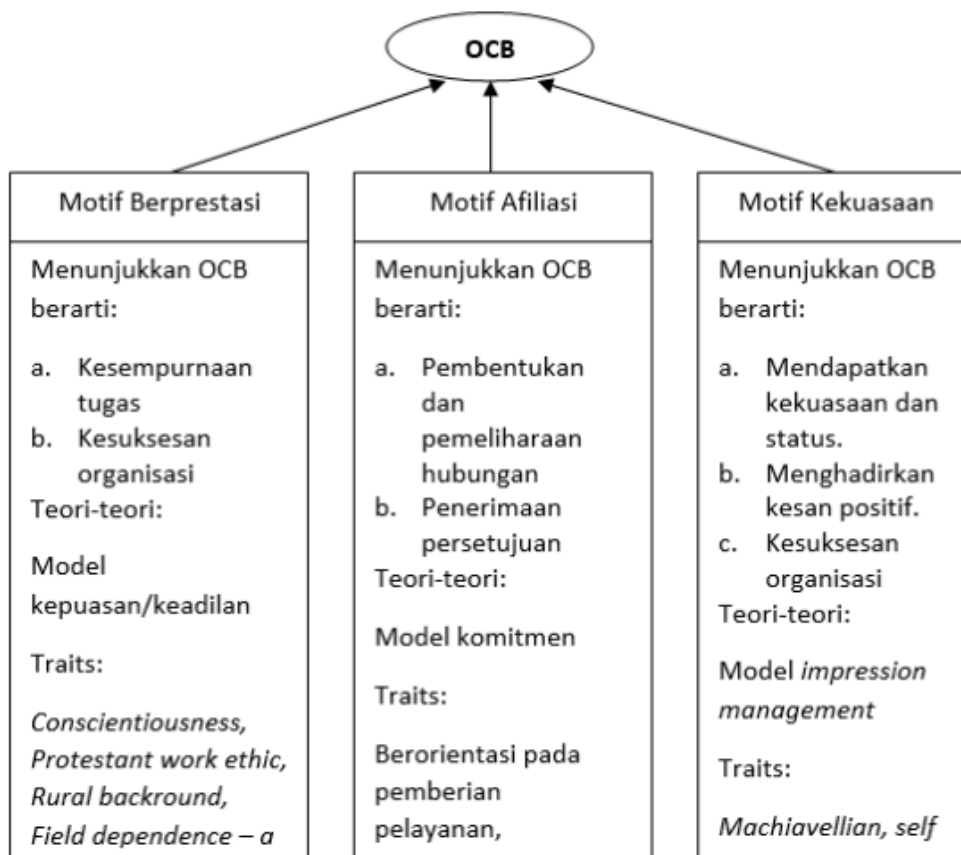
2. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
3. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum.
4. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

#### **Motif-Motif yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut teori McClelland 1961 dalam Robbins 2003, manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu:

1. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), 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 mengapa orang menunjukkan OCB. Gambar berikut ini menunjukkan model OCB yang didasari oleh suatu motif.



**Gambar 2.1** Model OCB berdasarkan motif

Sumber: Niehoff, tanpa tahun Hal 6, (dalam Hardaningtyas, 2004)





# BAB X

## Produktivitas Kerja

---

### Pengertian Produktivitas Kerja

Menurut Malthis dan Jackson (2001:82) menjelaskan bahwa produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Di tambahkan oleh Djati (1999:28), produktivitas adalah tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang dan jasa dimana produktivitas mengutamakan cara pemanfaatan dengan baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang.

Dari pendapat-pendapat yang di atas dapat dijelaskan makna produktivitas adalah hasil (barang atau jasa) kerja karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas yang dinilai efisien oleh organisasi.

### Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Produktivitas kerja organisasi dipengaruhi oleh faktor seperti kesempatan memperoleh pendidikan, pelatihan tambahan, penilaian prestasi kerja yang adil, rasional, objektif, sistem imbalan dan faktor lainnya. Tetapi dilihat dari sudut pandang pemeliharaan hubungan dengan para karyawan, motivasi dan kepuasan kerja merupakan bagian yang penting. (Siagian, 1996:285)

### Peningkatan Produktivitas Kerja

Menurut Dessler (1997:10) pentingnya peningkatan produktivitas dalam kaitannya dengan pertumbuhan ekonomi adalah peningkatan hasil yang dicapai dengan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dan hal tersebut akan memberikan sumbangan besar dalam pertumbuhan ekonomi nasional yang lebih kuat.

### **Penurunan Produktivitas**

Faktor penurunan produktivitas, terutama bila ditinjau dari segi karyawan bagian produksi menurut Muhaimin (2004:3) diidentifikasi menjadi faktor eksternal maupun faktor internal. Faktor eksternal adalah alat-alat produksi, lingkungan kerja, rekan kerja, dan sistem pola pengaturan waktu kerja. Faktor internal adalah suasana hati, motivasi, kebutuhan, dan sikap kerja. Kecenderungan penurunan produktivitas perusahaan salah satunya diakibatkan oleh perilaku para pekerja yang kurang disiplin ditunjukkan oleh perilaku karyawan yang sering bolos, tertidur saat jam kerja aktif, atau pulang lebih awal dari jam kerja.



# BAB XI

## Rotasi Pekerjaan

---

### Definisi Rotasi Pekerjaan

Menurut Campion *et al.* (1994) & Anil and Brian (2004) dalam Wen Hsien Ho *et al.* (2005) "*Job rotation is personnel transfer among departments of different functions or different units of the same department without promotion or salary adjustment*" yang berarti rotasi pekerjaan adalah transfer karyawan diantara departemen yang berbeda fungsi atau unit pada departemen yang sama tanpa ada penyesuaian promosi atau gaji. Robbins (2003:235) mendefinisikan rotasi pekerjaan dapat diartikan sebagai perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke tugas yang lainnya. Selain itu, Jackson & Mathis (2009:362) mendefinisikan rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain.

Menurut Malinski (2002) dalam Adomi (2005) mendefinisikan "*Job rotation refers to the systematic movement of staff from one job to another*" yang berarti perpindahan karyawan secara sistematis dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Karyawan diberikan pekerjaan berbeda dengan tingkatan yang sama tetapi tidak terjadi peningkatan jabatan, karyawan berpindah dari satu jabatan ke jabatan lain yang diminta dengan kemampuan operasional yang sama.

Berdasarkan teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang berbeda dengan tingkatan yang sama tetapi tidak terjadi peningkatan jabatan atau gaji yang berguna untuk meningkatkan kembali semangat kerja serta pengembangan bakat karyawan.

### **Tujuan Rotasi Pekerjaan**

Tujuan rotasi menurut Hasibuan (2005:102) adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan terhadap pekerjaan.
5. Untuk memberikan dorongan agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier lebih tinggi.
6. Untuk melaksanakan hukuman atas pelanggaran yang dilakukan karyawan.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
9. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
10. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Simamora (1997:161) menyatakan tujuan rotasi supaya memungkinkan mempelajari sesuatu dari setiap posisi dan apa tujuan dan fungsi dari berbagai unit organisasi. Organisasi diuntungkan karena para karyawan menjadi kompeten dalam beberapa pekerjaan yang akan membantu citra diri karyawan, menggairahkan pertumbuhan pribadi, dan meningkatkan nilai karyawan bagi organisasi. Rotasi dapat membantu manajer dalam menghadapi terjadinya ketidakhadiran dan perputaran karyawan sehingga pada saat hal itu terjadi maka manajer dapat dengan cepat mengisi kekosongan posisi karena setiap karyawan dapat melakukan beberapa pekerjaan.

Jaturanonda (2006) dalam When Hsien Ho *et al.* (2009) menyatakan bahwa rotasi akan membantu karyawan untuk mendapatkan beranekaragam kemampuan dan memperluas visi serta dapat dijadikan sebagai pendekatan untuk mengurangi tingkat kebosanan.

### **Keuntungan dan Kelemahan Rotasi Pekerjaan**

Manfaat rotasi menurut Siagian (2009:172) adalah sebagai berikut:

1. Bertambahnya pengalaman baru.
2. Tidak terjadi kebosanan atau kejenuhan.
3. Memperoleh pengetahuan dan ketrampilan baru.

4. Persiapan dalam menghadapi tugas baru.
5. Motivasi dan kepuasan yang lebih tinggi.

Olorunsola (2000) kebijakan rotasi pekerjaan dapat memberikan manfaat:

1. Rotasi pekerjaan menciptakan peluang untuk memperbaiki efisiensi dan produktivitas.
2. Memindah karyawan dari satu unit ke unit lain sebagai proses pelatihan untuk peningkatan profesionalitas karyawan.
3. Rotasi pekerjaan untuk memperbaiki pekerjaan yang membosankan dan karyawan memperoleh keahlian yang lebih baik.
4. Rotasi pekerjaan dapat memperbaiki gagasan tentang karyawan tertentu hanya sesuai untuk melakukan pekerjaan tertentu (spesialisasi).

Robbins (2003:235) menjelaskan bahwa kekuatan dari rotasi pekerjaan adalah mampu mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui penganekaragaman kegiatan karyawan. Tentu saja hal itu juga mempunyai manfaat tidak langsung bagi organisasi, karena para karyawan dengan rentang keterampilan yang lebih lebar memberi manajemen lebih banyak kelenturan dalam menjadwalkan kerja, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan mengisi kekosongan personalia.

Rotasi pekerjaan menurut Jackson & Mathis (2009:362) memiliki keterbatasan yaitu biaya yang mahal, dibutuhkan waktu yang lama ketika karyawan berganti posisi karena mereka harus mengenal orang-orang dan teknik yang berbeda di setiap unit kerja yang baru. Selain itu, rotasi kerja dapat mengorbankan kecakapan dan kepiawaian pegawai yang tumbuh dari spesialisasi (Simamora, 1997:161). Di pihak lain, rotasi pekerjaan juga dapat menciptakan gangguan karena anggota kelompok kerja harus menyesuaikan diri dengan adanya karyawan baru dan penyelia juga harus menghabiskan banyak waktu untuk menjawab pertanyaan dan memantau pekerjaan karyawan yang baru saja dirotasikan (Robbins, 2003:235).

#### **Sebab dan Alasan Rotasi**

Sebab pelaksanaan rotasi digolongkan atas permintaan sendiri dan alih tugas produktif, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Permintaan sendiri, dilakukan atas keinginan karyawan yang



bersangkutan dan disetujui oleh pimpinan. Hal ini dikarenakan faktor kesehatan, keluarga, ataupun perselisihan dalam kerjasama dengan karyawan lain. Umumnya rotasi ini hanya perpindahan pada jabatan yang setingkat pada bagian atau tempat lain dimana kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya imbalan sama.

2. Alih tugas produktif. Dilakukan atas kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan dalam pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya (Hasibuan, 2005:104).

#### **Jenis - Jenis Rotasi:**

Pigors dan Mayers dalam Hasibuan (2005:105) mengemukakan 5 macam transfer yaitu:

1. *Production transfer*. Mengalihugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal karena pada bagian tersebut terjadi kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.
2. *Replecement transfer*. Mengalihugaskan karyawan yang sudah lama masa dinas ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinas akan habis atau telah diberhentikan.
3. *Versatility transfer*. Mengalihugaskan karyawan ke jabatan lain secara horizontal agar karyawan memperkaya keahlian dalam berbagai pekerjaan.
4. *Shift transfer*. Mengalihugaskan karyawan secara horizontal dari satu tim ke tim lain dengan jenis pekerjaan yang sama.
5. *Remedial transfer*. Mengalihugaskan karyawan ke jabatan lain atas permintaan karyawan karena tidak dapat bekerjasama dengan rekan-rekannya.



# BAB XII

## Stres Kerja

---

### Definisi Stres Kerja

Stres adalah reaksi dari tubuh terhadap tekanan yang diberikan padanya, (Mondy, 2008). Stres dapat mempengaruhi setiap individu dengan cara yang berbeda-beda kondisinya tergantung pada masing-masing individu. Szilagyi (1990) dalam Gitosudarmo (2000) menjelaskan stres adalah pengalaman yang bersifat internal yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis dalam diri seseorang sebagai akibat dari factor lingkungan eksternal, organisasi, atau orang lain.

Stres menurut Robbins (2003) adalah suatu kondisi dinamik yang didalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Stres merupakan kondisi ketegangan yang menciptakan ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi dan cara berfikir, dan kondisi seorang karyawan (Rivai, 2008). Dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi seseorang yang mengalami tekanan dalam bekerja sehingga terjadi ketidakseimbangan emosi dan perubahan sikap kerja yang cenderung negatif.

### Faktor-Faktor Penyebab Stres

#### 1. Aspek Dalam Organisasi

Banyak aspek yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang yang berpotensi menimbulkan stress. Mondy (2008) menjelaskan 3 faktor penyebab stress meliputi:

a. **Budaya Perusahaan.**

Gaya kepemimpinan seringkali mempengaruhi suasana kerja. Seorang pemimpin yang cenderung otokratis dapat meningkatkan peluang stres. Namun, pemimpin yang terlalu liberal juga dapat mendorong bawahan berebut kekuasaan sehingga bisa berakibat konflik internal. Seringkali, kebijakan dan aturan dari pimpinan dapat menghambat fleksibilitas kerja karyawan misalkan aturan jadwal kerja yang kaku dapat menghambat kinerja karyawan karena masalah sempitnya waktu untuk istirahat atau berkumpul dengan keluarga.

b. **Pekerjaan Itu Sendiri**

Adanya perbedaan karakteristik tugas, tanggungjawab, dan control terhadap pekerjaan dapat mempengaruhi terjadinya stress kerja karyawan. Namun, dalam hal ini tingkat stress lebih tinggi akibat pekerjaan manajerial karena adanya tanggung jawab atas karyawan, penilaian kinerja karyawan, komunikasi dan koordinasi hubungan kerja .

c. **Kondisi Kerja**

Adapun kondisi kerja yang dimaksud dalam hal ini meliputi tempat kerja, mesin, perkakas yang digunakan, beban kerja, kebisingan, pencahayaan, pemeliharaan tempat kerja akan berpotensi menimbulkan stres jika dirasa tidak memenuhi syarat operasional kerja. Selain itu, hal ini juga dapat menurunkan semangat kerja karyawan dan bahkan menurunkan kinerja jika hal ini terjadi berkelanjutan.

2. **Aspek di Luar Pekerjaan**

a. *Time based conflict*

Kebutuhan menyeimbangkan tuntutan waktu antara pekerjaan dan keluarga. Hal ini banyak dialami wanita karier dimana selain mengurus rumah tangga dan pekerjaan. Sedangkan hal ini tidak mudah dilaksanakan sehingga menjadi pemicu stress.

b. *Strain based conflict*

Strain based conflict dapat terjadi ketika stres dari satu sumber meluap melebihi kemampuan seseorang. Misalnya kematian salah satu pasangan atau masalah keuangan menghasilkan ketegangan dan kelelahan yang mempengaruhi kemampuan pegawai untuk menyelesaikan kewajibannya.

c. *Role behavior conflict*

Tiap karyawan memiliki peran dalam pekerjaan. Di samping itu, karyawan juga dituntut lingkungan yang ada kalanya bertentangan dengan pekerjaannya. Sehingga seringkali memicu stres.

d. Perbedaan Individu

Penerimaan seseorang dengan orang lain dapat berbeda dalam menghadapi situasi yang sama. Hal ini karena setiap orang memiliki ambang batas kemampuan dalam mengatasi stres. Dalam menghadapi masalah masalah ada beberapa orang cenderung mengabaikan stressor dengan harapan masalah tersebut akan hilang, (Sopiah, 2008).

Adapun Miner (1988) dalam Gitosudarmo (2000) meringkas sumber stres dan dampaknya dalam suatu bagan sebagai berikut:



**Gambar 2.1** Model Pemahaman Stres

Sumber: Miner (1988) dalam Gitosudarmo (2000)



Adanya intervensi maka stres yang berhubungan dengan pekerjaan akan dapat dikelola karena seseorang dapat beradaptasi. Beberapa intervensi dengan tepat menghilangkan stresor yang tak perlu. Bantuan lain dapat mengubah interpretasi pegawai terhadap lingkungan melalui program fitness dan gaya hidup dapat mendorong membangun pertahanan fisik yang lebih baik dalam melawan stress atau dukungan social dengan memberikan sumber material informasi dan emosional (Sopiah, 2008)

### **Gejala Adaptasi Umum Terhadap Stres**

Sopiah (2008) menjelaskan hasil riset dr. Hans Selye, terdapat tiga tingkatan yang berbeda dari respon seseorang terhadap stress yaitu:

1. Tahap pertama, alarm. Merupakan awal dari reaksi tubuh terhadap adanya tekanan. Reaksi ini biasanya terjadi dalam bentuk pesan biokimia yang ditandai dengan gejala otot menegang, denyut jantung meningkat, dan emosi tidak stabil.
2. Tahap kedua, perlawanan (*resistance*). Pada tahap ini ditandai adanya kegelisahan, kelesuan kerja, ketegangan sehingga seringkali terjadi kecelakaan kerja atau ketidaksesuaian pengambilan keputusan.
3. Tahap ketiga, peredaan (*exhaustion*). Dengan lamanya tekanan sehingga tubuh menyesuaikan diri sebagai kekuatan atau jika tidak mampu beradaptasi maka akan muncul penyakit jantung koroner, darah tinggi ataupun penyakit gula darah.

### **Dampak Stres Kerja**

Mondy(2008) menyatakan bahwa stres dapat mengakibatkan berkurangnya tingkat kehadiran, peningkatan penggunaan obat-obatan, dan menurunkan kinerja. Selain itu, stress juga menduduki puncak daftar resiko gangguan kesehatan yang berkontribusi pada biaya perawatan kesehatan. Sedangkan menurut Sopiah(2008) bahwa terdapat 3 dampak stress kerja:

1. Fisik, Stres fisik akibat stress mudah dikenali yaitu jantung, tekanan darah tinggi, sakit kepala, atau gangguan tidur.
2. Psikis, Stres pada aspek psikis meliputi ketidakpuasan kerja, depresi, kelelahan, kemurungan, dan menurunnya semangat.
3. Perilaku, Stres dapat mempengaruhi perilaku yaitu menurunnya kinerja, naiknya tingkat kecelakaan kerja, salah dalam pengambilan keputusan, tingkat absensi tinggi, dan adanya agresi di tempat kerja.



## Mengelola Stres

Stres sebaiknya ditangani secara tepat baik oleh individu ataupun organisasi. Adapun mengendalikan stres dapat dilakukan dengan beberapa cara, meliputi:

1. Olahraga Fisik. Stres menimbulkan perubahan kimiawi dalam tubuh sehingga olahraga dapat membantu mengembalikan tubuh pada keadaan normalnya.
2. Mengikuti kebiasaan diet yang sehat. Tubuh orang dalam kondisi stres akan membakar energy lebih cepat dibandingkan dalam kondisi normal sehingga makan makanan sehat akan lebih baik dalam menjaga dan menggantikan energy yang hilang.
3. Tahu kapan berhenti bekerja sejenak. Relaksasi penting untuk meredam stress karena tidak setiap orang bisa bertahan dalam kondisi stres berkepanjangan.
4. Menempatkan situasi stres dalam perspektif. Menyikapi masalah tergantung dari individu masing-masing. Beberapa orang cenderung menyikapi masalah sebagai masalah hidup dan mati. Sikap ini akan semakin memperbesar stres.
5. Membangun keteraturan hidup. Adanya perencanaan dalam hidup dan pekerjaan untuk meminimalkan resiko stres. Hampir semua orang membutuhkan waktu menjauh dari pekerjaan untuk mencari suasana baru atau sekedar relaksasi.
6. Mengenali keterbatasan diri sendiri. Kondisi yang paling meningkatkan stress adalah saat seseorang menghadapi pekerjaan yang menampakkan keterbatasan dan ketidakmampuannya. Oleh karena itu, setiap orang harus paham sejauh mana tingkat kompetensinya, (Mondy, 2008).
7. *Remove the stressors*

Menurut Sopiah (2008) bahwa menghilangkan atau meminimalkan sumber stress lebih efektif melalui seleksi dan penempatan pegawai sehingga persyaratan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka. Menciptakan suasana *familiy friendly and work initiatives* mengurangi stressors yang menyebabkan *time based conflict* melalui 5 cara:

- Penggunaan waktu yang fleksibel
- Job sharing
- Telecommuting
- Pengelolaan waktu

Menurut Robbins (2003) banyak orang tidak mengelola waktunya dengan baik. Adanya suatu pemahaman dan pemanfaatan prinsip dasar pengelolaan waktu dapat membantu individu mengatasi ketegangan yang diciptakan oleh tuntutan pekerjaan. Adapun prinsip pengelolaan waktu meliputi: (1) Membuat daftar kegiatan dari kegiatan yang mau diselesaikan; (2) memprioritaskan kegiatan menurut kepentingan dan urgensinya; (3) menjadwalkan kegiatan menurut peringkat prioritas; dan (4) mengetahui siklus harian anda saat-saat paling produktif.

## **BAB XIII**

### **Pendukung Kajian Terkait Perilaku Organisasi**

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Judge dan Bono (2000) (dalam Pareke, 2008) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Individu-individu yang mempersepsikan bahwa pemimpinnya memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Judge dan Bono (2000) (dalam Pareke, 2008) mengajukan penjelasan bahwa adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja adalah pengawasan (*supervision*). Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi**

Konstruk kepemimpinan transformasional juga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi melalui pengaruhnya pada anggota-anggota organisasi dalam rangka mendapatkan penerimaan, dukungan, komitmen dan keterlibatan mereka dalam perubahan organisasional melalui perilaku-perilaku kharisma, pengartikulasian visi dan penekanan perhatian secara individual. Senada dengan hasil kajian empiris yang dilakukan Podsakoff *et al.* (1996) (dalam Pareke, 2008), yang menyimpulkan bahwa untuk menumbuhkan komitmen para anggota organisasi terhadap perubahan, dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, khususnya dengan perilaku-perilaku



mengartikulasikan visi, menyediakan suatu model yang tepat, memupuk penerimaan tujuan-tujuan kelompok, dan perhatian individual. Keempat jenis perilaku pemimpin transformasional ini ditemukan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen karyawan. Demikian pula kajian Judge dan Bono (2000) dan Bycio *et al.* (1995) (dalam Pareke, 2008), menyimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara perilaku-perilaku pemimpin transformasional dengan komitmen organisasional.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja yang dirasakan seseorang cenderung mempengaruhi tingkat komitmennya pada organisasi tempat ia bekerja. Allen dan Meyer (1990) (dalam Pareke, 2008). Clugtons (2000) (dalam Pareke, 2008) menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif mempengaruhi komitmen afektif, kontinuan, dan normatif. Kajian lainnya yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah kajian yang dilakukan oleh Koesmono (2007). Kajian tersebut mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB**

Brahmana dan Sofyandi (2007) menyatakan bahwa persepsi dosen dan karyawan administrasi yang memandang gaya kepemimpinan cenderung transaksional, ternyata diikuti oleh OCB yang kurang begitu baik. Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan semakin transformasional gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka OCB karyawan dalam organisasi tersebut juga semakin baik. Hasil kajian tersebut juga sesuai dengan kajian yang dilakukan oleh Kaihatu dan Rini (2007) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku OCB.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB**

Menurut Podsakoff *et al.* (2000) (dalam Pareke, 2008) kepuasan kerja karyawan merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku OCB, di samping komitmen organisasional. Kepuasan kerja adalah segala sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional positif bawahan terhadap penilaian pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual. Individu-individu yang mendapatkan



kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggung-jawab dan dedikasi. Sehingga hampir tidak ada perdebatan yang runcing di kalangan para peneliti tentang kepuasan kerja terhadap OCB.

Kajian lainnya yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB adalah kajian yang dilakukan oleh Dana (2007). Kajian tersebut mengatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dengan OCB karyawan menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Gibson et al, 1997 dalam Ariyanti (2005:131) bahwa motivasi setiap karyawan berkaitan erat dengan kemampuan diri karyawan dalam bekerja. Selain itu, berkaitan juga dengan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan setiap karyawan yang berbeda-beda. Maka, kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat mereka gunakan sebagai motivasi agar kebutuhan mereka dapat terpenuhi sehingga akan menimbulkan perasaan puas dalam diri karyawan dan karyawan akan bekerja semakin giat. Sebagaimana menurut Herzberg (1959) dalam Muhaimin (2004:3) ciri karyawan yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi untuk bekerja yang tinggi, mereka lebih senang melakukan pekerjaannya sedangkan ciri pekerja yang kurang puas cenderung malas berangkat ketempat kerja dan malas bekerja.

Kajian yang dilakukan Susanti (2007) menemukan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dengan  $\beta$  sebesar 0,734 dan  $t_{hitung} = 5,050 > t_{tabel} = 2,021$ , tingkat signifikansi 0,000. Sehingga motivasi berpengaruh positif pada terciptanya kepuasan kerja.

### **Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hariandja (2002:158) menyatakan bahwa para manajer dahulu menghendaki agar setiap instruksi yang ia berikan dapat dipahami dan dapat dijalankan oleh para bawahan. Sehingga para bawahan hanya tinggal melaksanakan apa yang menjadi kehendak pimpinan. Tetapi, pimpinan sekarang bisa melibatkan karyawan dalam penyelesaian masalah kerja dalam menciptakan iklim yang terbuka. Sehingga, karyawan akan merasa diakui perannya dalam perusahaan dan mereka akan merasa puas jika pemikiran atau pendapatnya dihargai atau dipertimbangkan oleh atasannya. Hal ini akan mendorong mereka lebih semangat dalam bekerja.

Kajian yang dilakukan oleh Agustina (2007) menemukan pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja dengan  $F_{hitung} = 21,804 > F_{tabel} = 2,326$ , tingkat signifikansi = 0,000. Sehingga komunikasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Menurut Herzberg (1959) dalam Muhaimin (2004:3) bahwa tingkah laku karyawan yang tidak puas cenderung malas bekerja dan menimbulkan masalah bagi perusahaan berupa tingkat absensi yang tinggi, keterlambatan kerja, dan pelanggaran disiplin lainnya. Sebaliknya, tingkah laku karyawan yang puas akan lebih menguntungkan perusahaan. Sikap dan tingkah laku karyawan menentukan produktivitas kerjanya sehingga ketidakpuasan karyawan akan berpengaruh pada perilaku kerja yang tidak produktif dan akan mengganggu kelangsungan hidup perusahaan (Ariyanti, 2005:134).

Prasetyo (2005:3) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal pada perusahaan, semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja lebih tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula.

Kajian yang dilakukan Susanti (2007) menemukan pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja dengan  $\beta = 0,317$  dan  $t_{hitung} = 3,740 > t_{tabel} = 2,021$  dengan taraf signifikansi 0,000 dan kajian oleh Prasetyo (2005) menemukan pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja dengan  $\beta = 0,231$ . Sehingga kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif terhadap produktivitas kerja.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Motivasi tidak hanya berupa materi, tetapi dukungan dan penghargaan dari atasan juga dibutuhkan untuk kelancaran pekerjaan. Anoraga *et al* (1995) dalam Ariyanti (2005:131) menjelaskan bahwa melahirkan motivasi bukan masalah sederhana dalam meningkatkan produktivitas serta profesionalisme kerja. Motivasi kerja timbul apabila seseorang memperoleh imbalan yang baik serta adil. Tetapi fakta membuktikan bahwa imbalan yang baik belum tentu menunjukkan hasil kerja yang produktif.

Prasetyo (2005:4) menjelaskan bahwa bila seseorang termotivasi, maka ia akan berusaha keras untuk mewujudkan



apa yang diinginkannya. Namun, dengan usaha keras belum tentu menghasilkan produktivitas yang diharapkan apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi. Sehingga usaha harus diarahkan dan lebih konsisten dengan tujuan organisasi.

Kajian yang dilakukan oleh Lestari (2007) menemukan pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja dengan  $F_{hitung} (11.363) > F_{tabel} (2.494)$  dan korelasinya sebesar 0.571 dan Djati (1999) menemukan korelasi antara motivasi dengan produktivitas kerja sebesar 0.9188 atau 91.88%. Sehingga motivasi berkaitan erat dan berpengaruh langsung pada produktivitas kerja.

### **Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Kerja**

Menurut Hariandja (2002:170) yang menyatakan bahwa komunikasi baik vertikal, horisontal, maupun diagonal pada dasarnya bersifat hubungan kerja saling tukar-menukar informasi. Melalui saluran komunikasi ini diharapkan akan tercipta kesatuan pandangan, pola pikir dan kesatuan gerak sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dalam peningkatan produktivitas kerja.

Kajian yang dilakukan oleh Rizqiana (2006) menemukan pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja yang dalamnya terdapat bentuk produktivitas kerja dengan hasil uji F yang menunjukkan nilai  $F_{hit} = 15,767 > F_{tabel} = 2,520$  dan nilai signifikansi  $F 0,000 < 0,05$ . Sehingga komunikasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja.

### **Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Hanafi dan Amirullah (2001:162) rotasi pada umumnya dimaksudkan untuk menempatkan karyawan pada tempat yang tepat agar karyawan mendapatkan kepuasan kerja dan prestasi kerja yang tinggi. Prinsip fleksibilitas sering digunakan perusahaan sebagai kunci sukses perusahaan. Sehingga sistem yang umumnya digunakan adalah rotasi atau perpindahan karyawan. Diharapkan dengan pemindahan, lebih bermanfaat karena akan mendapat pengalaman dan keahlian baru. Selain itu, pemindahan akan memperbaiki motivasi diri dan kepuasan kerja karyawan terutama ketika karyawan tersebut mengalami hambatan pada bidang tugas yang lama (Rivai, 2008:213). Kajian Wen-Hsien Ho *et al.* (2009) menemukan hasil bahwa rotasi kerja berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai.

### **Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hariandja (2002:158) menyatakan bahwa para manajer dahulu menghendaki agar setiap instruksi yang ia berikan dapat dipahami dan dapat dijalankan oleh para bawahan. Sehingga para bawahan hanya tinggal melaksanakan apa yang menjadi kehendak pimpinan. Tetapi, pimpinan sekarang bisa melibatkan karyawan dalam penyelesaian masalah kerja dan menciptakan iklim yang terbuka. Sehingga, karyawan akan merasa diakui perannya dalam perusahaan dan mereka akan merasa puas jika pemikiran atau pendapatnya dihargai atau dipertimbangkan oleh atasannya. Hal ini akan mendorong mereka lebih semangat dalam bekerja.

Robbins (2003:5) menyatakan bagi kelompok kerja, karyawan merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok tersebut merupakan mekanisme fundamental dimana anggota-anggotanya menunjukkan kekecewaan dan rasa puas. Sehingga komunikasi merupakan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan anggota.

Kajian yang dilakukan oleh Halauwet (2007) menemukan hasil komunikasi efektif yang terdiri dari hubungan antara atasan-bawahan, iklim komunikasi, dan perspektif organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja secara parsial ataupun simultan dengan  $F_{hit}$  34.829 dengan signifikansi 0.000. Demikian juga hasil kajian Juwita (2008) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Ahmadi (2008) menjelaskan bahwa kinerja merupakan produk alami dari rasa kepuasan karyawan. Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Penjelasan di atas didukung oleh hasil kajian yang dilakukan Laily (2009) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan tingkat manajerial. Demikian juga dengan hasil kajian Ahmadi (2008) menemukan



pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dimana kepuasan kerja merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja.

### **Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasibuan (2005:102) dengan adanya rotasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif. Selain itu, dengan rotasi pada posisi dan pekerjaan yang sesuai akan meningkatkan semangat dan produktivitas kerja karyawan. Jackson & Mathis (2009:362) juga menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan melalui penggunaan pemindahan lateral akan bermanfaat untuk membangkitkan kembali antusiasme dan mengembangkan balok karyawan. Kajian yang dilakukan Kristanto (2009) menemukan hasil bahwa rotasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Wursanto (2003:159) menjelaskan bahwa komunikasi sangat penting bagi organisasi. Semua masalah yang timbul dalam organisasi akan segera dapat diatasi apabila komunikasi yang berlangsung berjalan lancar serta arus informasi tidak mengalami hambatan. Untuk mencapai tujuan organisasi, seorang manajer harus mampu berkomunikasi dengan para karyawan di semua bidang dan tingkatan. Manajer yang mengikutsertakan bawahan dalam menghadapi masalah dapat menimbulkan dorongan pada karyawan untuk lebih meningkatkan kreativitas dan semangat kerja sesuai dengan batas kemampuan masing-masing.

Komunikasi dapat membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan pada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana karyawan bekerja dengan baik, dan apa yang didapat untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Sehingga dengan komunikasi dapat membantu karyawan dalam kelancaran bekerja (Robbins, 2003:5).

Kajian yang dilakukan Jui Chen Chen *et al.* (2005) menemukan hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan kinerja.

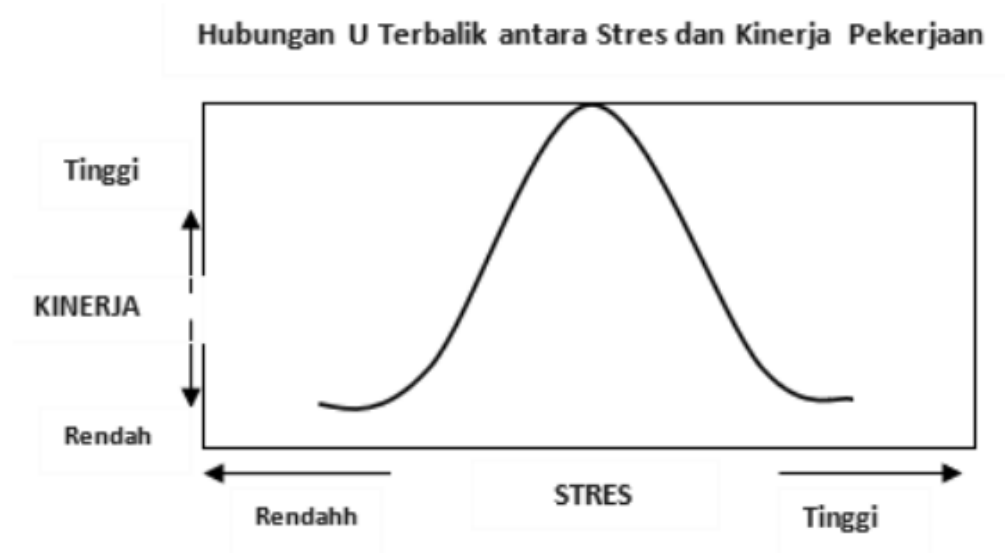
### **Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Rivai (2008) menjelaskan bahwa konflik ada sisi positif dan negatifnya, tergantung bagaimana pengelolaan konflik tersebut. Bila konflik tidak mampu dikendalikan maka akan terjadi perpecahan baik antar individu atau unit kerja sehingga

menghambat pelaksanaan kerja dan jika tidak segera diselesaikan hal ini mengancam kelangsungan hidup organisasi.

### **Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja karyawan**

Pengaruh stres terhadap kinerja yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 2.2** Pengaruh stres terhadap kinerja

Sumber: Robbins (2003:384)

Stres yang positif adalah pada tingkat rendah sampai sedang akan mendorong tubuh seseorang meningkatkan kemampuan untuk bereaksi, pada saat itulah individu sering melaksanakan tugas lebih baik dan cepat. Namun, terlalu banyak tuntutan akan mempengaruhi stress sehingga kinerja menurun. Untuk stress tingkat sedang sampai tinggi akan mengakibatkan kinerja menurun dalam jangka panjang karena adanya stress yang berkelanjutan. Jika hal ini terus terjadi, maka diperlukan tindakan pihak manajemen untuk mengelola stres misalnya dengan refreshing keluarga besar organisasi, pemberian waktu cuti, atau implementasi sistem rotasi karena jika diabaikan maka akan terjadi resiko karyawan kehilangan semangat kerja.

## DAFTAR RUJUKAN

---

- Adomi, Esharenana E. 2005. Job rotation in Nigerian university libraries, *Library Review* Vol. 55, No. 1. [www.emeraldinsight.com/0024-2535.htm](http://www.emeraldinsight.com/0024-2535.htm). Diakses: 2 Nopember 2010.
- Agustina, Elya. 2007. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada karyawan Hotel Santika Malang). Skripsi tidak di terbitkan. Universitas Negeri Malang.
- Al Ahmadi, Hanan. 2008. Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. [www.emeraldinsight.com/0952-6862.htm](http://www.emeraldinsight.com/0952-6862.htm). Diakses: 2 Nopember 2010.
- Allison, J.B., Voss, S.R., & Houston, C.R. 2001. An Empirical Investigation of The Impact of SDB on The Relationship Between OCB and Individual Performance. (<http://www.sbaer.uca.edu/research/2001/ACME/>, diakses 5 Mei 2008).
- Almigo, Nuzsep. 2004. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan. [www.google.com](http://www.google.com). Diakses: 5 Februari 2011.
- Almigo, Nuzsep. 2004. Pengaruh Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan, Vol 1, No. 1. Online diakses 9 Maret 2008.
- Amirullah & Hanafi, Rindyah. 2001. Pengantar Manajemen. UM Press, Malang.
- Arifin, Bey. 2005. Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. [www.google.com](http://www.google.com). Diakses: 25 April 2011.
- Ariyanti, R. Deasy. 2005. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Staf Akunting (Studi Empiris Pada Beberapa Perusahaan Swasta di Jakarta dan Tangerang). Vol. 7, No. 2. Trisakti School of Management. Diakses 5 Maret 2008.



- Armstrong, M. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Media Kompetindo, Jakarta.
- As'ad, Moh. 2000. *Psikologi Industri*. Edisi ketiga. Liberty, Yogyakarta.
- Baharum, Sharifah et al. -. Hubungan antara Komunikasi dalam Organisasi Dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Komitmen Kerja. [www.google.com](http://www.google.com). Diakses: 25 April 2011.
- Bernardin, H. Jhon and Joyoe E. A. Russel. 1995. *Human Resources Management*. Mc. Graw Hill, Inc, Singapore.
- Brahmana, S.S., & Sofyandi, H. 2007. *Transformational Leadership dan Organizational Citizenship Behaviour di UTAMA*. Laporan Kajian Kelompok. Bandung: Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama. (<http://www.dspace.widyatama.sc.id>, diakses 5 Mei 2008).
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol.10, No. 2. Diakses: 5 Nopember 2010.
- Carmeli, A. 2005. The Relationship between organizational culture and withdrawal intentional and behaviour, *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 2, pp. 177-195.
- Carmeli, Abraham. 2005. The Relationship between organizational culture and withdrawal intentional and behaviour, *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 2, pp. 177-195. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com). Diakses: 14 Januari 2011.
- Chen Chen, Jui., Silverthorne, Colin., dan Hung, Jung-Yao. 2005. Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 27 No. 4. [www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm). Diakses: 8 Nopember 2010.
- Crossman, Alf., dan Zaki, Bassem Abou. 2003. Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 18 No. 4. [www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm). Diakses: 2 Nopember 2010.

- Dana, M.H. 2007. Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Politeknik Kesehatan Banjarmasin. Working Paper Series, (Online), No. 2, (<http://lrc-kmpk.ugm.ac.id>, diakses 3 April:2008).
- Daniel W.W., Terrel, J. C. 1989. Business Statistic for Management and Economic. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Davis, Grace. 2004. Job satisfaction survey among employees in small businesses. <http://www.emeraldinsight.com>. Di akses: 6 Januari 2011.
- Davis, Keith & Newstrom, John W. 1989. Perilaku Dalam Organisasi. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Davis, Keith., Newstrom, W. John. 1985. Perilaku Dalam Organisasi Edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Djati, P. Sundring. 1999. Pengaruh Variabel-Variabel Motivasi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Karyawan pada Industri Rumah Tangga di Kabupaten Sidoarjo. Vol. 1, No. 1. Universitas Kristen Petra Surabaya. Online Diakses 10 Maret 2008.
- Djati, S.P. 2003. Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitemen Organisasi, dan Prestasi Kerja. JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN, (Online), Vol. 7, No. 2, (<http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals>, diakses 13 Agustus 2007).
- DR. Anwar Prabu Mangkunegara, Msi. 2005. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: PT. Refika Aditama
- DR. Anwar Prabu Mangkunegara, Msi. 2005. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: PT. Refika Aditama
- DR. H. Yoyon Bahtiar Irianto, M.Pd, 2008. Budaya Organisasi
- Dr. Sopiah, MM., M.Pd. 2008. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: ANDI.
- Fuad Mas'ud. 2004. Survai Diagnosis Organisasional. Konsep dan Aplikasi. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gallardo, Eva., Canizares, Sandra., Guzman, Tomas Lopez ., and Jesus, Maria Margarida Nascimento. 2009. Employee satisfaction in the Iberian hotel industry The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). <http://www.emeraldinsight.com>. Diakses: 5 November 2010.

- Gardner, T.M., Moyinihan, L.M., Park, H.J., Wright, P.M, 2001. Beginning to unlock the black in the HR Firm Performance Relationship: The impact of HR Practices on Employee Attitude and Employee Outcomes, Working Paper 01-12, CAHRS, Cornell School of Industrial and Labor Relation.
- Gering, Supriyadi dan Triguno. 2001. Budaya Kerja Organisasi Pemerintah. Jakarta
- Gering, Supriyadi dan Triguno. 2001. Budaya Kerja Organisasi Pemerintah. Jakarta
- Gomes, F Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Gomes, F, Cardoso. Drs. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Goris, Jose R. 2007. Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Management Development* Vol. 26 No. 8. <http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm>. Di akses: 6 Januari 2011
- Haiba, Iklima Fithri. 2010. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Kementerian Pendidikan Kota dan Kabupaten Malang. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang. Tidak diterbitkan.
- Halauwet, Sonya. 2007. Pengaruh Komunikasi Efektif antara Atasan dan Bawahan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Unit bengkel, Jasa Pemeliharaan Kilang PT. PERTAMINA UP V Balikpapan Kalimantan Timur). Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang. Tidak di terbitkan.
- Handoko, T. Hani. 2000. Manajemen Edisi 2. BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2000. Manajemen Edisi 2. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hardaningtyas, D. 2004. Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap Pada Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.



- Hariandja, Marihot, T. Efendi. Drs. M.si. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hariandja, Marihot, T. Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu .S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu .S.P. Drs. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hsien Ho, Wen., Chang, Ching Sheng., Shih, Ying-Ling., and Liang, Rong-Da. 2005. Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*. <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/9/8>. Diakses: 5 Nopember 2010.
- <http://abeacheagle.blogspot.com/2012/01/pembentukan-budaya-organisasi-pada.html>. Diakses: 12 Maret 2013
- <http://edratna.wordpress.com/2010/03/02/budaya-kerja-dan-peranannya-dalam-suatu-organisasi/>. Diakses: 12 Maret 2013
- <http://habibiarifin.blogspot.com/2010/05/budaya-organisasi-dan-budaya-kerja.html>. Diakses: 11 Maret 2013
- <http://Teori Budaya Organisasi Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Bahan Kuliah Manajemen.mht>. Diakses: 10 Maret 2013
- <http://y4zmanies.wordpress.com/2010/11/15/perubahan-budaya-organisasi-yang-sulit/>. Diakses: 12 Maret 2013
- Husin, Dahrius. 2010. *Pengaruh Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Riau*. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang. Tidak diterbitkan.
- Husnan, Suad. Drs. MBA., Heidjrachman, Ranupandojo. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Jackson, John .H., and Mathis, Robert. L. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Angelica, Diana (penterjemah). Salemba Empat, Jakarta.

- Juwita, Kristin. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Bagian Pabrikasi PT. PG Kebon Agung Malang). Skripsi Program Studi Manajemen Universitas Negeri Malang, Malang. Tidak diterbitkan.
- Kaihatu, T.S & Rini, W.A. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, (Online), Vol. 98, NO. 1, (<http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/>, diakses 3 April:2008).
- Koesmono, T.H. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN*, (Online), Vol 7 No. (2), (<http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals>, diakses 19 Agustus 2007)
- Koesmono, T.H. 2007. Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN*, (Online), Vol. 9 No. (1), (<http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals>, diakses 13 Agustus 2008)
- Koesmono, Teman., H. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals>. Diakses: 2 Nopember 2010.
- Koesmono, Teman., H. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals>. Diakses: 2 Nopember 2010.
- Kristanto. 2009. Pengaruh Rotasi, Insentif, dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di BRI Kantor Cabang Situbondo. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang. Tidak diterbitkan.

- Laily, Nur. 2009. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial Industri Pupuk di Indonesia. *Jurnal Logos* Vol.6 No.2. Diakses: 20 Desember 2010.
- Lestari, Eka. 2007. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Tetap Bagian Produksi di Pabrik Rokok Suket Teki Malang). Skripsi tidak diterbitkan. Universitas Negeri Malang.
- Malthis, Robert. L., Jackson, John .H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.Prabu, A.A, Drs. Msi. Psi. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. Prabu, A.A, Drs. Msi. Psi. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Refika Aditama, Bandung.
- Mangkuprawira, Sjafrī Tb. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Anggota IKAPI, Bogor.
- Mangkuprawira, Sjafrī Tb. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. IPB Press, Bogor.
- Manolopoluos, Dimitris. 2007. An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com). Di akses 2 Maret 2008.
- Manullang, Drs. M., Manullang, Marihot, S.E, M.M.2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mardianto, Anang. 2005. Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan-Bawahan dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta. <http://www.google.com>. Diakses: 20 Desember 2010.
- McKenna, Eugene and Beech, Nic. 2000. *The Essence of Human Resource Management*. Budi .S, Totok (penterjemah). ANDI, Yogyakarta.
- Muhaimin. 2004. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Karyawan Operator Shaving Computer Bagian Produksi Pada PT Primarindo Asia Infrastruktur Tbk di Bandung. Vol. 1, No. 1. Di akses 2 Maret 2008.



- Muhaimin. 2004. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Karyawan Operator Shewing Computer Bagian Produksi Pada PT Primarindo Asia Infrastruktur Tbk di Bandung. Vol. 1, No. 1. Di akses: 2 Agustus 2010.
- Muhaimin. 2004. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Karyawan Operator Shewing Computer Bagian Produksi Pada PT Primarindo Asia Infrastruktur Tbk di Bandung. Vol. 1, No. 1. Di akses: 2 Agustus 2010.
- Muhammad, Arni. 2005. Komunikasi Organisasi. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Mulyanto., dan Sutrisno. 2005. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. [www.google.com](http://www.google.com). Diakses: 25 April 2011.
- Nitisemito, Alex S. 1982. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Novi, Christian. 2005. Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendapatan Propinsi Kalimantan Timur (Studi pada Kantor Dinas Pendapatan Kotamadya Samarinda dan Kabupaten Tenggarong). Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang. Tidak diterbitkan.
- Numberi, Agustinus. 2010. Peranan Kondisi Kerja dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kerja Outsourcing (Studi di PT. Bank Papua Kantor Pusat Jayapura). Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang. Tidak diterbitkan.
- Olorunsola, Richard. 2000. Job rotation in academic libraries: the situation in a Nigerian university library. *Library Management* Volume 21. Number 2. <http://www3.mcb.co.uk/mcbrl.im.asp>. Diakses: 20 Desember 2010.
- Pace, R. Wayne & Faules F., Don. 2001. Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan. Mulyana, Dedy MA., Ph.D. (penterjemah). Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Pareke, F.Js. 2008. Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Kajian. *Fokus Ekonomi*, (Online), Vol. 4, No. 2, (<http://id-jurnal.blogspot.com/2008/04/fokus-ekonomi-agustus-2004-epemimpinan.html>, diakses 3 Agustus 2008).
- Permatasari, A. Neny. 2006. Pengaruh Komunikasi Dalam Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi

- Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Pabrik Kertas CV. Setia Kawan Tulung Agung). Skripsi tidak diterbitkan. Universitas Negeri Malang.
- Pramudya, Ismi' Ivan. 2005. Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Keuangan dan Umum PT sandang Nusantara Unit Patal Lawang). Skripsi tidak diterbitkan. Universitas Negeri Malang.
- Prasetyo, Edhi., dan Wahyuddin. 2005. Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan HOTEL RIYADI PALACE di SURAKARTA. [www.google.com](http://www.google.com). Diakses: 25 April 2011.
- Prasetyo, Edhi., dan Wahyuddin. 2005. Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan HOTEL RIYADI PALACE di SURAKARTA. [www.google.com](http://www.google.com). Diakses: 25 April 2011.
- Prasetyo, Edhi., Wahyuddin, M. 2005. Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan RIYADI PALACE HOTEL di Surakarta. online diakses 5 Maret 2008.
- Pushpakumari, M. D. 2008. The Impact of Job Satisfaction on Job Performance : An Empirical Analysis. [www.google.com](http://www.google.com). Diakses: 23 Juni 2011.
- Rashid, Z.A., Sambasivan, M., & Johari. J. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*, (Online), Vol. 22, No. 8, (<http://www.emeraldinsight.com>, diakses 5 Mei 2008).
- Riduwan & Kuncoro, Ahmad. Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis. Alfabeta, Bandung.
- Rivai, V. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, Prof. Dr. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek. Jakarta:PT RajaGrafindo Perkasa.
- Rivai, Veithzal. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek. PT Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Rizqiana, Anita. 2006. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap

Efektivitas Kerja Pegawai (Studi kasus di Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi / Vocational Education Development Center (VEDC) Malang). Skripsi tidak diterbitkan. Universitas Negeri Malang.

- Robbins, S.P. 2001. Perilaku Organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi, Jilid 1. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, S.P. 2001. Perilaku Organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi, Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen. 2003. Perilaku Organisasi. Atmaja, Haryana Puja (penterjemah) . PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen. 2008. Perilaku Organisasi. Atmaja, Haryana Puja (penterjemah) . PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Samad, Sarminah. 2011. The Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Job Performance Relationship: A Case of Managers in Malaysia's Manufacturing Companies. European Journal of Social Sciences - Volume 18, Number 4. www.google.com. Diakses: 23 Juni 2011.
- Sarwono, Jonathan. 2007. Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis Dengan SPSS. Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Refika Aditama, Bandung.
- Siagian, P, Sondang. Prof. Dr. MPA. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, Roymond H. 2008. Pengaruh Pelaksanaan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. H Koesnadi Bondowoso. www.google.com. Diakses: 25 April 2011.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasional Edisi Pertama. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Steers, R.M & Porter, L.W., 1983. Motivation and Work Behavior. New York: Accademic Press.
- Stephen P. Robbins dan Merry Coutler. 2010. Manajemen Jilid 1 Edisi Kesepuluh. Jakarta: Penerbit Erlangga



- Stephen P. Robbins. 2003. Perilaku Organisasi jilid 2. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok Gramedia
- Stephen P. Robbins. 2003. Perilaku Organisasi jilid 2. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok Gramedia
- Sudarmanto. 2008. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Supranto, J. 2004. Analisis Multivariat: Arti dan Interpretasi. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Susanti, Puri. 2007. Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan PT BPR Harta Raya Cipta Mulia Srengat- Blitar). Skripsi tidak diterbitkan. Universitas Negeri Malang.
- Sutarto. 1993. Dasar-dasar Organisasi. Yogyakarta: UGM PRESS.
- Umar, Hussein. 2008. Riset Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Usmara, A. Dra. M.Si. 2006. Motivasi Kerja Proses, Teori dan Praktek. Yogyakarta: Amara Books.
- Wahyuddin., dan Parwanto. 2005. Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta. [www.google.com](http://www.google.com). Diakses: 20 Desember 2010.
- Wexley, Kenneth, N & Yukl, A. Gery. 1992. Perilaku Organisasi Psikologi Personal. Shobaruddin, Muhammad (penterjemah). Rineka Cipta, Jakarta.
- Wexley, Kenneth, N & Yukl, A. Gery. 1992. Perilaku Organisasi Psikologi Personal. Shobaruddin, Muhammad (penterjemah). Rineka Cipta, Jakarta.
- Wursanto. 2002. Dasar-Dasar Ilmu Organisasi. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Wursanto. Drs.ig. 2002. Dasar-Dasar Ilmu Organisasi. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Yukl, G. 2007. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks.





## Profil Penulis

---

**Kristin Juwita, SE., MM**, lahir di Jombang, 25 Maret 1987. Gelar Sarjana Ekonominya diperoleh dari Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang dan Magister Manajemen diperoleh di Universitas Brawijaya. Jiwa kepemimpinan penulis yang begitu besar membawanya menjabat sebagai Ketua Program Pengembangan Manajemen. Penulis sering mendampingi masyarakat di bidang administrasi BUMDes yang membuatnya mengemban tugas sebagai Sekretaris Bidang Pengabdian HKI. Selain keahlian leadership penulis juga memiliki keahlian komunikasi dengan baik, sehingga penulis diangkat sebagai Sekretaris Program Studi Manajemen dan mengajar di perguruan tinggi sekitar 9 tahun. Berfokus pada pengajaran dan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pada wanita karir sekaligus ibu rumah tangga.

Penulis aktif melakukan pelatihan, workshop dan seminar penelitian, diantaranya pelatihan Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI), Applied Approach (AA), Penulisan Artikel Ilmiah bagi Dosen Perguruan Tinggi Kopertis, Audit Mutu Internal (AMI), Penulisan Kualitatif dan Bedah Buku, Kelas Metodologi Penelitian Studi Kasus, Kelas Metodologi Penelitian Fenomenologi, Workshop Metodologi Penelitian, *How to get your papers published in SCOPUS/ ISI THOMSON Journal*, Penguatan Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Dosen, Customer Services Excellent, Penguatan Metodologi Penelitian Bisnis dan Optimalisasi Penggunaan Alat Analisis Berbasis SEM Untuk Dosen, Penulisan Buku Ajar dan Sosialisasi Program Hibah Buku Teks Perguruan Tinggi, *Qualitative Research*, Strategi Peningkatan Akreditasi Melalui SPMI, Seminar Pendidikan Karakter dalam Pembelajaran Bisnis & Manajemen, Ekonomi Syariah dalam pemberdayaan sektor riil di Indonesia, *e-learning refreshment for lecturer*, Meningkatkan publikasi



ilmiah Perguruan Tinggi, Metodologi Riset Kualitatif, IP dan Sentra KI Management, Hilirisasi Luaran Penelitian&Pengabdian Pada Masyarakat melalui Karya Inovasi berupa Kekayaan Intelektual, Data sains dan peranan dalam bisnis digital, Strategi sukses klaster madya memperoleh hibah milyaran dari Kementrian Ristek-BRIN, The Perspective of ASIAN Entrepreneur on covid-19 issues, Mitigasi Kegagalan Bisnis UMKM di era kenormalan baru, Optimalisasi UKM Prospektif di era turbulensi, Pengelolaan data untuk pengembangan program human resources department, Mewujudkan tata kelola pendidikan yang berdaya saing, Penulisan Artikel Ilmiah.

Adapun karya ilmiah dan penelitian yang telah dibuat oleh penulis antara lain, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Bagian Pabrikasi PT. PG Kebon Agung Malang), Analisis rotasi pekerjaan, komunikasi organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Islam Malang), Analisis Efektivitas Metode Rekrutmen melalui Social Media, Pengaruh Kompetensi Dosen dan Kinerja Dosen terhadap Kualitas Layanan kepada Mahasiswa, Usaha Peningkatan Pemasaran On Line Ukm Jombang Kuliner Dari Perspektif Tam Dan Vem Melalui Sosial Media, Online Marketing Enterprise of Jombang Culinary from TAM and VEM Perspective on Social Media, Dampak Konflik Peran Terhadap Stres Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Jombang Intermedia Press (Jawa Pos Radar Jombang), Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Implementasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Lantabur, Pendampingan Usaha BUMDes Maju Jaya Desa Sawiji, Kecamatan Diwek, Kabupaten Jombang, Dilema keseimbangan kehidupan-kerja guna mewujudkan profesionalitas kerja (studi pada dosen tetap perguruan tinggi di Indonesia), Peran Job Engagement dalam memediasi pengaruh Job Envy terhadap Turnover Intentions.

# Perilaku Organisasi

---

## ORIGINALITY REPORT

---

4%

SIMILARITY INDEX

1%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

---

## MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

---

< 1%

★ Ikhsan Johari, Mahfudnurnajamuddin  
Mahfudnurnajamuddin, Serlin Serang. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2020

Publication

---

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On