

Marbawi Adamy, SE., MM

# MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Teori, Praktik dan Penelitian

UNIMAL PRESS

Buku Ajar

**MANAJEMEN  
SUMBER DAYA  
MANUSIA**

Teori, Praktik dan Penelitian



Universitas Malikussaleh  
2016

Buku Ajar

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Teori, Praktik dan Penelitian



Penyusun:

**Marbawi Adamy, SE., MM.**

UNIVERSITAS MALIKUSSALEH  
September 2016

*This page is intentionally left blank*

## KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan berkah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ajar untuk bahan referensi mahasiswa Universitas Malikussaleh Lhokseumawe ini.

Selama melakukan penulisan bukua ajar ini, penulis banyak memperoleh bantuan moril dan materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Apridar, S.E., M.Si., selaku Rektor Universitas Malikussaleh.
2. Bapak Wahyuddin, S.E., M.Si.Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh.
3. Bapak Prof. Dr. dr. Syahril Pasaribu, DTM&H, Sc, (CTM), Sp.A(K), selaku Rektor Universitas Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. Azhar Maksun, M.Ec.Ac.Ak, CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
5. Bapak Prof. Dr. Paham Ginting, MS, selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Urata.
6. Ibu Prof. Dr. Prihatin Lumbanraja, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Pascasarjana Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, sekaligus sebagai Promotor.
7. Ibu Dr. Arlina Nurbaity, MBA selaku Co-Promotor yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penulisan proposal desertasi ini.
8. Ibu Dr. Elisabet Siahaan, SE, M.Ec selaku Co-Promotor yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penulisan proposal desertasi ini

Penulis menyadari bahwa penulisan buku ajar ini banyak memiliki kekurangan dan jauh dari sempurna. Namun harapan penulis semoga buku ajar ini bermamfaat bagi seluruh pembaca khususnya mahasiswa Universitas Malikussaleh. Semoga kiranya Tuhan Yang Maha Esa memberkati kita semua. Amin.

Ljokseumawe, 20 Agustus 2016

Penulis

**Marbawi, SE., MM**

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
<b>BAB 1. Teori Tentang MSDM .....</b>	<b>1</b>
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	3
B. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	4
C. Tujuan-Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	6
D. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
E. Teori MSDM Menurut Para Ahli .....	8
<b>BAB 2. Teori Tentang Karakteristik Individu .....</b>	<b>13</b>
A. Pengertian Karakteristik Individu .....	14
B. Faktor-faktor Karakteristik Individu .....	17
a. Usia .....	17
b. Jenis Kelamin .....	18
c. Status Perkawinan .....	19
d. Masa Kerja .....	19
e. Jumlah Tanggungan .....	19
f. Keahlian .....	20
g. Pendidikan .....	20
h. Pengalaman Kerja .....	21
C. Dimensi Karakteristik Individu .....	22
1. Kemampuan .....	24
2. Sikap .....	24
3. Nilai .....	25
4. Kepribadian .....	25
5. Pembelajaran .....	26
<b>BAB 3. Teori Tentang Budaya Organisasi .....</b>	<b>27</b>
A. Pengertian Budaya Organisasi .....	28
B. Karakteristik Budaya Organisasi .....	33
C. Fungsi Budaya Organisasi .....	42
D. Konsep Budaya Organisasi .....	44

<b>BAB 4, Teori Tentang Kepemimpinan</b> .....	53
A. Pengertian Kepemimpinan .....	53
B. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	56
C. Gaya Kepemimpinan Transaksional .....	66
D. Karakteristik Kepemimpinan Transaksional .....	70
<b>BAB 5. Teori Tentang Kepuasan</b> .....	75
A. Pengertian Kepuasan .....	75
1. Teori Ketidaksesuaian ( <i>Discrepancy Theory</i> ).....	83
2. Teori Keadilan ( <i>Equity Theory</i> ) .....	83
3. Teori Dua Faktor ( <i>Two Factor Theory</i> ).....	84
B. Manfaat Kepuasan Kerja .....	84
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	85
1. Pekerjaan itu Sendiri ( <i>The Work Itself</i> ).....	89
2. Gaji ( <i>Pay</i> ) .....	89
3. Promosi ( <i>Promotions</i> ).....	89
4. Pengawasan ( <i>Supervision</i> ) .....	89
5. Kelompok Kerja ( <i>Work Group</i> ).....	90
6. Kondisi Kerja ( <i>Working Conditions</i> ).....	90
<b>BAB 6. Teori Tentang Kinerja</b> .....	91
A. Pengertian Kinerja .....	91
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	94
C. Metode Penilaian Kinerja .....	98
<b>BAB 7. Kuesioner Penelitian</b> .....	105
PETUNJUK :.....	107
Keterangan Cara Pengisian : <i>Contoh</i> .....	108
<b>BAB 8. Metodologi Penelitian</b> .....	115
A. Populasi dan Sampel Penelitian .....	115
1. Populasi.....	115
2. Sampel .....	115
3. Teknik Pengambilan Sampel .....	118
B. Jenis dan Sumber Data.....	119
C. Metode Pengumpulan Data .....	120

D. Definisi Operasional Variabel .....	120
E. Metode Analisis Data.....	125
1. Statistik Deskriptif .....	125
2. Statistik Inferensial Pengujian SEM .....	125
F. Langkah-langkah Pemodelan SEM.....	126
G. Uji Validitas Faktorial Konstruk Teoritis ( <i>Confirmatory Factor Analisis Model</i> ) .....	132
1. Uji Faktor Konfirmatori dan Validitas <i>Konstruk</i> .....	132
2. Uji Convergent Validity.....	133
3. Uji Construct Reliability dan Varian <i>Extracted</i> .....	133
H. Asumsi-asumsi SEM.....	134
<b>BAB 9. Hasil Penelitian Manajemen SDM .....</b>	<b>137</b>
A. Analisis Faktor Konfirmatori dan Validitas Konstruk (CFA) .....	137
B. Analisis <i>Structural Equation Modelling (Full Model)</i> .....	138
A. Analisis <i>Structural Equation Modelling (Full Model)</i> Sebelum Modifikasi .....	138
B. Analisis <i>Structural Equation Modelling (Full Model)</i> Setelah Modifikasi.....	143
C. Uji Construct Reliability dan Varian <i>Extracted</i> ...	148
D. Kesimpulan Uji Construct Reliabilitas dan <i>Variance Extracted</i> .....	149
E. Uji <i>Discriminant Validity</i> .....	150
G. Pengaruh <i>Variabel Eksogen</i> Terhadap <i>Variabel Endogen</i> . .....	151
H. Hasil Pengujian Hipotesis.....	154
1. Pengujian Hipotesis 1 .....	154
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>177</b>

*This page is intentionally left blank*

# BAB 1

## Teori Tentang MSDM

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market*. Unsur men(manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personal management*). Apa saja persamaan dan perbedaan antara MSDM dengan manajemen personalia itu? Persamaan MSDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuannya tujuan.

Perbedaan MSDM dengan manajemen personalia sebagai berikut.

1. MSDM dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro
2. MSDM menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan(*assets*) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
3. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.

Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung. MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur input sama dengan unsur input lainnya seperti modal, mesin, bahan mentah dan teknologi yang diubah melalui proses produksi menjadi output berupa barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia ini menitikberatkan perhatiannya pada masalah-masalah

manusia dalam hubungan kerja dengan tugas-tugasnya tanpa mengabaikan faktor-faktor produksi lainnya. Tugas manajemen sumber daya manusia yang paling penting adalah mengatur dan mengelola faktor manusia seoptimal mungkin agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan efisien dengan jalan menyusun, mengembangkan, dan melaksanakan program pembangunan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pelaksanaan pemberian insentif dan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja adalah suatu aspek dari manajemen sumber daya manusia, untuk itu perlu diketahui definisi atau pengertian dari manajemen sumber daya manusia untuk dapat lebih memahami maksud dan tujuan dari penelitian ini.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2008:2) *“Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”* yang artinya manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian.

### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Samsudin (2006:22) mengemukakan bahwa: Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.

Pendapat lain mengenai definisi manajemen sumber daya manusia menurut Rivai dan Jauvani (2009:1) mengemukakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya

memanage (mengelola) sumber daya manusia yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian fungsi produksi, pemasaran, maupun kepegawaian dalam pencapaian tujuan perusahaan”.

Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2005:10) adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Dari berbagai definisi para ahli manajemen sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan oleh atasan untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas agar tenaga kerja dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

## **B. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen, maka sebelum mengemukakan pendapat-pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri. Menurut Hasibuan (2007:21), menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

### **1. Perencanaan (*Planning*).**

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

### **2. Pengorganisasian (*Organizing*).**

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

### **3. Pengarahan (*Directing*).**

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*).

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*).

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*).

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*).

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*).

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*).

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.

10. Kedisiplinan (*Discipline*).

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

#### 11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*).

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### C. Tujuan-Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Tujuan Organisasional ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
2. Tujuan Fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
3. Tujuan Sosial ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-

tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

#### **D. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. MSDM sudah ada sejak adanya kerja sama dan pembagian kerja di antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tertentu. MSDM ini pada mulanya terpadu dalam manajemen atau belum menjadi ilmu yang berdiri sendiri. Masalah-masalah ekonomis meliputi hal-hal berikut:

1. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar sumberdaya manusia dapat bekerja lebih efektif dan efisien
2. Semakin disadari bahwa sumber daya manusia paling berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
3. Karyawan akan meningkatkan moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerjanya jika kepuasan diperolehnya dari pekerjaannya.
4. Terjadinya persaingan yang tajam untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas di antara perusahaan.
5. Para karyawan semakin menuntut keamanan ekonominya pada masa depan.

Masalah-masalah politis meliputi hal :

1. Hak asasi manusia semakin mendapat perhatian dan kerja paksa tidak diperkenankan lagi
2. Organisasi buruh semakin banyak dan semakin kuat mengharuskan perhatian yang lebih baik terhadap sumber daya manusia.
3. Campur tangan pemerintah dalam mengatur perburuhan semakin banyak.
4. Adanya persamaan hak dan keadilan dalam memperoleh kesempatan kerja.

#### E. Teori MSDM Menurut Para Ahli

**Drs. Malayu S.P Hasibuan**, MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dan persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.

**Andrew F. Sikula**, *Personnel administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise* .(administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang kedalam suatu perusahaan). Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia (human resources atau man).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Edwin B. Flippo** Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Marwansyah** (2010:3) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Hasibuan** (2003, h. 10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan semikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Henry Simamora** MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengeloaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Achmad S. Rucky** MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisis, pendayagunaan, pengembembangan

dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Mutiara S. Panggabean** MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari definisi di atas, menurut Mutiara S. Panggabean bahwa, kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

**Ouzali Saydam** (2000, h. 4), Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari dua kata yaitu : manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur atau mengendalikannya. Dengan demikian manajemen pada dasarnya dapat diterjemahkan menjadi pengelolaan, penataan, pengurusan, pengaturan atau pengendalian. Sedangkan sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari *human resources*. Namun ada pula para ahli yang menyamakan SDM dengan *manpower* atau tenaga kerja, bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan *personnel* (*personalia*, kepegawaian dan sebagainya).

**Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai** (2003, h 1), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin

penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memmanage (mengelola) sumber daya manusia.

**Sonny Sumarsono (2003, h 4)**, Sumber Daya Manusia atau human resources mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.



*This page is intentionally left blank*

## **BAB 2**

# **Teori Tentang Karakteristik Individu**

Pemahaman atas perilaku individu sangatlah penting, dengan memahami perilaku individu yang lain, seperti rekan kerja, atasan, bawahan, baik di lingkungan organisasi maupun di lingkungan masyarakat umum maka kita akan dapat berpikir, bersikap dan bertindak dengan tepat, yang dengan demikian maka komunikasi akan berlangsung secara efektif dan efisien. Dengan begitu maka tujuan organisasi akan dapat tercapai. Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Rivai (2006) menyatakan bahwa "Karakteristik individu adalah ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain". Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Mathiue & Zajac, (1990) menyatakan bahwa, karakteristik personal (individu) mencakup usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, dan kepribadian. Robbins (2006) menyatakan bahwa, faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan tersedia, data yang dapat diperoleh sebagian besar dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang pegawai mengemukakan karakteristik individu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja dalam organisasi. Siagian (2008) menyatakan bahwa, karakteristik biografikal (individu) dapat dilihat dari umur,

jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan dan masa kerja.

## A. Pengertian Karakteristik Individu

Toha (2007) menyatakan bahwa kaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Robbins (2008) mengemukakan bahwasannya variabel di tingkat individu meliputi karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian dan pembelajaran. Sujak (1990) mengemukakan bahwa: karakteristik individu yang berbeda-beda meliputi kebutuhannya, nilai, sikap, dan minat. Perbedaan-perbedaan tersebut dibawa ke dunia kerja sehingga motivasi setiap individu berbeda-beda. Panggabean (2002) menyebutkan "karakteristik individu terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, masa kerja, status perkawinan, jumlah tanggungan dan posisi". Sedangkan Gibson et.al (1996) mengklasifikasikan variabel individu menjadi: (a) kemampuan dan ketrampilan fisik dan mental, (b) demografis seperti: jenis kelamin, usia dan ras dan (c) latar belakang seperti keluarga, kelas sosial dan pengalaman. Selanjutnya, Partanto dan Al Barry (2005: 258) dalam Yakin *at all* (2013) menyatakan bahwa karakteristik Individu adalah ciri khas, bentuk-bentuk, watak atau karakter yang dimiliki oleh setiap individu; corak; tingkah laku; tanda khusus. Nimran (2004) menyatakan bahwa untuk memahami perilaku individu, kita perlu mengkaji berbagai karakteristik yang melekat pada individu itu. Adapun berbagai karakteristik individu yang penting adalah (a) ciri biografis yang meliputi: umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, masa kerja; (b) kepribadian; (c) persepsi yang meliputi: pemberi kesan, sasaran dan situasi; (d) Sikap (*attitude*). Karakteristik Individu adalah ciri khas, bentuk-bentuk, watak atau karakter yang dimiliki oleh setiap individu; corak; tingkah laku; tanda khusus (Partanto dan Al Barry, 2005: 258). untuk memahami perilaku individu, kita perlu mengkaji berbagai karaktersitik yang

melekat pada individu itu. Adapun berbagai karakteristik individu yang penting adalah (a) ciri biografis yang meliputi: umur, jenis kelamin, jumlah tanggungan, masa kerja; (b) kepribadian; (c) persepsi dan (d) Sikap (*attitude*).

Menurut Maslow *dalam* Gibson *et.al.* (2002), menggambarkan karakteristik individu yang didefinisikan sebagai orang yang beraktualisasi diri mengenai:

1. Kemampuan mempersepsi orang dan kejadian-kejadian dengan akurat.
2. Kemampuan melepaskan diri sendiri dari kekalutan kehidupan.
3. Orientasi masalah tugas.
4. Kemampuan untuk memperoleh kepuasan pribadi dari pengembangan pribadi dalam melakukan suatu hal yang berharga.
5. Kapasitas untuk mencintai dan mengalami kehidupan dengan cara yang sangat mendalam.
6. Ketertarikan pada tujuan apa yang mereka sedang kerjakan.
7. Kreativitas yang tinggi dalam bekerja.

Keberhasilan kinerja seseorang tidak terlepas dari faktor perilaku. Setiap individu memiliki karakteristik tersendiri secara fisik dan kejiwaan disamping faktor lingkungan yang memengaruhi perilaku seseorang. Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan orang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Menurut Thoha (2003) karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seseorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif. Karakteristik-karakteristik ini sangat beragam, setiap perusahaan tentunya dapat memilih seorang karyawan yang mempunyai kriteria yang baik dan karakteristik ini juga harus

sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

Karakteristik individu atau karakteristik biografis adalah karakteristik pribadi anggota suatu organisasi, karakteristik biografis merupakan bagian kritis dalam perilaku keorganisasian, karena dapat digunakan untuk memprediksi kinerja individual, dimana kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu (Gibson et.al. 2002). Ratih Hurriyati (2005) memberikan pengertian tentang karakteristik individu adalah merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu. Menurut Robbin (2006) karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi. Sedangkan menurut Robbins, & Judge (2008) bahwa karakteristik individu adalah kemampuan, karakteristik-karakteristik biografis, pembelajaran, sikap, kepribadian, persepsi, dan nilai.

Menurut Mathis dan Jackson (2005) ada empat karakteristik Individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang dapat berprestasi.

- a. Minat, orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok dengan minat mereka.
- b. Jati diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang juga hal yang membentuk jati diri.
- c. Kepribadian, faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan (sebagai contoh karyawan bersifat realistis, menyenangkan dan artistik) dan kebutuhan individual, latihan, kekuasaan dan kebutuhan prestis.
- d. Latar belakang sosial, status sosial ekonomi dan tujuan pendidikan pekerjaan orang tua karyawan merupakan faktor yang berfungsi dalam kategori.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai sebagai individu memiliki karakteristik yang berbeda, perbedaan ini menggambarkan bahwa karakteristik individu tidak sama antara seorang pegawai dengan pegawai yang lainnya sehingga perusahaan dalam melakukan, perekrutan, pengembangan karir dan meningkatkan kinerja karyawan dapat mempertimbangkan dari karakteristik individu setiap karyawannya.

## **B. Faktor-faktor Karakteristik Individu**

Individu berasal yaitu satuan kecil yang tidak dapat dibagi lagi. Individu menurut konsep Sosiologis berarti manusia yang hidup berdiri sendiri. Individu sebagai makhluk ciptaan Tuhan didalam dirinya selalu dilengkapi oleh kelengkapan hidup yang meliputi raga, rasa, rasio, dan rukun. Ada beberapa faktor dari karakteristik individu, antara lain:

### **a. Usia**

Kamus Umum Bahasa Indonesia (1984) menyatakan bahwa, Usia (umur) adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa, Pegawai yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitas mereka pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan pegawai untuk menemukan organisasi.

Robbins (2008) menyatakan bahwa, Semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Nitisemito (2000) menyatakan bahwa,

.Pegawai yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi pegawai yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggungjawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan pegawai yang lebih tua.

### **b. Jenis Kelamin**

Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Robbins (2008) menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi dari pada pria. Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa pada umumnya wanita menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi. Hal ini disebabkan pegawai wanita merasa bahwa tanggung jawab rumah tangganya ada di tangan suami mereka, sehingga gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi bukanlah sesuatu yang sangat penting bagi dirinya. Mowday (1982) menyatakan bahwa, wanita sebagai kelompok cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Wanita pada umumnya harus mengatasi lebih banyak rintangan dalam mencapai posisi mereka dalam organisasi sehingga keanggotaan dalam organisasi menjadi lebih penting bagi mereka.

### **c. Status Perkawinan**

Lembaga Demografi FE UI (2000) menyatakan bahwa, status perkawinan adalah ikatan lahir batin antara pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia dan kekal berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa. Soekanto (2000), menyatakan bahwa, perkawinan (*marriage*) adalah ikatan yang sah antara seorang pria dan wanita yang menimbulkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban antara mereka maupun turunannya. Robbins (2003) menyatakan bahwa, Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

### **d. Masa Kerja**

Siagian (2008) menyatakan bahwa, masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan. Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa, Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua.

### **e. Jumlah Tanggungan**

Siagian (2008) menyatakan bahwa, Jumlah tanggungan adalah seluruh jumlah anggota keluarga yang menjadi tanggungan seseorang. Berkaitan dengan tingkat absensi, jumlah tanggungan yang lebih besar akan mempunyai kecenderungan absen yang kecil, sedangkan dalam kaitannya dengan *turn over*, maka semakin banyak jumlah tanggungan seseorang, kecenderungan untuk pindah pekerjaan semakin kecil. Dalam penelitian ini ada lima faktor pembentuk karakteristik individu yang mempengaruhi komitmen

organisasi, yaitu: usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, dan jumlah tanggungan.

#### **f. Keahlian**

Menurut Hasibuan (2009), keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

#### **g. Pendidikan**

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang (Handoko, 1998). Menurut Hasibuan (2009), pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki jabatan tertentu. Menurut Nadler (*dalam* Moekijat, 1995), pendidikan adalah proses pembelajaran yang dipersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang.

Dengan pendidikan pegawai akan bertambah kemampuannya. Ini berarti ia akan melengkapi tujuan organisasi. Misalnya dengan mengikuti program pelatihan dan kursus. Dari pendapat di atas, tingkat dan jenis pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat menentukan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Hal ini mempermudah jalur karir yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan kerjanya. Berdasarkan beberapa definisi di atas pendidikan adalah aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, nilai moral, dan menjadi mengerti sehingga mempunyai nilai lebih dalam segala aspek kehidupan.

## **h. Pengalaman Kerja**

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (Hasibuan, 2009). Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya, pegawai yang kemampuannya terbatas tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan perusahaan dapat disangsikan. Pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar pegawai bekerja dengan baik.

Disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut (Siagian, 2006).

Menurut Mathis (2002), Aspek karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang membuat karir itu sendiri, ada empat macam aspeknya yaitu:

1. Minat, orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok dengan minat mereka;
2. Jati diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang dan juga hal yang membentuk jati diri;
3. Kepribadian, faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan dengan kebutuhan individual, latihan, kekuasaan, dan kepribadian;
4. Latar belakang sosial, status sosial ekonomi dan tingkat pendidikan seorang karyawan merupakan faktor yang berfungsi dalam kategori.

### C. Demensi Karakteristik Individu

Manusia yang bertindak sebagai pekerja atau karyawan dan menjadi elemen dasar bagi setiap organisasi, peranan sumber daya manusia paling penting dalam model pengembangan suatu organisasi. Merupakan suatu kesalahan besar jika model pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tidak mempertimbangkan karakteristik dari setiap individu yang terlibat didalamnya, hal ini sangat relevan mengingat setiap individu yang terlibat dalam dalam kegiatan operational organisasi memiliki karakteristik yang berbeda sehingga memerlukan berbagai pendekatan agar seluruh potensi dapat tergali dengan optimal. Menurut Torang (2013) ada beberapa faktor yang ikut mempengaruhi karakteristik individu dalam organisasi, yaitu : 1) kompetensi, 2) motivasi, 3) kepemimpinan, 4) konflik. Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Karakteristik individu dalam penelitian Subyantoro (2009) meliputi : Kemampuan, Nilai, Sikap, Minat.

1. Kemampuan (*ability*) Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan Robbins (2003). Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sehingga formulanya adalah  $A : f(K.S)$ .
2. Nilai Menurut Robbin (2003), nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan uang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang - orang, pengembangan intelektual dan maktu untuk keluarga.
3. Sikap (*attitude*) Menurut Robbins (2003) sikap adalah pernyataan evaluatif-baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan-mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.

4. Minat (*interest*) Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide – ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola – pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaanpun berbeda-beda (Moh. As'ad, 2004 ).

Disisi lain Karakter individu dapat dilihat berdasarkan karakteristik biografis pada dasarnya merupakan variabel-variabel yang mempunyai dampak pada produktivitas, absensi, tingkat keluar masuknya karyawan dan kepuasan kerja. Secara umum karakteristik idividu berkaitan dengan faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan datanya tersedia serta mudah diperoleh dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang karyawan. Faktor – faktor dari karakteristik individu yang sangat jelas berupa : usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan, dan masakerja dalam organisasi (Robbin, 2008), namun demikian terdapat banyak banyak penelitian yang menganalisis secara lebih spesifik karakteryistik individu seperti : kebutuhan, sikap, minat, kemampuan, nilai, kepribadian, persepsi, pembelajaran dan lainnya (Lumbanraja, 2007). Selanjutnya Gibson (1996), mengklasifikasikan variabel individu menjadi tiga kelompok yaitu : (1) Kemampuan serta ketrampilan fisik dan mental. (2) Variabel demografis antara lain : jenis kelamin, usia dan ras. (3) Latar belakang seperti : keluarga, ke las sosial dan pengalaman. Sementara Luthan dalam bukunya Organization Behavior (2001) mengatakan bahwa sikap dan kepribadian mempengaruhi kepuasan kerja dan selanjutnya akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tentang instrumen untuk mengukur variabel karakteristik individu, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan dan mengadopsi dimensi-dimensi karakteristik individu dari penelitian yang pernah dilakukan oleh Lumbanraja (2007) yaitu : karakteristik individu dapat dipengaruhi faktor fisik

terdiri dari bentuk tubuh, tingkat kesehatan fisik, dan kemampuan panca indra. Sementara perbedaan faktor psikis meliputi : intelegensia, bakat, kepribadian dan tingkat pendidikan. Secara singkat akan diuraikan setiap dimensi dari variabel karakteristik individu yang dipergunakan dalam penelitian ini.

## 1. Kemampuan

Kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Robbin, 2003) setiap orang mempunyai kemampuan yang berbeda-beda, baik untuk menyangkut kekuatan maupun kelemahan dalam hal kemampuan yang mereka miliki yang membuatnya relatif lebih unggul atau lebih rendah dibandingkan orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Jika dilihat dari sudut pandang man ajemen, masalahnya bukanlah apakah orang-orang berbeda dalam hal kecakapan atau tidak, namun masalahnya adalah bagaimana mengetahui orang-orang yang kemampuannya berbeda dan dapat menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik.

## 2. Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu, sikap tidak sama dengan nilai , tetapi kedua saling berhubungan. Pada dasarnya sikap mempunyai 3 komponen, yaitu : Pengertian (*cognitive*), Keharuan (*affect*) dan perilaku (*behavior*). Pemahaman terhadap ketiga komponen sikap tersebut akan membantu memahami kerumitan sikap dan hubungannya yang potensial antara sikap dan perilaku, namun istilah sikap (*attitude*) itu sendiri pada hakekatnya merujuk ke bagian efektif dari komponen tersebut (Robbin, 2003).

### **3. Nilai**

Nilai menyatakan keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial dari pada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan (Robbin, 2003). Setiap individu mempunyai hierarhi nilai yang membentuk sistim nilai mereka masing-masing, sistim nilai ini diidentifikasi oleh kepentingan relatif yang kita berikan kepada nilai-nilai tertentu, seperti : kebebasan, kesenangan, hormat diri, kejujuran, kepatuhan, kesamaan dan sebagainya. Sistim nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistim nilai sosial yang berlaku diberbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota. Sebagiaian besar nilai yang dianut oleh seseorang pada awal-awal kehidupannya berasal dari orang tua, guru, teman dan lingkungan. Meskipun nilai cenderung relatif stabil dan tahan lama, namun dalam proses selanjutnya sering terjadi bahwa keberadaan nilai-nilai yang diyakini selama ini dipertanyakan kembali, hal inilah yang mengakibatkan perubahan pada nilai itu sendiri (Robbin, 2003).

### **4. Kepribadian**

Kepribadian pada dasarnya merupakan suatu konsep dinamik yang menggambarkan pertumbuhan dan perkembangan keseluruhan sistem psikologi seseorang atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kepribadian merupakan keseluruhan total cara seorang individu beraksi dan berinteraksi dengan yang lain (Robbi, 2003). Allport dalam Robbin (2003) mengatakan bahwa kepribadian adalah "organisasi dinamik dari sistem-sistem psikologs dalam individu yang menentukan penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungannya, Lumbanraja (2007). Kepribadian seseorang dewasa secara umum dianggap terbentuk dari tiga faktor : faktor keturunan, faktor lingkungan dan kondisi yang bersifat situasional (Robbin, 2003). Faktor keturunan merupakan faktor-faktor yang ditentukan sejak lahir, seperti : ukuran fisik, wajah yang menarik, jenis kelamin, temperamen,

komposisi dan refleksi otot, level energi, ritme biologis dan sebagainya, dalam Lumbanraja (2007).

## 5. Pembelajaran

Konsep pembelajaran diperlukan untuk menjelaskan, mempelajari dan bahkan meramalkan perilaku individu, su itu pengertian dari pembelajaran yang dapat diterima secara umum adalah “setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman (Robbin, 2003). Atau dengan kata lain, belajar telah berlangsung jika seorang individu berperilaku, bereaksi dan menanggapi sebagai hasil pengalaman dalam suatu cara yang berbeda dari cara prilakunya sebelumnya. Dalam hal ini perubahan yang berlangsung dapat diamati, namun proses belajar itu sendiri tidak dapat diamati secara langsung. Dalam penelitian ini untuk mengukur variabel karakteristik individu yang merupakan variabel eksogen yang memiliki beberapa dimensi yang diadopsi dari Robbin yaitu : kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran, dalam Lumbanraja (2007). Pendapat ini sekaligus dipakai sebagai dukungan teori terhadap berbagai analisis yang berhubungan dengan variabel karakteristik individu. Dari pengertian tersebut, terdapat beberapa komponen yang perlu mendapat perhatian : (1) Belajar melibatkan perubahan, dalam sudut pandang organisasi perubahan dapat kearah yang lebih baik atau yang buruk. (2) perubahan itu harus relatif permanen, perubahan yang sifatnya sementara tidak dapat dianggap sebagai bentuk dari hasil perubahan. (3) belajar berhubungan dengan perilaku, belajar berlangsung dimana ada suatu perubahan tindakan. Suatu perubahan proses berfikir atau sikap seorang individu, jika tidak diiringi dengan perubahan perilaku bukan merupakan pembelajaran. (4) beberapa bentuk pengalaman diperlukan untuk belajar, pengalaman ini dapat diperoleh langsung melalui pengamatan atau praktek, atau melalui pengalaman yang tidak langsung, seperti misalnya membaca.



# BAB 3

## Teori Tentang Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teori organisasi. MSDM dilihat dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, pertama kali budaya organisasi dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an salah satu tokohnya adalah Edward H. Schein seorang Profesor Manajemen dengan karya ilmiahnya; *Organizational Culture and Leadership*. Menurut Schein (2004) dalam karyanya "*Organizational Culture and Leadership*" yang banyak menjadi referensi penulisan mengenai budaya organisasi, mendefinisikan dengan lebih luas bahwa budaya adalah: "*A pattern of shared basic assumption that the group learner as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems*". Pendapat tersebut diartikan bahwa kebudayaan adalah "suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut".

## A. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Ivancevich (2008) menyatakan bahwa, *“Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations.”* Pengertian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan karyawan dan bagaimana persepsi menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan. Selanjutnya Kreiner dan Kinicki (2008) memberikan pengertian bahwa, *“Organizational culture is the set of shared, taken for granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments”* Kreitner dan Kinicki menganggap bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu kekuatan yang tidak disadari, tetapi mudah disebar luaskan, kehadirannya tidak disadari oleh individu tetapi dipatuhi oleh individu-individu dalam lingkungan organisasi, memberi batasan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

Menurut Mas'ud (2004) *Organizational Culture* (Budaya Organisasi) adalah sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Lebih lanjut Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya dan kemungkinan hubungan dengan dampak kerja.

Ndraha (2003) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Glaser *et al* (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digamparkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hostede (1986: 21) dalam Kosmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Sementara itu Robbins (2008) menjelaskan kultur organisasi menagacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Ada tiga hal yang memainkan peran sangat penting dalam mempertahankan sebuah kultur: praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, metode sosialisasi adalah sebagai berikut : (1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan,

keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap organisasi. (3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para pegawai baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi.

Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap kedatangan, tahap pertemuan dan tahap motremofi. Selanjutnya Tika (2006) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai dan asumsi. Tahap Ketiga adalah bahwa artifak, nilai dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi. Berdasarkan uraian diatas, meskipun konsep budaya organisasi memunculkan perspektif yang beragam, terdapat kesepakatan diantara para ahli budaya dalam hal mendefinikan budaya organisasi. Intinya bahwa budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi (*refers to a system of shared meaning held by members*) menurut Noor; 2013.

Hofstide (1997) dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004:20) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu :

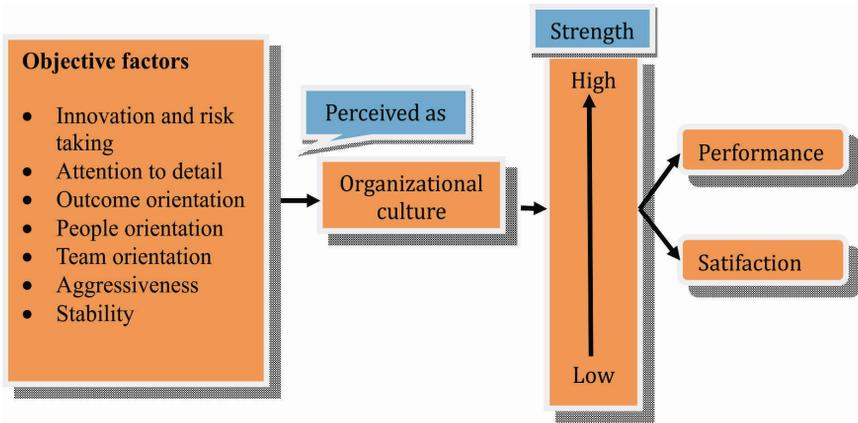
- 1) Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait,
- 2) Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan,

- 3) Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan,
- 4) Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut,
- 5) Budaya organisasi sulit diubah.

*A Definition of organization culture (Robbins & Judge, 2013 : 511) organization culture refers to system of shared meaning held bu members that distinguishes the organization from other organization. Seven primary characteristics seen to capture the essence of an organization's culture :*

1. ***Innovation and risk taking.*** *The degree to which employees are encouraged to be innovative and take risks.*
2. ***Attention to detail.*** *The degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention.*
3. ***Outcome orientation.*** *The degree to which management focuses on result or outcomes rather than on the techniques and process used to achieve them.*
4. ***People orientation.*** *The degree to which management decisions take into consideration the effect of outcomes on people within the organization.*
5. ***Team orientation.*** *The degree to which work activities are organized around teams rather than individuals.*
6. ***Aggressiveness.*** *The degree to which people are aggressive and competitive rather than easygoing.*
7. ***Stability.*** *The degree to which organization activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth.*

**Gambar 1.1.** *Organization Cultures Have an Impact on Employee Performance and Satisfaction*



Sumber : Robbins & Judge (2013)

Robbins (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan menjadi suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Nimran (2004) budaya organisasi adalah falsafah, ideologi, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan yang mengikat suatu masyarakat. Dari uraian diatas disimpulkan bahwa budaya berkaitan dengan asumsi dasar, nilai, pedoman, sikap, dan keyakinan yang memberikan arah dan petunjuk dalam berperilaku bagi pencapaian tujuan.

Menurut Lako (2004) budaya organisasi yang efektif adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut. Pertama, kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku individu yang ada dalam organisasi ke arah tujuan organisasi, serta budaya organisasi mampu mendorong perilaku organisasi serta organisasi itu sendiri untuk memiliki *goals*, *objectives*, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, norma-norma bersama yang mempunyai arah yang jelas sehingga mereka mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah dan tujuan yang sama, serta dengan semangat yang sama

pula. Kedua, dinamis dan adaptif, artinya budaya organisasinya fleksibel dan responsive terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks.

## **B. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun.

Budaya itu mengemukakan kepada pegawai hal-hal seperti ketidakhadiran yang dapat diterima diungkapkan oleh Nicholson dan Johns. Beberapa budaya mendorong karyawannya untuk menggunakan hari-hari sakitnya untuk bekerja/lembur dan melakukan pengurangan absensi kerja demi optimalisasi produktivitas.

Beberapa karakteristik Budaya Organisasi menurut Luthans (2006) yaitu:

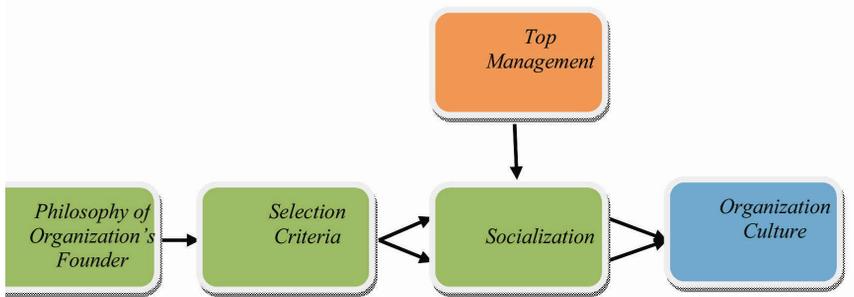
1. Aturan perilaku yang diamati (*Observed Behavioral Regularitie*); seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama.
2. Norma (*Norms*); seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas.
3. Nilai yang dominan (*Dominant Values*); seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi.
4. Filosofi (*Philosophy*); seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan.
5. Aturan (*Rules*); seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi.

6. Iklim Organisasi (*Organizational Climate*); Seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau peraturan tata letak bekerja (secara fisik)

Robbin & Judge (2013) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi dalam sebuah organisasi :

1. **Inovasi dan keberanian mengambil risiko**, sejumlah mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. **Perhatian pada hal-hal rinci**, sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
3. **Orientasi hasil**, sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. **Orientasi pada orang**, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang-orang yang ada dalam organisasi.
5. **Orientasi tim**, sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. **Keagresifan**, sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. **Stabilitas**, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Terbentuknya budaya organisasi terutama karena adanya pendiri perusahaan / organisasi, yaitu orang yang berpengaruh paling dominan atau memiliki kharisma serta menjadi panutan mengenai bagaimana organisasi seharusnya bekerja dalam menjangkau misi guna meraih visi yang ditetapkan.

**Gambar 1.2** Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Sumber : Stephen P. Robbins and Timothy A. Juge, 2013

Menurut Cameron and Quinn (2011) untuk keperluan analisis statistika, dimunculkan 2 dimensi utama yang indikator – indikatornya diorganisasikan kedalam 4 kelompok utama, atau 4 kuadran budaya atau disebut juga sebagai 4 jenis budaya sebagai berikut:

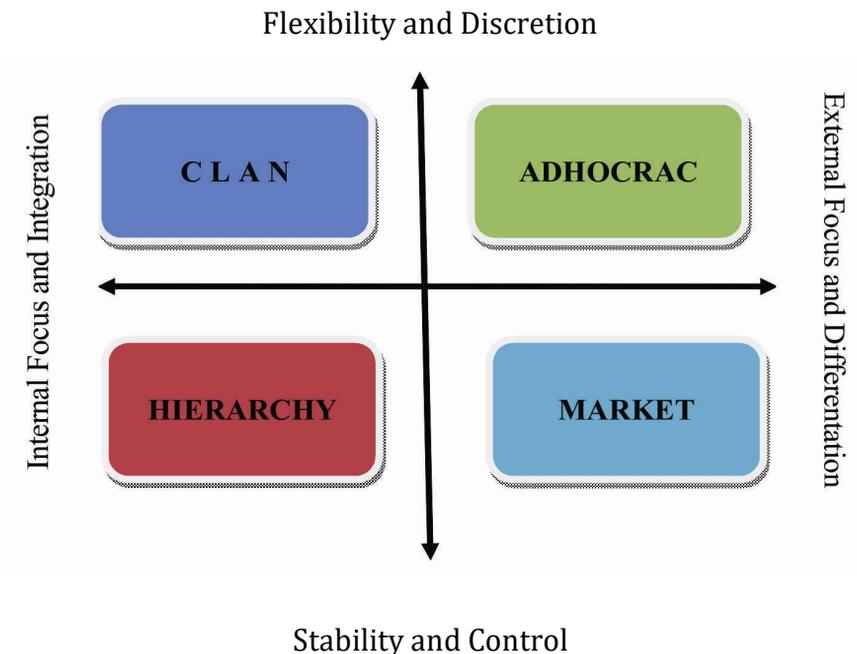
- Dimensi pertama

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan (*discretion*) dan dinamis, dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, tatanan dan kontrol. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif jika mereka melakukan perubahan, dapat beradaptasi dan bersifat organik, seperti *Microsoft* atau *Nike*. Organisasi lainnya dipandang efektif jika mereka stabil; dapat diramalkan dan bersifat mekanistik seperti halnya organisasi pemerintahan. Jangkauannya dari keterampilan/kepandaian dalam banyak hal (aneka ragam) beserta fleksibilitasnya pada satu sisi, dengan kestabilan dan daya organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *flexibility dan discretion* (kadang disebut *people*) dan *stability and control* (kadang disebut *process*).

- Dimensi kedua

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan

kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi (pembedaan) dan persaingan. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif apabila mereka memiliki karakteristik keharmonisan internal seperti “*IBM Way* atau *HP Way*”. Organisasi lainnya dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya seperti Toyota dan Honda yang dikenal sebagai : “*Thinking globally but acting locally*”. Jangkauannya dari kesatupaduan dan kecocokan / kesesuaian organisasi di satu sisi dengan pemisah (*separation*) dan kebebasan organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *External Focus and Differentiation* (kadang disebut *strategic*) dan *Internal Focus and Integration* (kadang disebut *Operational*).



**Gambar 1.3** Dimensi Budaya Organisasi (*The Compating Values Framework*) *External Focus and Differentiation*

(*Sumber : Cameron and Quinn, 2011*)

Tidak ada organisasi yang secara total hanya memiliki satu jenis budaya, namun kenyataannya dicirikan dengan budaya yang dominan. Diidentifikasi mengenai hubungan antara 3 faktor budaya, yaitu kekuatan, keserasian/kecocokan (*congruence*), jenis budaya dengan keefektifan organisasi.

Studi Cameron & Quinn (2011) telah mengidentifikasi 6 dimensi budaya organisasi:

1. *Dominant Organizational Characteristics*;
2. *Organizational leadership*;
3. *Management of Employees*;
4. *Organizational Glue*;
5. *Strategic Emphasis*;
6. *Criteria of Success*.

Untuk menyelidiki sejauh mana budaya organisasi yang kuat akan lebih efektif dari pada budaya organisasi yang lemah, budaya yang serasi (sesuai atau *congruent*) akan lebih efektif dari pada budaya yang tidak serasi (*incongruent*), dan keefektifan dibedakan diantara berbagai jenis budaya organisasi. Hasil studi ditemukan bahwa kekuatan budaya dan kecocokan / keserasian (*congruence*) hampir tidak sama kuatnya dalam memprediksikan keefektifan organisasi dibandingkan dengan jenis budaya. Dengan demikian, tidak ada perbedaan yang cukup signifikan antara budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah dan antara budaya yang serasi (*congruent*) dan budaya tidak serasi (*incongruent*) dan berbagai dimensi keefektifan organisasi (seperti pengambilan keputusan, struktur, dan strategi yang digunakan), akan tetapi ada perbedaan signifikan ketika membandingkan berbagai jenis budaya. Empat Profil Budaya Organisasi menurut Cameron and Quinn (2011) dalam Tanadi (2013) yaitu:

1. *The Hierarchy Culture*

Budaya *Hierarchy* dicirikan dengan garis wewenang (*authority*) pengambilan

keputusan yang jelas, adanya standar peraturan dan prosedur, *controll*, dan mekanisme akuntabilitas yang di nilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses, formalisasi yang baku, terdapatnya struktur kerja yang jelas dan seluruh anggota organisasi dikendalikan oleh prosedur kerja. Dimana seorang pimpinan (*leader*) yang efektif berperan sebagai koordinator dan penyelenggara (*organizer*) yang baik dan dapat menjaga atau memelihara organisasi agar dapat berraktivitas dengan lancar karena, merupakan hal tersebut suatu hal penting dalam organisasi.

## 2. *The Market Culture*

Budaya *Market* dapat menghasilkan rancangan - rancangan baru yang terkait dengan organisasi yang dalam menghadapi tantangan yang kompetitif ditunjukkan sebagai bentuk organisasi pasar (*market*). Terminologi „market“ tidak sama dengan fungsi pemasaran ataupun pelanggan di dalam pasar tertentu. Jenis organisasi ini diorientasikan menuju lingkungan eksternal daripada lingkungan internal. Fokusnya pada permasalahan - permasalahan eksternal yang mencakup pemasok, pelanggan, kontraktor, pemegang lisensi, pemerintah dan seterusnya. Fokus utama tipe budaya ini adalah kompetisi dan produktivitas di dalam organisasi „market“ dicapai melalui suatu penekanan kuat pada posisi eksternal dan pengendalian. Diasumsikan bahwa suatu tujuan yang jelas dan strategi yang agresif membawa produktivitas dan profit. Kesuksesan didefinisikan dari segi pangsa pasar dan penetrasi.

## 3. *The Clan Culture*

Disebut „Clan“ karena jenis organisasinya mirip dengan keluarga besar. Nilai dan tujuan yang dibagi, kesatuapaduan, kepribadian, partisipatif, dan rasa

kebersamaan, merupakan jenis organisasi dengan budaya „Clan“ Karakteristik dari jenis organisasi dengan budaya „Clan“ adalah kerja tim, program keterlibatan pegawai, dan komitmen korporat kepada para pegawai. Dalam lingkungan budaya „Clan“ dapat dikelola dengan baik melalui kerja tim (tidak individual) dan pengembangan pegawai dan pelanggan di anggap sebagai mitra.

#### 4. *The Adhocracy Culture*

*Adhocracy* adalah *Adhoc*; menunjukkan unit yang dinamis. Asumsinya adalah

inovasi dan memelopori inisiatif yang dapat membawa kesuksesan organisasi, terutama dalam bisnis mengembangkan produk dan jasa baru, dan menyiapkan perubahan - perubahan untuk masa yang akan datang. Tujuan utama *adhocracy* adalah memupuk atau membantu perkembangan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreatifitas. Contoh pada budaya ini sering ditemukan pada pengembangan *software house*. Tantangan penting dari organisasi ini adalah untuk memproduksi produk dan jasa yang inovatif dan beradaptasi dengan cepat untuk peluang baru tidak seperti budaya *market* dan *hierarchy*, *adhocracy* yang tidak mempunyai keleluasaan terpusat atau hubungan kewenangan.

Sedangkan menurut Susanto dalam Ardiansyah (2011) ada sepuluh macam karakteristik budaya organisasi yang meliputi :

##### 1. Inisiatif Individu

Seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi. Seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.

2. Toleransi

Seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

3. Pengarahan

Kejelasan organisasi dalam menentukan tujuan dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.

4. Integrasi

Bagaimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dalam pelaksanaan tugas. Seberapa dalam interdependensi antar sumber daya manusia.

5. Dukungan Manajemen

Seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

6. Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.

7. Identitas

Pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh. Seberapa jauh loyalitas terhadap organisasi.

8. Sistem Penghargaan

Alokasi reward yang berdasarkan pada kriteria hasil kerja karyawan. Pada perusahaan yang sistem penghargaannya jelas, semuanya telah terstandarisasi berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.

## 9. Toleransi Terhadap Konflik

Usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Dalam budaya perusahaan toleransi konfliknya tinggi, perdebatan dalam pertemuan adalah sesuatu yang wajar. Tetapi dalam perusahaan yang toleransi konfliknya rendah, SDM akan menghindari perdebatan dan menggerutu.

## 10. Pola Komunikasi

Komunikasi organisasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan.

Menurut Luthans (2006) faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai- nilai inti yang dianut secara bersama. Intensitas adalah derajat komitmen anggota kepada nilai- nilai inti budaya organisasi. Deal dan Kennedy (1982) dalam Tika (2006) mengemukakan ciri- ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat adalah sebagai berikut :

1. Anggota- anggota organisasi loyal kepada organisasi,
2. Pedoman dalam tingkah laku digariskan dengan jelas dan dipatuhi oleh anggota
3. Nilai- nilai yang dianut tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari- hari secara konsisten oleh anggota,
4. Organisasi memberikan penghargaan kepada anggota yang berprestasi misalnya inovator tahun ini, pramujual terbaik bulan ini, dan sebagainya.
5. Dijumpai banyak ritual. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktu untuk menghadiri acara- acara ritual ini.
6. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita- cerita kehebatan para pahlawannya.

Untuk membangun budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan transformasional yang perlu dilakukan para "leader" adalah menggali nilai- nilai individu, kelompok pelaku

organisasi, dan nilai-nilai organisasional, kemudian merumuskannya menjadi *shared values* organisasi. Dalam merumuskan *shared values*, sebaiknya manajemen puncak menggunakan pendekatan "*participatory*", melibatkan partisipasi aktif dari anggota-anggota organisasi pada level bawah. Manajemen juga perlu mengantisipasi dan mempertimbangkan variabel-variabel nilai yang berasal dari lingkungan eksternal.

### C. Fungsi Budaya Organisasi

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan internal, budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi seperti yang dijelaskan pada Tabel 2.1. ini :

**Tabel 1.1. Fungsi Budaya Organisasi**

No.	Adaptasi Eksternal	Integrasi Internal
1.	<p><b>Misi dan Strategi</b></p> <p>Menghasilkan suatu pengertian yang sama tentang misi utama, tugas pokok, tugas yang tampak dan tersembunyi.</p> <p><b>Tujuan</b></p>	<p><b>Bahasa bersama dan kategori konsep</b></p> <p>Bila karyawan tidak dapat berkomunikasi dan saling memahami satu sama lain, suatu kelompok sulit untuk didefinisikan.</p>
2.	<p>Mengembangkan konsensus tentang tujuan yang dijabarkan dalam misi utama.</p> <p><b>Cara</b></p> <p>Menegembangkan konsensus</p>	<p><b>Batas dan kriteria kelompok</b></p> <p>Merupakan suatu bidang yang sangat penting dari budaya adalah konsensus bersama tentang siapa yang termasuk dan tidak</p>



		perilaku yang benar dan salah, imbalan sesuai hak, status, dan kekuasaan serta mendapatkan sanksi dalam bentuk tidak mendapatkan imbalan dan akhirnya pengucilan.
--	--	---

Sumber : Diapatasi dari Edgar H. Schein (1992)

#### D. Konsep Budaya Organisasi

Menurut Siahaan (2007), budaya organisasi dapat menjadi landasan perilaku bagi semua anggota tim dan kelompok dalam pencapaian sasaran akhir organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi unsur yang menjaga stabilitas karyawan dalam berperilaku di dalam menjalankan fungsi organisasi. Schein (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkat yaitu *artefact*, *espoused values*, dan *underlying assumption*. *Artefact* merupakan hal-hal yang dilihat, dirasa, didengar, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya, merupakan proses berpikir. *Espoused values* (nilai-nilai yang mendukung) adalah alasan yang mendorong kita kerjakan. *Underlying assumption* (asumsi dasar) adalah keyakinan yang dianggap sudah dimiliki anggota organisasi. Wallach (1983) menyatakan ada tiga jenis budaya yaitu : *bureaucratic*, *innovative*, dan *supportive*. Ada organisasi yang menggunakan ketiga jenis budaya ini sekaligus, ada juga yang menggunakan salah satu jenis budaya ini sebagai budaya yang dominan. Wallach (1983) menghasilkan ukuran indikator untuk mengukur budaya organisasi yaitu Organizational Culture Index (Wallach, 1983). Horison'n (1992) menyatakana ada empat jenis alternatif budaya yang di anut oleh organisasi, yaitu : berorientasi power, berorientasi prosedur (*rolel bureaucratic*), berorientasi hasil, dan berorientasi pada kerjasama dan kepercayaan. Menurut Robbins (2008) indikator budaya organisasi ada

tujuh yaitu: inovatif dengan memperhitungkan risikon, perhatian pada setiap masalah secara detail, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada karyawan, berorientasi pada tim, agresif, dan tingkat stabilitas. Cameron, & freeman (1991) dalam Siahaan (2007) menemukan kerangka konsep tipe budaya organisasi dengan menyatukan hasil penemuan beberapa peneliti (Cambell, 1977; jung,1923; mason & mitroff,1973; mitroff & kilmann, 1975; Quinn,1988; Quinn & Mcgrath,1985; Quinh & Rohrbaugh, 1983; Smircich, 1983; Wilkins & Ouchi, 1983, dalam Lund, 2003). Konsep Cameron & Freeman (1991) dalam Siahaan (2007) untuk mengukur budaya organisasi perusahaan berorientasi pada **karyawan, inovasi, prosedur, dan hasil**. Konsep Cameron & Freeman (1991) ini sangat bagus untuk mengukur bagaimana karyawan perbankan memandang organisasinya.

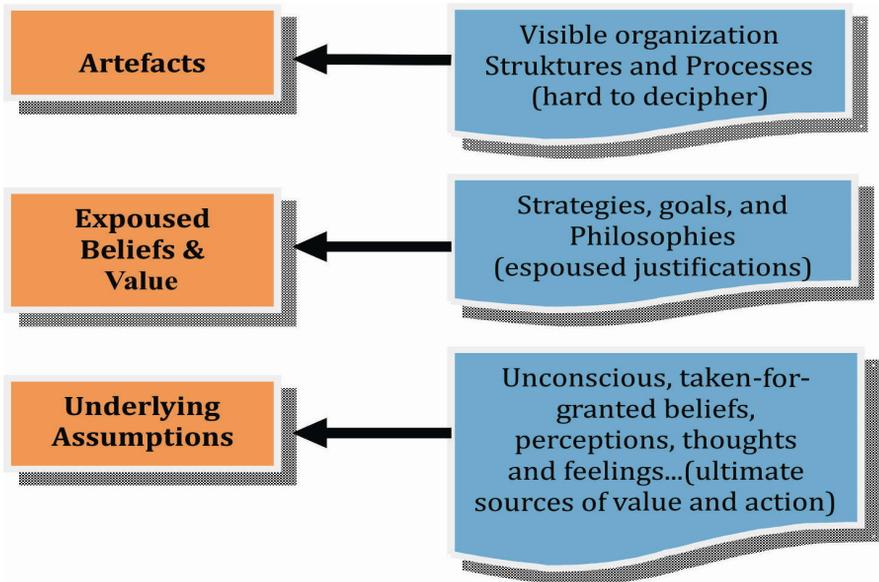
Menurut Robbins and Judge (2013) budaya organisasi yang kuat (*strong culture*) memberikan dampak besar pada perilaku karyawan dan terkait langsung dengan *labor turnover*. Karena kultur yang kuat akan memberikan dampak pada kesepakatan anggota organisasi mengenai apa yang diyakin oleh sebuah organisasi. Tujuannya untuk membangun kekompakan karyawan; loyalitas; dan komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya dapat mengurangi risiko karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Dalam sebuah organisasi nilai-nilai budaya organisasi dibentuk oleh beberapa indikator, sebagaimana disebutkan oleh Hofstede, *et.al* (1993), yaitu :

1. Profesionalisme pegawai;
2. Jarak dari manajemen;
3. Sikap terbuka;
4. Keteraturan pegawai;
5. Rasa tidak curiga;
6. Integrasi pegawai;

Menurut Kreitner & Kinicki (2007), dalam Torang (2013 : 112), mengungkapkan bahwa budaya organisasi juga dapat difungsikan sebagai : identitas organisasi, komitmen kolektif, stabilitas sistem dan sebagai alat yang memberikan pengertian. Budaya organisasi menurut Schein (2004) mengacu ke suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Selanjutnya Schein menyatakan bahwa budaya terdiri dari 3 (tiga) lapisan atau tingkatan, yaitu:

- a. **Artefacts**, tingkat pertama/atas dimana kegiatan atau bentuk organisasi terlihat seperti struktur organisasi maupun proses, lingkungan fisik organisasi dan produk-produk yang dihasilkan.
- b. **Espoused Values**, tingkat kedua adalah nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi.
- c. **Underlying Assumption**, asumsi yang mendasari, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.



**Gambar 1.4 : Levels of Culture**

Sumber : Schein (2010)

Schein (2004 : 25) mengatakan bahwa : *many other culture researces prefer the tern basic value to describ the consep of the deepst leves. I prefer basic assumptions because these tend to be taken for granted by group mambers and are treated as nonnegotiable. Value are open to discussion and people can agree to disagree about then. Basic assumptions are so taken for granted that some one who does not holdthem is viewed as a"foreignier" or as "crazy" and is aotomatically dismissed. The major level of cultural analysis are shon in figure.*

Schein melihat budaya organisasi dari 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*) dan dimensi asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumtions*), lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut :

- a. **Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*)**

Sesuai teori *Edgar H. Schein*, maka untuk mengetahui variable Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi *bussines/private* yang berorientasi pada *profit*, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

b. **Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*)**

Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/ kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

c. **Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)**

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

Dalam penelitian ini variable budaya organisasi merupakan variable eksogen yang memiliki beberapa dimensi yang mengacu kepada asumsi dasar yang dikemukakan oleh Schein. Dimana asumsi dasar tersebut akan menentukan bagaimana anggota organisasi bepersepsi, berpikir dan merasakan yang bermula dan nilai-nilai yang didukung yang akan sangat menentukan interaksi dengan lingkungan sekitarnya. Bilamana perilaku setiap anggota organisasi tersebut telah sesuai dengan berbagai program yang dilaksanakan oleh organisasi yang bersangkutan dalam rangka

mewujudkan misinya, maka dengan sendirinya perilaku tersebut akan dapat digunakan untuk memecahkan berbagai permasalahan yang muncul.

Dimensi budaya organisasi menurut Lumbanraja (2007), yaitu: layanan prima, kedisiplinan dan kreativitas. Pemilihan ketiga dimensi tersebut didasarkan kepada alasan-alasan sebagai berikut:

(1) Dimensi Layanan Prima

Dimensi layanan prima sangat relevan untuk digunakan dan analisis karena masalah utama yang terjadi pada pemerintahan daerah adalah masih belum profesionalnya kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Begitu pentingnya profesionalisasi pelayanan nasabah ini, sehingga PT. Bank Aceh mempunyai sistim dan prosedur tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan nasabah yang perlu dipedomani oleh setiap karyawan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat atau nasabah berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut: Kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis, keadilan dan pemerataan serta ketepatan waktu.

(2) Dimensi Kedisiplinan

Dimensi kedisiplinan sangat relevan untuk digunakan dan dianalisis, karena rendahnya komitmen pekerja pemerintahan terhadap organisasi terlihat dari rendahnya tingkat disiplin mereka, terutama yang berhubungan dengan ketidaktertiban kerja dikalangan instansi pemerintah. Selanjutnya budaya organisasi yang tercermin melalui budaya kerja merupakan aspek penting yang menentukan sikap kerja seorang pegawai baik itu kinerja, kepuasan kerja maupun tingkat kemangkiran (Luthan, 2005). Salah satu aspek yang bisa dipergunakan untuk melihat budaya kerja karyawan perbankan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja

merupakan ketaatan pada peraturan-peraturan yang berlaku didalam proses pelaksanaan pekerjaan (Soeprpto, 2000). Menurut Laitener dan Lavine (dalam Riwukaho, 1987) mengindikasikan bahwa disiplin kerja dapat dilihat dari: frekuensi kehadiran pegawai di kantor pada hari kerja serta ketepatan jam masuk dan pulang kerja, tingkat kewaspadaan pegawai dalam menggunakan bahan-bahan dan alat-alat kantor, kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketaatan pegawai dalam mengikuti cara kerja yang ditentukan dan semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### (3) Dimensi Kreativitas

Berbagai perubahan yang sedang terjadi baik secara internal (otonomi daerah) maupun eksternal (era globalisasi) yang sedang dihadapi oleh organisasi pemerintahan, menuntut kreativitas dari para anggota organisasi pemerintahan dalam melaksanakan berbagai program yang dipakai sebagai strategi dalam rangka mencapai tujuan dan misi organisasi tersebut. Sehubungan dengan itu dimensi kreativitas sangat relevan untuk digunakan dan dianalisis sebagai salah satu nilai yang didukung dalam melembagakan budaya organisasi pemerintahan.

Selanjutnya untuk mendukung berbagai analisis yang berhubungan dengan variabel budaya organisasi diatas, maka digunakan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein, khususnya mengenai tiga tingkatan budaya organisasi atau "*three layer model of organization culture*", yang terdiri dari artifak (*artifact*), nilai-nilai yang didukung (*espoused values*) dan asumsi yang mendasari (*underlying assumption*).

Bedasarkan teori-teori, hasil penelitian sebelumnya mengenai budaya organisasi, dan penerapan konsep budaya organisasi pada Bank Aceh selama ini maka dalam penelitian ini untuk mengukur budaya organisasi dilakukan dengan beberapa konsep yang sangat populer pada Bank Aceh. Untuk dapat mengemban visi dan misi bank, karyawan dan

manajemen Bank Aceh menganut dan meyakini, mengamalkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya yang akan dikembangkan dirumuskan sebagai **CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA** seperti terlihat pada tabel 1.2 dibawah ini yaitu:

**Tabel 1.2 Nilai-Nilai Budaya Kerja Karyawan Bank Aceh**

<b>Nilai-Values</b>	<b>Definisi-Definition</b>	<b>Perilaku Utama (Basic Behaviors)</b>
<b>1. Kepercayaan (CAYA) Trust</b>	Membangun sikap percaya sesama unsur Stakeholders <i>Built trust fellow elements stance stekeholder</i>	1. Saling menghargai ( <i>Mutual respect</i> ) 2. Jujur dan saling keterbukaan ( <i>Honesty and mutually transparency</i> )
<b>2. Profesional dan Integritas (PROFIT) Profesional and Integrity</b>	Menjalankan "komitmen" dengan penuh tanggung jawab, akurat, tuntas dan tepat waktu <i>Running a "commitment" with full responsibility, accurate, complete and timely</i>	3. Bertanggung jawab ( <i>Responsible</i> ) 4. Memberikan solusi terbaik ( <i>Provide the best solution</i> ) 5. Kompeten ( <i>Competence</i> ) 6. Disiplin ( <i>Discipline</i> ) 7. Berdaya juang tinggi ( <i>Endurance</i> )
<b>3. Kepuasan Nasabah (ASA) Customer Satisfaction</b>	Memberikan nilai tambah yang tinggi bagi mitra usaha <i>Provide high added value for business partners</i>	8. Memberikan pelayanan yang memuaskan ( <i>Provide statisfied service</i> ) 9. Ramah dan Cepat tanggap terhadap kebutuhan nasabah ( <i>Hopitality and responsive on customer's need</i> )
<b>4. Berkembang Bersama (BERSAMA) Growth Together</b>	Bersinergi melalui kemitraan yang saling menguntungkan	10. Memahami &memenuhi kebutuhan ( <i>Knowing and</i> )

	secara terus menerus	<i>comply on business need)</i>
	<i>Synergy through a mutually beneficial partnership is continuously</i>	11. Berpikiran ndan berwawasan terbuka <i>(Knowledge and minded)</i>
<b>5. Karya Berkesinambungan (KARYA) Sustainable Effort</b>	Mengembangkan krestifitas di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah yang optimal Develop creativity in all fields to obtain the optimal value	12. Kreatif dan Inovatif <i>(Creative and innovativ)</i> 13. Berorientasi Bisnis <i>(Business oriented)</i> 14. Perbaikan secara terus menerus <i>(Subtanable improvement)</i>

Berdasarkan tabel 2.2 diatas dapat dijelaskan bahwa karyawan Bank Aceh memahami dan meyakini nilai-nilai ini secara inspiratif menggambarkan KARYA BERSAMA akan menimbulkan ASA yang memberikan *earning* bagi *stakeholders* dalam artian luas, yang akan membawa Bank Aceh pada masa kegemilangan yang penuh CA(HA)YA (*This value is inspiringly describe COLLECTIVE WORK that rise the HOPE to give earning to the stakeholders in widw meaning, which will bring the Bank Aceh in the full glory of the LIGHT*).



# BAB 4

## Teori Tentang Kepemimpinan

epemimpinan adalah komoditas yang sangat dicari dan bernilai tinggi, dalam kurun waktu 15 tahun ini publik semakin terpesona engan ide tentang kepemimpinan. Orang – orang terus menyanjai diri sendiri dan orang lain, tentang apa yang dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik. Sebagai individu, mereka mencari lebih banyak informasi tentang cara menjadi pemimpin yang efektif. Menurut Northouse (2013) Kepemimpinan adalah cara untuk meningkatkan kehidupan pribadi, sosial, dan profesional mereka. Saat ini perusahaan berupaya mencari orang dengan kemampuan kepemimpinan karena perusahaan percaya, orang seperti ini membawa aset khusus untuk organisasi mereka dan akhirnya akan meningkatkan profit.

### A. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Bangun (2012) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan. Demikian pula Stoner *et.al* (1995) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Mas'ud (2004) *Leadership* (Kepemimpinan) adalah proses yang digunakan pimpinan untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah/bawahannya). Robbins (2008) mendefinisikan kepepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Luthans (2006) Selain pengaruh, kepemimpinan juga

didefinisikan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tertentu. Yulk (2010) membedakan antara manajemen dan kepemimpinan dengan pernyataan bahwa, *Management seeks to produce predictability and allocating resources*; sedangkan *Leadership seeks to produce organization change*. Pengertian ini mengatakan bahwa perbedaan terletak pada fungsi dan aktivitasnya. Kepemimpinan berkaitan dengan penanggulangan perubahan, sedangkan manajemen berkaitan dengan penanggulangan kompleksitas. Ini artinya kepemimpinan tidak hanya berarti memimpin manusia, tetapi juga memimpin perubahan, menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu visi masa depan, kemudian mereka menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi, dalam Noor (2013). Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Menurut Hersey dan Blanchard (1992) "gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang dipersepsikan orang-orang itu". Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting dari kesuksesan suatu organisasi. Flippo (1992) merumuskan gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan orang dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Menurut House (1997) yang dikenal dengan *path-goal theory* menjelaskan bagaimana seorang manajer mempengaruhi bawahannya melalui perilaku. Ada 4 tipe gaya kepemimpinan versi teori *path-goal* yaitu : kepemimpinan direktif (*directive leadership*), kepemimpinan suportif (*supportive leadership*), kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), dan kepemimpinan yang

berorientasi pada prestasi (*achievement oriented*). Teori *path-goal* di dasarnya pada teori ekspektasi (pengharapan).

Menurut O'Leary (2001) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Sedangkan menurut Bass dalam Yukl (2001) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin. Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bycio, et al. (1995) adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Definisi kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat Burn (1978) kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl 2010). Menurut Yukl (2010) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari bawahan (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, (2006).

Berikut ini disampaikan banyaknya faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan sehingga mengakibatkan banyak gaya kepemimpinan yang ditemukan oleh peneliti, antara lain :

- 1) Blake dan Moun-ton (1991) menemukan lima gaya kepemimpinan yaitu : gaya tim (*team style*), gaya

- pertengahan (*middle of the road style*), gaya kerja (*authority style*), gaya santai (*country club style*), dan gaya mengalah (*improverished style*).
- 2) Fiedler (1972) menemukan dua gaya kepemimpinannya yaitu : gaya orientasi hubungan (*relationship oriented*) dan gaya orientasi tugas (*task oriented*).
  - 3) Harsey dan Blanchard (1984) dengan 4 gaya kepemimpinan yaitu : gaya instruktif (kompetisi dan komitmen bawahan rendah), gaya konsultatif (kompetisi rendah dan komitmen tinggi), gaya berpartisipasi (*participating*), dan gaya mendelegasikan (*delegating*).
  - 4) Burns (1978) meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam dunia politik. Kemudian gaya kepemimpinan tersebut dipopulerkan dan dikembangkan oleh Bass tahun 1980 menjadi gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire*.

## **B. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Istilah kepemimpinan transformasional pertama sekali dicetuskan oleh Downton (1973) sebagai pendekatan penting untuk kepemimpinan, dimulai dengan karya klasik oleh sosiolog politis, James McGregor Burns yang bertajuk *leadership* (1978). Burns membedakan dua jenis kepemimpinan : *Transactional* dan *transformational*, kepemimpinan transaksional merujuk pada kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya, sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Selanjutnya gaya kepemimpinan ini dikembangkan dalam konteks organisasi, dimana kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990a) dalam Northouse (2013). Burns (1978) menyatakan bahwa

kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana pemimpin dan bawahan mengangkat satu sama lainnya ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. "*leaders and followers raise one another to higher levels of moralty and motivation*", dimana pemimpin berusaha untuk mengubah kesadaran pengikutnya akan cita-cita dan nilai moral seperti persamaan, keadilan, kedamaian, serta kemanusiaan dan bukannya didasarkan emosi, seperti ketakutan, kecemburuan, ataupun kebencian.

Kepemimpinan transformasional merupakan satu dari teori kepemimpinan yang paling terkenal dalam pendekatan kepemimpinan terbaru, teori kepemimpinan transformasional ini memiliki empat kelebihan, yaitu :

- Pemimpin transformasional tidak menyukai kekuasaan secara penuh, sehingga mendelegasikan kekuasaan kepada pengikutnya dengan cara mengembangkan kemampuan dan rasa percaya diri bawahan, menciptakan tim-tim kerja yang bisa mengatur diri sendiri, dan menghilangkan pengawasan yang tidak perlu (Avolio & Gibson, 1988; Yukl, 2002).
- Pemimpin transformasional sering melatih bawahannya sehingga meningkatkan kinerja dan komitmen bawahan (Barling dkk, 1996; Dvir dkk, 2002).
- Pemimpin transformasional berpegang pada "tanggung jawab moral" yang memotivasi perubahan terhadap keinginan memenuhi kebutuhan pribadi menjadi keinginan untuk mencapai tujuan tim dan organisasi.
- Kepemimpinan transformasional sering ditemukan dan diterapkan pada berbagai tingkat pada organisasi dan relevan untuk berbagai situasi serta cocok digunakan pada organisasi yang melakukan perubahan secara besar-besaran (Bass 1996; 1997).

Kepemimpinan transformasional merupakan paradigma yang baru dalam memahami kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding tipe-tipe

kepemimpinan sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa tipe kepemimpinan ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin dan sekaligus menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam tipe-tipe kepemimpinan sebelumnya.

Dalam Robbins & Judge (2013), ***Transformational Leaders*** *inspire follower to transcend their self-interest for the good of the organization and can have an extraordinary effect on their followers.* (Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mengaruhi yang luar biasa. Luthans (2011), ***Transformational Leadership*** *is based more on leaders shifting the value, believe, and needs of their followers.* (Kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Mohammed Zairi, dalam Siahaan (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih sesuai di abad 21 ini adalah transformasional, dimana pada abad ini penuh dengan perubahan besar dari lingkungan bisnis modern dan perubahan besar pada kemajuan teknologi. Pemimpin transformasional memiliki landasan moral yang kuat, tanggung jawab untuk mengatur karyawan, menggerakkan motivasi karyawan, inovasi, membimbing dan mengembangkan serta berorientasi pada stakeholder.

## ***Characteristic of Transactional and Transformational Leaders***

### ***Transactional Leader***

- ***Contingent Reward : Contracts exchange of rewards for effort, promises rewards for good performance, recognizes accomplishments.***
- ***Management by Exception (active) : Watches and searches for deviations from rules and standards, takes correct action.***
- ***Management by Exception (passive) : Intervenes only if standards are not met.***
- ***Laissez-faire : Abdicates responsibilities, avoids making decisions.***

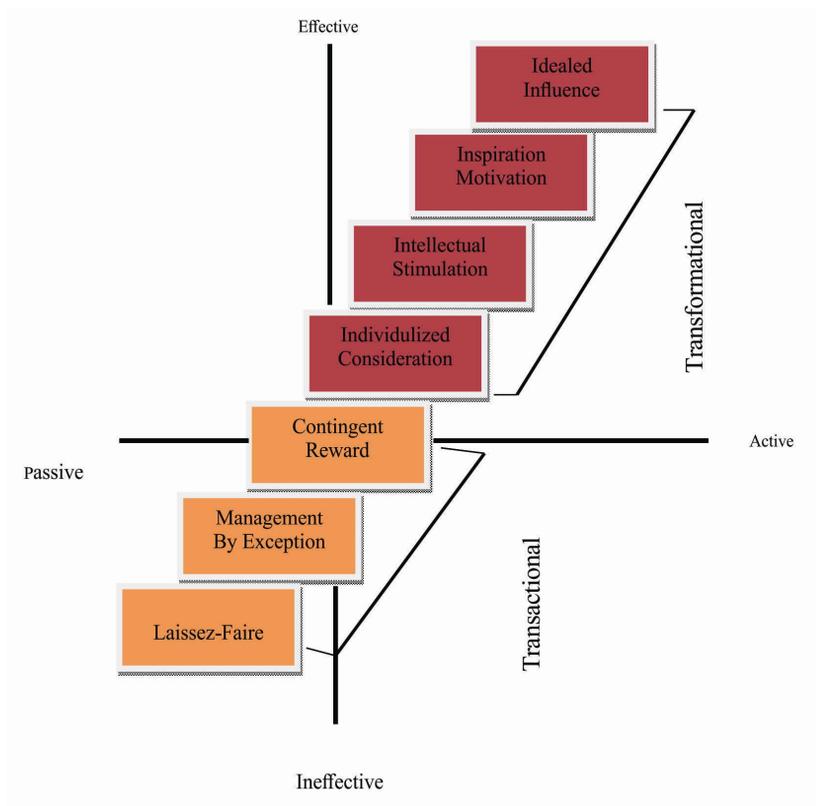
### ***Transformational Leader***

- ***Idealized Influence : Provides vision and sense of mission, instills pride, gains respect and trust.***
- ***Inspirational Motivation : Communicates high expectations, uses symbols to focus efforts, expresses important purposes in simple ways.***
- ***Intellectual Stimulation : Promotes intelligence, rationality, and careful problem solving.***
- ***Individualized Consideration : Gives personal attention, treats each employee individually, coaches, advises.***

Gambar 1.5: Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional

Sumber : Bass 1990 dalam Robbins & Judge (2013)

Menurut Robbins & Judge (2013), kepemimpinan transaksional dan transformasional hendaknya tidak dipandang sebagai pendekatan yang saling bertentangan, kedua jenis kepemimpinan ini saling melengkapi, tetapi tidak berarti keduanya sama penting. Kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Tetapi, yang sebaliknya tidak berlaku, jadi apabila anda adalah seorang pemimpin transaksional, anda adalah seorang pemimpin yang biasa-biasa saja. Pemimpin yang paling baik memiliki sifat transaksional dan transformasional sekaligus.



Gambar 1.6: Full Range of Leadership Model  
Sumber : Bass, B.M, dalam Robbins & Judge (2013)

Berdasarkan gambar 2.7 tentang gambaran utuh kepemimpinan. Laissez-faire adalah model yang paling pasif dan karena itu merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif. Para pemimpin yang menggunakan gaya ini jarang dianggap efektif. Manajemen dengan pengecualian entah aktif ataupun pasif sedikit lebih baik daripada laissez-faire, tetapi masih dianggap tipe kepemimpinan yang tidak efektif. Pemimpin yang menerapkan manajemen dengan pengecualian cenderung hanya memberikan reaksi saat ada masalah, yang sering kali sudah terlambat. Kepemimpinan yang memberikan penghargaan bersyarat bisa menjadi gaya kepemimpinan yang efektif. Namun, pemimpin seperti ini tidak bisa mendorong karyawannya untuk bekerja di luar cakupan tugasnya. Hanya dengan empat gaya kepemimpinan yang lain semuanya merupakan aspek dari kepemimpinan transformasional pemimpin bisa memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi dan mengurbankan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang ideal, seluruhnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, memiliki moral kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meningkatkan efektivitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi. Berdasarkan model ini, pemimpin umumnya paling efektif bila mereka secara rutin menerapkan masing-masing dari keempat perilaku transformasional. Berikut kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik utama (Bass, 1994)

***Idealized Influence- charisma*** (pengaruh ideal); pemimpin memiliki perilaku dan gaya kepemimpinan yang membuat para pengikutnya bangga, mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Hal yang dilakukan pemimpin supaya jadi panutan seperti memberi perhatian pada kebutuhan bawahannya lebih dari kebutuhan priadinya, pemimpin berbagi resiko dengan bawahan, dalam arti sama-

sama menanggulangi resiko yang ada serta bersikap konsisten, pemimpin dapat diandalkan untuk melakukan sesuatu yang benar, pemimpin berperilaku sesuai dengan etika dan moral. *Idealized Influence- Charisma* dikembangkan oleh pemimpin yang bekerja bersama bawahannya yang menunjukkan dan meyakinkan bahwa tujuan dan misi dapat dicapai bila bekerja sama.

1. ***Inspirational Motivation*** (motivasi inspirasi); Pemimpin memotivasi dan merangsang inspirasi bawahan, memberitahukan visi perusahaan secara jelas dan menarik, mendemonstrasikan komitmen terhadap seluruh tujuan organisasi, berbicara dengan semangat dan antusias, membangkitkan motivasi karyawan untuk melakukan apa yang harus dilakukan, dan mampu mengkomunikasikan tujuan- tujuan penting dengan cara yang sederhana.

2. ***Intellectual Stimulation*** (stimulasi intelektual); Pemimpin merangsang imajinasi karyawan, mendorong karyawan mengatasi masalah lama dengan ide- ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, memberikan motivasi pada bawahan untuk untuk mencari pendekatan- pendekatan baru dalam melaksanakan tugas- tugas organisasi. Pemimpin mampu meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Pemimpin tipe ini mendorong semua bawahannya untuk berpikir kritis, inovatif, kreatif dan memotivasi bawahan untuk terlibat dalam tanggung jawab dan kerjasama.

3. ***Individualized Consideration*** (konsiderasi individu); Pemimpin lebih *people oriented*, mau mendengarkan saran bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan, serta memenuhi kebutuhan pengembangan karir bawahan. Pemimpin memberikan perhatian, membimbing, dan melatih bawahan secara khusus. Pemimpin membantu dan mendukung bawahan untuk mengikuti program pelatihan, pengembangan dan menyekolahkan serta membuat terjadinya perubahan pekerjaan (*job relation*) yang disesuaikan dengan bakat, dan kemampuan bawahan. Keempat gaya

transformatif di atas saling berhubungan dan secara bersama-sama berinteraksi dalam mempengaruhi para pengikutnya. Organisasi diseluruh dunia membutuhkan pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformatif yang memiliki tingkat yang tinggi pada integritas dan termotivasi memimpin bawahannya agar mencapai kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan transformatif menurut pandangan Bass (1990), adalah bahwa perlu memperluas pandangan mengenai kepemimpinan dan motivasi. Bass mempertanyakan pandangan yang menyatakan bahwa unjuk kerja merupakan fungsi tersedianya imbalan ekstrinsik, yang berarti semakin tinggi nilai ekstrinsik yang ditawarkan maka orang akan semakin bersedia melakukan, walaupun orang tersebut tidak tertarik. Menurut Bass, ada orang yang bersedia bekerja keras melaksanakan tugas yang sulit dan menantang, walaupun tanpa imbalan ekstrinsik. Ini berarti tidak semua orang bekerja keras karena imbalan ekstrinsik, tapi karena adanya motivasi intrinsik (Kusumawati, 2007). Selain itu, *leadership style* yang baik akan dapat menciptakan kepuasan kerja dan mendorong kinerja bawahannya (As'ad, 2000). Seseorang didorong untuk bekerja atau beraktivitas karena berharap bahwa hal tersebut akan membawa pada keadaan yang lebih baik dan memuaskan daripada keadaan sebelumnya (As'ad, 2000). Dorongan untuk bekerja dengan lebih baik selain sebagai media untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia, juga merupakan suatu bentuk aktivitas untuk mendapatkan kepuasan diri.

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformatif pertama kali dicetuskan oleh Downton (1973) dikembangkan oleh Burns (1978) dalam Northouse (2013 : 176) sebagai pendekatan penting untuk kepemimpinan, dimulai dengan karya klasik oleh sosiologi politik, James MacGregor Burns yang bertajuk *Leadership*. Selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass. Burn membedakan antara kepemimpinan transformatif dan kepemimpinan

transaksional. Menurut Burns (dalam Yukl, 1998) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Burn (dalam Yukl, 1998) adalah “Kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka.” Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns (1976). Menurut Burns (dalam Yukl 2010:290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Menurut Bass (dalam Yukl, 1996:224) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Yukl (2009:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Sedangkan menurut O’Leary (2001), “Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.” Pemimpin tranformasional bisa berhasil

mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku sesuai pada setiap tahap proses transformasi (Tjiptono dan *Syakhroza* 1999:41).

Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen (Jung dan Avolio, 1999:209 dalam Sunarsih 2001). Menurut Jung dan Virgin Group (dalam Robbins, 2006:472), "Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok." Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Locke 1997:59). Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinannya. Menurut Bass (1990) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a. Karisma, ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.
- b. Inspirasional, mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

- c. Perhatian Individual, dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.
- d. Stimulus Intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

Disisi lain kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990a). Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dengan cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan mereka sendiri (Kuhnert, 1994). Menurut Northouse (2013 : 180), faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh isel kari sma, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diadaptasi.

### **C. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Northouse (2013:184) Kepemimpinan transaksional berbeda dari kepemimpinan transformasional, karena pemimpin transaksional tidak menyesuaikan kebutuhan pengikut atau berfokus pada pengembangan pribadi mereka. Pemimpin transaksional mengubah nilai dengan pengikut untuk mengembangkan program mereka sendiri dan pengikut (Kuhnert, 1994). Pemimpin transaksional berpengaruh, karena mereka sangat peduli dengan pengikut supaya mereka melakukan apa yang diinginkan pemimpin (Kuhnert & Lewis, 1987) dalam Northouse (2013:184).

Dalam Robbins & Judge (2013), ***Transactional Leaders, who guide their followers toward established goals task requirements.*** (Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka). Luthans (2011), ***The More Traditional Transactional Leadership involves an exchange relationship between leaders and followers.*** (Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut). Menurut Bycio *et.al* (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai *klasifikasi* sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindari diri dari sanksi atau hukuman. Disini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass, 2003; Humphreys, 2002; Yammarino, 1993).

Menurut Siahaan (2007) kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan pengikut dan melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) yang didasarkan kesepakatan mengenai sasaran, standar kerja, *penugasan* kerja, serta penghargaan (imbalan dan insentif), dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata bila melakukan perintah-perintah pemimpin. Dalam penelitian ini, indikator-

indikator untuk mengukur variabel kepemimpinan transaksional diadopsi dari Siahaan (2007), yakni menggunakan aspek-aspek yang terkandung dalam pertukaran ini meliputi:

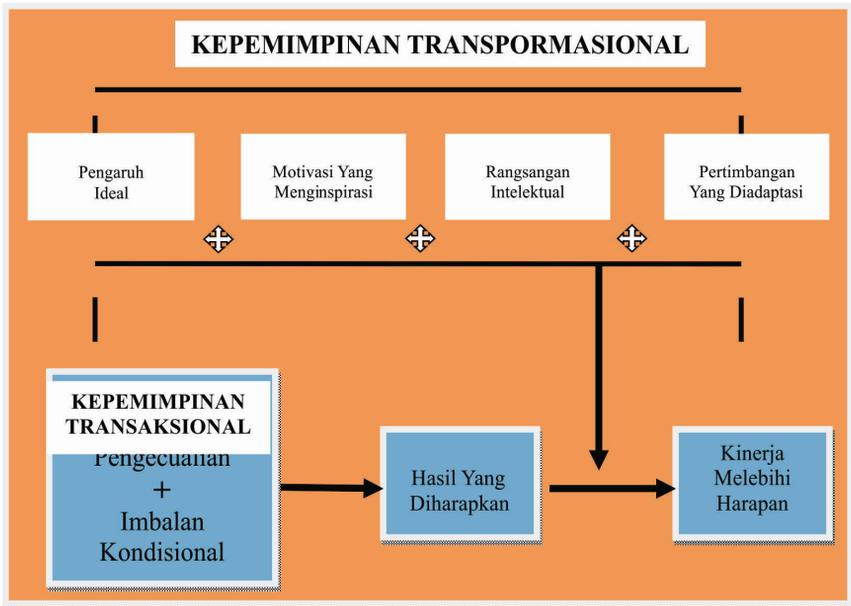
- *Contingent Reward*, meliputi klarifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan untuk memperoleh reward dan kegunaan intensif untuk merangsang motivasi, dan secara aktif memonitor bawahan. *Contingent Reward* merupakan tindakan yang efektif dalam memotivasi bawahan dalam mencapai prestasi.
- *Active Management by Exception*, secara aktif memonitor karyawan dan melakukan tindakan koreksi untuk meyakinkan bahwa pekerjaan dilakukan secara benar.
- *Passive Management by Exception*, termasuk pemberian hukuman dan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan atau prestasi dibawah standar yang telah ditentukan. *Management by Exception* aktif dan pasif cenderung bersifat kurang efektif, tetapi diperlukan dalam situasi-situasi tertentu.

Pemimpin transaksional digambarkan oleh Bass (1985) sebagai seorang yang berperilaku sebagai berikut :

- (1) Yang mengetahui apa yang diinginkan bawahan memperoleh apa yang diinginkannya bila upaya yang mereka lakukan sesuai,
- (2) Yang menjanjikan suatu imbalan, sebagai pertukaran (*exchange*) dengan upaya yang dilakukan bawahan,
- (3) Yang *responsive* pada minat pribadi bawahan.

Dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa pemimpin transaksional sebagai seorang yang memiliki intensitas yang tinggi dalam aspek pertimbangan dan perhatian pada kebutuhan pribadi dan yang memiliki intensitas tinggi terhadap unpan balik. Hal tampak dari evaluasi yang dilakukan oleh penyelia terhadap pekerjaan bawahan, dan menyampaikan pada bawahan hasil kerja mereka. Kepemimpinan transaksional dipengaruhi sikap, perilaku, dan

motivasi bawahan karena adanya balas jasa dan hukuman yang menjadi motivator bawahan dalam bekerja.



Gambar 1.7: Dampak Lain Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Sumber : Bass (1990), dalam Northouse (2013)

Kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang lebih besar dari pada kepemimpinan transaksional, sedangkan kepemimpinan transaksional memberi hasil yang diharapkan, kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja yang lebih dari pada yang diharapkan. Dalam meta analisis dari 39 kajian dalam literatur transformasional, Lowe, Kroeck dan Sivasubramanian (1996) mendapati bahwa orang yang melaksanakan kepemimpinan transformasional dianggap menjadi pemimpin yang lebih efektif, dengan hasil kerja yang lebih baik dari mereka yang hanya menampilkan kepemimpinan transaksional, dalam Northouse (2013 :183)

#### **D. Karakteristik Kepemimpinan Transksional**

Menurut Siagian (2006) mengatakan perilaku pemimpin memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi (permulaan) atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misal bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan dicapai). Kepemimpinan sebagaimana pendapat Stogdill (dalam Kaloh. 2009:10) dalam bukunya *Handbook of Leadership*, mengandung pengertian sebagai berikut.

1. Kepemimpinan sebagai titik pusat proses-proses kelompok.
2. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh.
3. Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian paham atau kesetiaan, kesepakatan.
4. Kepemimpinan adalah pelaksanaan pengaruh.
5. Kepemimpinan adalah tindakan atau perilaku,
6. Kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi.
7. Kepemimpinan adalah suatu hubungan kekuatan/kekuasaan.
8. Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan.
9. Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi.
10. Kepemimpinan adalah peranan yang dipilihkan.
11. Kepemimpinan sebagai inisiasi (permulaan) dari struktur.

Selain itu Kaloh juga berpendapat pemimpin harus memiliki: *pertama*, intuisi, yaitu keterlibatan pemimpin dalam menatap situasi, mengantisipasi perubahan, mengambil risiko dan membangun kejujuran. *Kedua*, pandangan, yaitu keterlibatan pemimpin dalam mengimajinasikan suatu kondisi untuk memperbaiki lingkungan organisasi. *Ketiga*, nilai keselarasan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah proses untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Gambaran di atas juga sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Fuad Mas'ud, (2004) yang mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (bawahannya). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Menurut Northouse (2013:184) Kepemimpinan transaksional berbeda dari kepemimpinan transformasional, karena pemimpin transaksional tidak menyesuaikan kebutuhan pengikut atau berfokus pada pengembangan pribadi mereka. Pemimpin transaksional mengubah nilai dengan pengikut untuk mengembangkan program mereka sendiri dan pengikut (Kuhnert, 1994). Pemimpin transaksional berpengaruh, karena mereka sangat peduli dengan pengikut supaya mereka melakukan apa yang diinginkan pemimpin (Kuhnert & Lewis, 1987) dalam Northouse (2013:184). Northouse (2013:184) berpendapat bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transaksional yaitu imbalan

kondisional dan manajemen dengan pengecualian, yaitu sebagai berikut :

1. **Imbalan Kondisional**, proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut dimana upaya pengikut, dipertukarkan untuk imbalan tertentu. Pemimpin mencoba untuk mendapatkan kesepakatan dari pengikut tentang apa yang harus dilakukan dan imbalan apa yang akan ada untuk orang-orang yang melakukan itu.
2. **Manajemen Dengan Pengecualian**, kepemimpinan yang melibatkan kritik membangun, umpan balik negatif, dan dorongan negatif. Manajemen dengan pengecualian memiliki dua bentuk : aktif dan pasif, pemimpin yang menggunakan manajemen pengecualian aktif, mengawasi pengikut secara seksama, kalau-kalau pengikut melakukan kesalahan atau pelanggaran peraturan dan kemudian melakukan tindakan perbaikan. Sedangkan pemimpin yang menggunakan manajemen dengan pengecualian pasif, akan melakukan intervensi hanya setelah standar tidak bisa dipenuhi atau masalah telah terjadi.

Definisi kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat Burn (1978) kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl 2010:290). Menurut Yukl (2010:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari bawahan (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006:213).

Bass (dalam Yukl 1998:125) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan bawahan.

Bass (1985) juga mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek, yaitu:

1. **Contingent Reward** (imbalan kontingen) yakni pemimpin memberitahu bawahan tentang apa yang harus dilakukan bawahan jika ingin mendapatkan imbalan tertentu dan menjamin bawahan akan memperoleh apa yang diinginkannya sebagai pengganti usaha yang dilakukan.
2. **Management By Exception** (manajemen eksepsi) yakni pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahannya, apabila ada kesalahan pemimpin langsung bertindak untuk memperbaikinya. Manajemen eksepsi dibagi menjadi dua yakni aktif dan pasif.

Disebut aktif jika pemimpin secara aktif mencari apa ada kesalahan, dan jika ditemukan akan mengambil tindakan seperlunya. Disebut pasif jika pemimpin hanya bertindak jika ada laporan kesalahan, sehingga tanpa ada informasi maka pemimpin tidak mengambil tindakan apa-apa.

## Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional

### **Pemimpin Transaksional**

- Pengharhaan kontingen : Pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan; menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik; mengakui pencapaian atau prestasi.
- Manajemen berdasarkan pengecualian (aktif) : mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar; mengambil tindakan korektif.
- Manajemen berdasarkan pengecualian (pasif) : Intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- Sesuka hati : Menghindari tanggung jawab; menghindari pengambilan keputusan.

### **Pemimpin Transformasional**

- Karisma : Memberi visi dan misi; memunculkan rasa bangga; mendapatkan respek
- Inspirasi : Mengkomunikasikan harapan tinggi; menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha; mengekspresikan tujuan penting dalam cara sederhana.
- Simulasi Intelektual : Menunjukkan inteligensi; rasional; pemecahan masalah secara hati-hati.
- Memerhatikan Individu : Menunjukkan perhatian terhadap pribadi; memperlakukan karyawan secara individual; melatih; menasihati

Gambar 1.8: Karakteristik-karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional

Sumber : Bass (1990) dalam Luthan (2011)



# **BAB 5**

## **Teori Tentang Kepuasan**

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya menyangkut perilaku seseorang dalam bekerja pada perusahaan akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Khususnya di Perusahaan manufaktur kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena dalam perusahaan manufaktur kegiatan dimulai dari pengadaan bahan baku sampai menjadi barang jadi penuh dengan tantangan baik secara psikologi maupun jasmani. Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna apa bagi seorang pekerja ada dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

### **A. Pengertian Kepuasan**

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (2006) adalah suatu keadaan emosi yang senang atau emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Menurut Robbins dan Judge (2010) kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja seseorang dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak

menyenangkan untuk dikerjakan (Bangun, 2012) Sedangkan Wexley dan Yulk (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Kemudian Hasibuan (2009) memberi definisi kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini tercermin oleh moral kerja, penempatan, kedisiplinan dan prestasi kerja. Rivai dan Sagala (2011) mengatakan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Lima model kepuasan kerja, yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinichi (2005) adalah ; *Pertama* pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya. *Kedua* ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. *Ketiga* pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu. *Keempat* persamaan, model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja. *Kelima* watak/genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Herzberg dengan teorinya tentang kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene (Kreitner & Kinichi, 2005). Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Sedangkan faktor hygiene yang berkaitan kebijakan organisasi, pengawasan,

gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Disimpulkan faktor hygiene hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor motivator akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, apabila faktor ini ada.

Karyawan yang puas merupakan pertanda bahwa organisasi tersebut dikelola dengan baik dan menggambarkan hasil kerja manajemen yang efektif dan berhasil. Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Davis (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, yang dirasakan oleh karyawan dalam memandang pekerjaannya. E.A.Locke (1976) seperti dikutip oleh Luthans (2002) mendefenisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyenangkan atau perasaan positif yang merupakan hasil penilaian pengalaman kerja seseorang.

Kepuasan kerja merupakan kunci utama kesejahteraan dan faktor penting bagi hasil pasar tenaga kerja. “Bila kesejahteraan karyawan diperhatikan maka kinerja bagus, menurunnya *turvoner*, sehingga hal ini menjadi perhatian perusahaan atau organisasi” (Frey dan Stuszer, 2002). Bila memfokuskan pada keuangan, aspek kerja merupakan variabel penting untu dianalisa, yang merupakan variabel penting bagi kinerja keuangan perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan ada dua, yaitu: 1) faktor intrinsik, yang berasal dari dalam diri, yang dibawa karyawan sejak mulai kerja, misalnya umur, kondisi kesehatan, jenis kelamin, pendidikan, pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, pengalaman kerja, cara berpikir, sikap kerja dan sebagainya, serta 2) faktor ekstrinsik, menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan dan yang mengenai pekerjaannya yaitu kondisi fisik pekerjaannya seperti sifat dan jenis pekerjaan, pengawasan, sistem penggajian, kesempatan untuk mengembangkan karir, penempatan karyawan, hubungan dengan rekan sekerja, struktur organisasi perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset organisasi, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

Lund (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing. Kepuasan Kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian organisasi (Currihan, 1999). Sejumlah studi telah meneliti hubungan antar kepuasan kerja dan berbagai variabel organisasi, diantaranya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (Lawler dan Porter, 1969; Locke, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997).

Pernyataan bahwa kepuasan kerja dan sikap kerja terkait dengan kinerja pegawai, telah dibuktikan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985), adanya korelasi positif yang lemah. Sementara yang lain berdasarkan pada meta analisis Petty, Gee dan Cavender (1984) memperlihatkan hubungan yang kuat positif antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai (Soon Hee Kim, 2002). Walaupun ada ketidaksepahaman para peneliti mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, studi-studi tersebut mengungkapkan bahwa pegawai yang terpuaskan lebih memiliki tingkat ketidakhadiran dan *turnover* rendah (Tett dan Meyer, 1993). Setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan mempunyai tujuan dan harapan-harapan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Apabila kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi berarti pekerjaan yang digeluti dapat memberikan rasa kepuasan. Namun sebaliknya jika kebutuhannya tidak terpenuhi dengan baik, maka karyawan tersebut merasakan pekerjaannya tidak memberikan rasa kepuasan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001 : 98), "kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang".

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang baik yang tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Perasaan senang karyawan akan nampak pada sikap positifnya terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Seperti yang dinyatakan oleh Locke (Luthan. 1995 : 126), "kepuasan kerja adalah suatu keadaan

emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepuasan kerja dari persepsi tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti”.

Hal itu juga dinyatakan oleh T. Hani Handoko (2001 : 193), bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Perasaan ketidakpuasan kerja karyawan muncul pada saat harapan-harapan mereka tidak terpenuhi. Secara formal, kepuasan kerja adalah tingkat perusahaan seseorang terhadap pekerjaannya.

(Wood, Wallace, and Zeffane, 2001: 113) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut : *”job satisfaction is the degree to which individual feel positively about their job. As concept, job satisfaction also indicated the degree to which the expectation in someone’s psychological contract are fulfilled”*.

Kepuasan kerja adalah tingkatan perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Artinya, kepuasan kerja juga menunjukkan tingkat terpenuhi harapan-harapan individu secara psikologi.

Luthans (2011: 141), *A Comprehensive definition of job satisfaction as involving cognitive, affective, and evaluative reactions or attitudes and state it is “a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience”. Job satisfaction is a result of employee” perception of how well their job provides those things that are viewed as important.*

Definisi comprehensive kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluasi dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian pekerjaan

atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang banyak dimensi artinya bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Seperti halnya dinyatakan oleh Robert L. Mathis (2001 : 98), kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antar supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain.

Menurut Adji Suratman (2003 : 92), kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, penyelia (*supervisor*), dan rekan kerja. Kepuasan kerja juga berasal dari faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia (*supervisi*), kebijakan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan dari sejumlah dimensi yang berhubungan dengan kepuasan kerja, lima diantaranya memiliki karakteristik yang sangat penting. Kelima dimensi itu adalah:

1. Upah: Upah merupakan penentu penting dalam menentukan kepuasan kerja, karena merupakan instrumen dalam memenuhi banyak kebutuhan-kebutuhan pegawai. Uang memfasilitasi pemilihan makanan, tempat tinggal, pakaian dan menyediakan nilai-nilai kesenangan diluar pekerjaan. Lebih jauh lagi, upah merupakan sebuah symbol pencapaian atau sukses dan sumber pengakuan diri. Karyawan sering melihat upah sebagai refleksi keberhasilan manajemen, yaitu sebagai wujud sumbangan karyawan kepada perusahaan.
2. Pekerjaan itu sendiri: Bersama-sama dengan upah, isi dari pekerjaan itu sendiri memainkan bermacam-macam peran utama dalam menentukan bagaimana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Pada umumnya karyaawan

menginginkan pekerjaan yang menantang, dalam arti kata karyawan tidak menginginkan pekerjaan yang ringan secara rutin. Dua aspek penting dari pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah : jenis pekerjaan (*variety*), metode pengawasan kerja dan langkah kerja (*control over work methods and work place*).

3. Kesempatan Promosi: Kesempatan promosi memiliki dampak sedang dalam tingkat kepuasan kerja. Promosi untuk jabatan tinggi didalam perusahaan, melibatkan kesempatan-kesempatan positif dalam penyeliaan, isi kerja dan upah. Pekerjaan untuk jabatan tinggi dalam perusahaan, memberikan kebebasan lebih kepada karyawan, tugas-tugas kerja yang lebih menantang dan upah kerja.
4. Penyelia: Seperti halnya promosi, penyelia memiliki tingkat sedang dalam menentukan kepuasan kerja.
5. Rekan Kerja (*the work group*): karyawan akan senang jika memiliki kesempatan untuk bercakap-cakap (*conversation*) sementara mereka sedang bekerja. Karyawan tidak menyukai pekerjaan yang memisahkan mereka secara fisik. Kelompok kerja juga memberikan sistem pendukung sosial kepada para karyawan. Pada umumnya, karyawan sering menggunakan rekan kerjanya sebagai sarana untuk memecahkan masalah pribadi atau sebagai sumber kenyamanan.

Hasil penelitian yang dilakukan Ostroff (1992), menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja kinerja pegawai. Selanjutnya diungkapkan lebih khusus, organisasi dengan pegawai yang lebih puas, berkomitmen, sesuai dan tidak stress tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada pegawai yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress.

Menurut wexley dan Yulk (2003 : 130) dalam Bangun (2012) bahwa ada tiga teori tentang kepuasan kerja, antara

lain : teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*) dengan penjelasan sebagai berikut :

### **1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)**

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Porter (1961), yang mendefinisikan bahwa *job satisfavtion is the difference bertween how much of something there should be and how much there "is now"*. Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan. Seseorang yang terpuaskan bila tidak ada selisih antara situasi yang diinginkan dengan yang sebenarnya diterima. Dengan kata lain, jumlah yang disumbangkan kepekerjaannya bila dikurangi dengan apa yang diterima secara kenyataan hasilnya adalah nol, dapat dikatakan pekerjaan tersebut memberikan kepuasan kerja. Semakin besar kekurangan atau selisih dari pengurangan tersebut, semakin besar ketidakpuasan. Keadaan sebaliknya, jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima yang menimbulkan kelebihan atau menguntungkan, maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

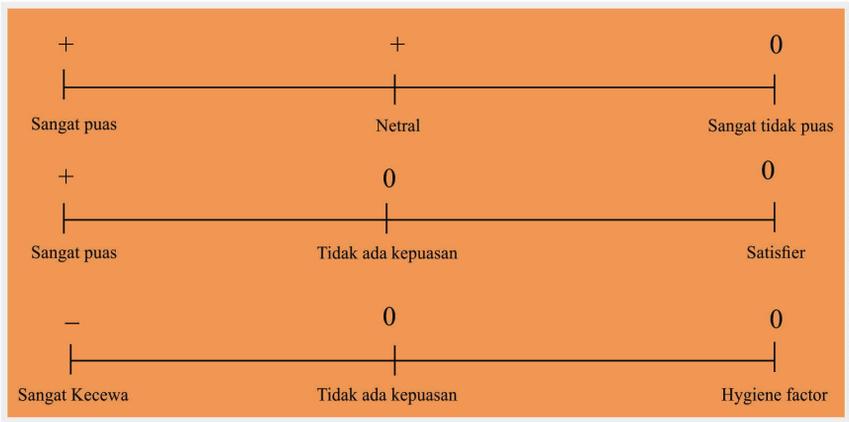
### **2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Teori ini perama sekali dikemukakan oleh Zaleznik (1958), kemudian dikembangkan oleh Adams (1963). Teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atau suatu situasi tergantung pada perasaan adil (*equity*) atau tak adil (*inequity*). Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi didapat oleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat maupun ditempat yang berbeda. Secara umum diketahui bahwa keadilan menyangkut penilaian seseorang tentang perlakuan yang diterimanya atas tindakannya terhadap suatu pekerjaan. Seseorang merasa adil apabila perlakuan yang diterimanya

menguntungkan bagi dirinya. Sebaliknya, ketidakadilan apabila perlakuan yang diterima dirasakan merugikan dirinya. Perasaan tidak adil yang dialami seseorang tersebut berpengaruh terhadap prestasi kerjanya karena ketidakpuasan yang diperoleh.

### 3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959). Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua katagori, yang satu dinamakan "*dissatisfier*" atau "*hygiene factors*" dan yang lain dinamakan sebelumnya dalam bab ini, karena ada keterkaitannya dengan motivasi. Sebagai tambahan akan dijelaskan mengenai hubungan kepuasan dan ketidakpuasan melalui gambar 1.9 berikut :



Gambar 1.9 : Dua Pandangan Sikap Kerja

Sumber : Wexley dan Yulk (2003)

### B. Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Indrawijaya (2002:72) kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan kerja itu tidak nampak dan

nyata tetapi dapat terwujud dalam suatu hasil pekerjaan. Oleh karena itu kepuasan walupun sulit dan abstrak tetapi perlu diperhatikan.

Lebih lanjutnya Indrawijaya (2002:72) mengemukakan alasan pentingnya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Diantaranya:

1. Alasan nilai para pegawai menggunakan sebagian waktu banggunya dalam pekerjaannya. Oleh karena itu baik manejer maupun bawahan menginginkan waktu tersebut dapat digunakan dengan baik dengan penuh kesenangan, kegembiraan, dan kebahagiaan.
2. Alasan kesehatan jiwa, pekerjaan dan organisasi merupakan faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Juga sudah diketahui bahwa seseorang yang melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak berharga atau sebagai sesuatu yang penting, cenderung membawanya kelingkungan keluarga dan masyarakat sekitar.
3. Alasan kesehatan jasmani. Hasil penelitian yang dihasilkan oleh palmore(1969) diamerika serikat membuktikan mereka menyenangi pekerjaannya cenderung berumur panjang dibandingkan dengan yang menghadapi pekerjaan yang kurang mereka senangi. Sudah tentu ketetapan hasil penelitian palmor tersebut masih perlu dibuktikan kembali.

### **C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Gomes yang dikutip oleh *Suwanto* dalam buku *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia* (2001 : 187), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, keselamatan kerja, promosi, relasi dan kerja, peluang dimasa datang dan pekerjaan itu sendiri. Menurut Hasibuan yang dikutip oleh *Suwanto* dalam buku *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia* (2001 : 187), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain : balas jasa, penempatan, berat

ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan, sikap pimpinan dan sifat dari pekerjaannya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (1998), Aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan penyelia. DeSantris dan Durst (1996) kepuasan kerja dapat di pengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat dikelompokan kedalam empat kelompok, yaitu:

1. *Monetary, non monetary*
2. Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*)
3. Karakteristik kerja (*work characteristics*)
4. Karakteristik individu (*individual characteristic*)

Menurut Blau (1998), kepuasan kerja relevan terhadap penilaian prestasi, ini berarti:

1. Kepuasan kerja adalah : kepuasan terhadap setiap perlakuan yang mereka terima ditempat kerja, termasuk kepuasan terhadap evaluasi pekerjaan, seleksi, pemberian fasilitas dan tunjangan (*benefit*), insentif, atau pemberhentian.
2. Kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdimensi tunggal, melainkan berdimensi jamak. Seseorang bias saja merasa puas dengan dimensi satu, namun tidak puas dengan dimensi yang lain.

Jadi kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keadaan emosi/perasaan karyawan baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan yang ditandai dengan upah / imbalan, keadaan pekerjaan, kesempatan promosi, penyelia, dan rekan kerja. Meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Mathis & Jackson (2001:99). "Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi atau perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan".

Kepuasan dan kebahagiaan personil dapat meningkatkan efektivitas organisasional, organisasional yang mengasingkan pekerjaannya melalui praktek mereka akan menjadi kurang efektif dan efisien. Karyawan yang merasa puas biasanya akan bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang merasa frustrasi (Etzioni, 1964 : Gross & Etzioni :1985 dalam jurnal Cheri Ostroff yang berjudul *Hubungan antara kepuasan, sikap, dan kinerja: Sebuah Analisa Tingkat Organisasional*, 2003).

Faktor yang menentukan kepuasan kerja menurut Smith, Kendell, dan Hulin (1969) yang dikutip oleh Luthans (2002) dalam Siahaan (2007) yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*);
2. Sistem penggajian (*pay*);
3. Kesempatan untu dipromosikan (*promotion opportunities*);
4. Pengawasan (*supervise*);
5. Rekan kerja (*coworkes*);

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan pada Bank Aceh menggunakan indikator-indikator yang telah dilakukuan dalam penelitian desertasi, Siahaan (2007) yaitu Sifat pekerjaan, Rekan sekerja, karakteristik suvervisor, up ah dan kesempatan untuk promosi.

Menurut Robbins (2008) factor-faktor khusus yang menentukan kepuasan kerja karyawan adalah :

1. Sifat pekerjaan;
2. Pengawasan;
3. Bayaran saat ini;
4. Peluang promosi;
5. Hubungan dengan rekan kerja.

Beberapa alasan menurut Robbins (2008) mengapa manajer peduli terhadap kepuasan kerja karyawan karena:

1. Karyawan yang tidak puas lebih sering meninggalkan kerja dan besar kemungkinan mengundurkan diri (keluar);
2. Karyawan yang puas mempunyai kesehatan yang lebih baik, usia yang lebih panjang (aspirasi);
3. Kepuasan pada pekerjaan terbawa pada kehidupan karyawan di luar pekerjaan (kesetiaan)
4. Bagi manajemen, pekerja yang terpuaskan akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi karena gangguan (distruksi) yang lebih sedikit (pengabaian).

Luthans (2011 : 141) *Throught the years five job dimension have been identified to rrepresent the most important characteristics of a job abaout which employees have affective responses. These are :*

1. *The work itself. The exten to which the job provides the individual with interesting tasks, opportunities for learning, and the chance to accept responsibility.*
2. *Pay. The amount of finacial remuneration that is received and the degree to which this is viewed as equitable vis-a-vis that of others in organization.*
3. *Promotion opportunities. The chances for advancement in the organization.*
4. *Supervision. The abilities of the supervisor to provide tecnical assistance behavioral support.*
5. *Cowokers. The degree to which fellow workers are tecnically provicient and socially supportive.*

Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Misalnya, suatu studi menemukan bahwa jika bidang studi mahasiswa sesuai dengan pekerjaan mereka, maka hubungan tersebut memprediksikan kepuasan kerja berikutnya. Akan tetapi, pengaruh utama dapat diringkas dalam lima dimensi berikut ini (Luthans 2011).

## **1. Pekerjaan itu Sendiri (*The Work Itself*)**

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Misalnya, penelitian yang berhubungan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan pada desain kerja, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.

## **2. Gaji (*Pay*)**

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

## **3. Promosi (*Promotions*)**

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja. Selain itu, promosi dengan kenaikan gaji 10 persen pada dasarnya tidak memuaskan seperti kenaikan gaji 20 persen.

## **4. Pengawasan (*Supervision*)**

Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Akan tetapi, untuk saat ini dapat dikatakan bahwa dua dimensi gaya pengawasan yang

memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan.

### **5. Kelompok Kerja (*Work Group*)**

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang “kuat”, bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu. Penelitian terbaru mengidentifikasi bahwa kelompok yang memerlukan kesalingtergantungan antaranggota dalam menyelesaikan pekerjaan, akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

### **6. Kondisi Kerja (*Working Conditions*)**

Kondisi kerja memiliki kecil pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik), individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (misalnya udara panas, lingkungan bising), individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja; jika segalanya berjalan buruk, masalah ketidakpuasan kerja akan muncul.



# BAB 6

## Teori Tentang Kinerja

Menurut Bangun (2012 : 231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*) jadi standar pekerjaan merupakan tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dalam seutu organisasi. Menurut Wirawan (2009) kinerja (*performance*) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dalam hal ini pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan ketrampilan tertentu atau seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar blue collar worker contoh pekerjaan yaitu sopir bus, pembantu rumah tangga dan tukang cukur dan lain sebagainya. Menurut Rivai (2011 : 548) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan unruk mencapai tujuannya.

### A. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif.

Menurut Mathis dan Jackson (2001) kinerja karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan. Robbins (2003) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*.

Bernadin & Russell (1998 : 239) memberikan batasan mengenai *performance* sebagai *"the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period"* (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu). Sedangkan penilaian *performance* adalah *"a way of measuring the contributions of individuals to their organization"* (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya). Menurut Bernadin & Russell (1998 : 243), mengajukan enam kriteria mengukur kinerja karyawan, yaitu :

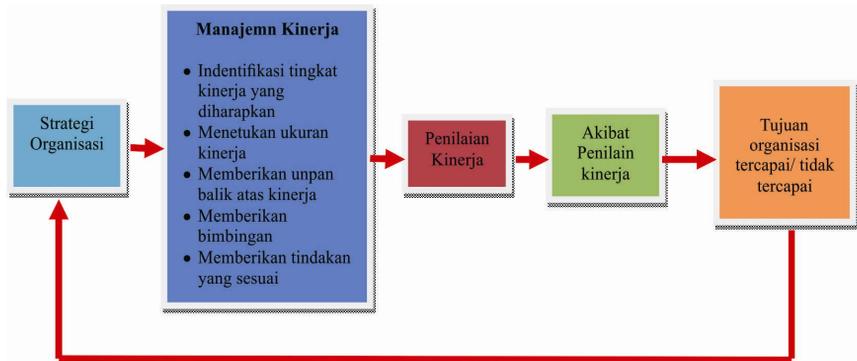
1. *Quality* : The degree to which the process or result of carrying out activity approaches, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.
2. *Quantity* : The amount produces, expressed in such terms as dollar value, number of unit, or number of completed activity cycles.
3. *Timeliness* : The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.

4. *Cost-Effectiveness* : The degree to which the use of the organization's resources (e.g., human, monetary, technological, material) is maximize in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.
5. *Need for Supervision* : The degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.
6. *Interpersonal Impact* : The degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill, and cooperativeness among coworkers and subordinates.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mengarah pada prestasi kerja, yang meliputi kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Siahaan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau organisasi sesuatu kriteria yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kiterna seseorang karyawan atau organisasi. Maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi yang bermanfaat bagi pereusahaan terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan karyawan.

Bangun (2011), berpendapat sistem manajemen kinerja (*performance management system*) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik agar para karyawan merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaanya. Gambar 1.10 menunjukkan hubungan strategi organisasional

dengan hasil pekerjaan. Strategi organisasional melalui melalui pelaksanaan manajemen kinerja akan diketahui kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penungkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompensasi, mutasai, dan pemberhentian kerja. Melalui proses penilaian kinerja dapat diketahui hasil dari organisasional tersebut, tercapai atau tidak tercapai tujuan organisasi.



Gambar 1.10 : Sistem Manjemen Kinerja

Sumber : Bangun, (2012)

Akhir-akhir ini banyak perusahaan gagal dalam meningkatkan produktivitas karena tidak menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik, yang berakibat pada rendahnya kinerja karyawan pada periode tertentu. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan, kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Pada intinya kinerja adalah suatu hasil atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh para pegawai dalam bidang pekerjaannya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

## B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bangun (2012) bahwa untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Menurut Rummler dan Brache dalam Rothwell (2001) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah :

- a. *Barriers*, yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan di tempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya.
- b. *Performance Expectations*, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.
- c. *Consequence*, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan

itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.

- d. *Feedback*, Yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan.
- e. *Knowledge/skill* dan *Individual Abilities*, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Selanjutnya, Gomez dalam Kaswan (2012 : 189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga, yaitu :

1. Faktor kemampuan mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan.
2. Faktor motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman) tetapi pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung karyawannya seberapa besar mencurahkan energinya untuk menyelesaikan tugasnya.
3. Faktor situasi/sistem meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mengarah pada prestasi kerja, meliputi: kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif, dalam Siahaan (2007). Bernadin & Russell dalam Siahaan (2007) memberi batasan mengenai performance sebagai "*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during, a specified time periode*" (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu). Sedangkan penilaian performance adalah *a way of measuring the contributions of individuals to their organization*" (suatu

cara mengukur kontribusi- kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya).

Dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja karyawan Bank Aceh diukur dengan konsep Bernadin dan Russell (1993) yaitu 6 indikator pertanyaan yang digunakan, konsep ini telah pernah dilakukan oleh Siahaan, (2007) dalam penelitiannya untuk mengukur kinerja karyawan Perbankan di Wilayah DKI Jakarta. Peneliti mengharapkan konsep ini juga mampu mengukur kinerja karyawan pada Bank Aceh di provinsi Aceh dengan baik. Konsep Bernadin & Russell (1993), dalam Siahaan (2007) mengajukan enam kriteria mengukur kinerja karyawan, yaitu :

1. *Quality*, menyangkut tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan;
2. *Quantity*, menyangkut jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah Rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang terselesaikan;
3. *Timelines*, sejauh mana suatu kegiatan yang terselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan;
4. *Cost-Effectiveness*, sejauh mana tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material);
5. *Need for supervisor*, tingkat sejauhmana seorang pejabat dapat melaksanakan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor;
6. *Interpersonal impact*, menyangkut sejauhmana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan bekerjasama diantara karyawan.

Menurut Siahaan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau organisasi sesuai kriteria yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan kinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kinerja seorang karyawan atau

organisasi, maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi hasil yang bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan karyawan.

Dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dalam suatu periode tertentu. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil mkerja yang dicapai karyawan dengan standar suatu pekerjaanpada organisasi perbankan, khususnya Bank Aceh.

### C. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mondy (2008) dalam menentukan metode-metode penilaian kinerja, para pimpinan bisa memilih dari sejumlah metode penilaian. Jenis sistem penilaian kinerja yang digunakan bergantung dari tujuannya. Jika penekanan utamanya pada pemilihan karyawan untuk promosi, pelatihan dan peningkatan bayaran berdasarkan prestasi, metode tradisional seperti skala penilaian mungkin tepat. Metode-metode kolaboratif, termasuk input dari para karyawan itu sendiri, mungkin terbukti lebih cocok untuk pengembangan karyawan.

- a. Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat (*360 Feedback Methode*) Metode ini merupakan metode penilaian kerja populer yang melibatkan masukan evaluasi ini dan banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bisa ikut serta memberikan nilai, antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan bawahan, anggota tim dan pelanggan internal atau eksternal. Tidak seperti pendekatan keterampilan yang dibutuhkan melintasi batas-batas organisasional. Di samping itu, dengan menggeser tanggung jawab evaluasi kepada lebih dari satu orang, banyak dari kesalahan penilaian umumnya bisa dikurangi atau dihilangkan.

b. Metode Skala Penilaian (*Rating Scales Methode*)

Metode ini adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Menggunakan metode ini para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti “luar biasa”, “memenuhi harapan”, atau “butuh perhatian”. Meskipun sistem-sistem seringkali memberikan penilaian keseluruhan, metode ini secara umum memungkinkan penggunaan lebih dari satu kriteria kinerja. Salah satu penyebab populernya metode skala penilaian adalah kesederhanaannya, yang memungkinkan evaluasi yang cepat untuk banyak karyawan. Ketika dikuantifikasikan nilainya, metode ini memfasilitasi perbandingan kinerja para karyawan. Adapun faktor-faktor yang dipilih untuk dievaluasi biasanya dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan (*job-related*) dan karakteristik-karakteristik pribadi.

c. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode insiden kritis adalah metode penilaian kinerja yang yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif. Ketika tindakan tersebut, yang disebut insiden kritis, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif maupun negatif, manajer mencatatnya. Pada akhir periode penilaian, penilaian menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan cara tersebut, penilaian akan lebih cenderung mencakup keseluruhan periode evaluasi dan tidak berfokus pada minggu-minggu atau bulan-bulan terakhir saja.

d. Metode Esei (*Essay Methode*)

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan kinerja rutin harian. Para atasan dengan keterampilan yang sangat baik, jika mau, ia bisa membuat seorang karyawan yang biasa-biasa saja terdengar seperti seorang berprestasi terbaik. Membandingkan evaluasi-evaluasi esei bisa menjadi sulit karena tidak ada kriteria umum. Namun, beberapa pimpinan yakin bahwa metode esei bukan hanya yang paling sederhana tetapi juga pendekatan yang dapat diterima untuk evaluasi karyawan.

e. Metode Standar Kerja (*work Standards Methode*)

Metode standar kerja adalah metode penilaian kerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat out put yang diharapkan. Standar-standar mencerminkan out put normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal. Perusahaan-perusahaan bisa menerapkan standar kerja untuk hampir semua jenis pekerjaan, namun pekerjaan-pekerjaan produksi umumnya mendapat perhatian lebih besar. Beberapa metode tersedia untuk menentukan standar kerja, termasuk studi waktu (*time study*) dan pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*), manfaat nyata penggunaan standar sebagai kriteria penilaian adalah objektivitas. Namun agar para karyawan mempersepsikan bahwa standar-standar tersebut objektif, mereka harus memahami dengan jelas cara standar-standar tersebut diterapkan. Manajemen juga harus menjelaskan alasan dari setiap perubahan pada standar-standar.

f. Metode Peringkat (*Ranking Methode*)

Metode peringkat (*ranking methode*) adalah metode penilaian kerja dimana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan. Contohnya, karyawan terbaik dalam

kelompok diberi peringkat tertinggi dan yang terburuk diberi peringkat rendah.

g. Metode Distribusi Dipaksakan (*Forced Distribution Methode*)

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal. Para pendukung distribusi dipaksakan yakin bahwa sistem tersebut memfasilitasi penganggaran dan mencegah para manajer yang terlalu ragu-ragu untuk menyingkirkan mereka yang berprestasi buruk. Mereka berfikir bahwa peringkat yang dipaksakan mengharuskan para manajer bersikap jujur kepada para karyawan mengenai prestasi mereka. Sistem distribusi dipaksakan cenderung didasarkan pada tiga tingkat. Dalam sistem ini seluruh eksekutif puncak diperingkat dengan para pencapai prestasi terbaik ditempatkan pada 20 persen teratas, kelompok berikutnya pada 70 persen pertengahan, dan kelompok berprestasi terburuk pada 10 persen terbawah.

h. Metode Skala Penilaian Berjangkar berperilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scale/BARS*)

Metode ini merupakan metode penilaian kerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis, berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan. Sistem ini berbeda dengan skala penilaian karena, alih-alih menggunakan istilah-istilah seperti tinggi, menengah dan rendah pada setiap poin skala, sistem tersebut menggunakan jangkar-jangkar berperilaku yang berhubungan dengan standar yang sedang diukur. Modifikasi ini memperjelas makna dari setiap poin pada skala serta mengurangi bias dan kesalahan penilai dengan menjangkar nilai tersebut pada contoh-contoh perilaku spesifik yang didasarkan pada

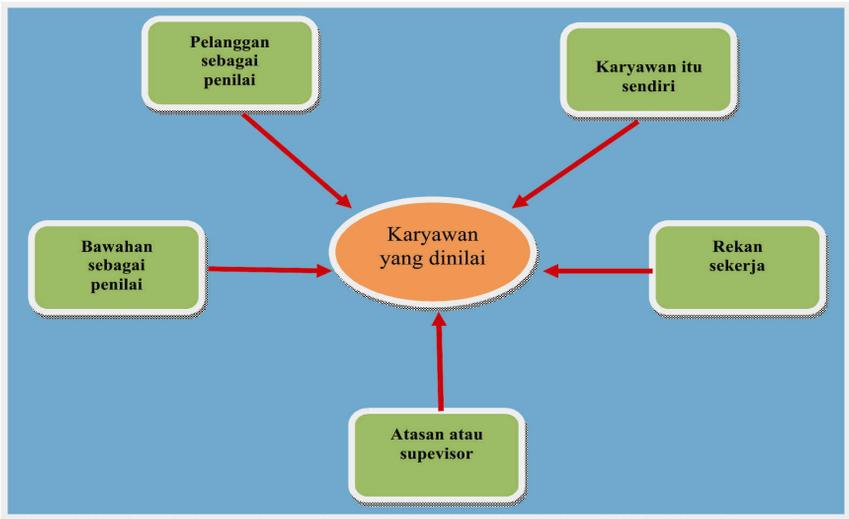
informasi analisis pekerjaan. Alih-alih memberikan ruang untuk memasukkan angka penilaian untuk kategori seperti Di Atas Harapan, Metode BARS memberikan contoh-contoh perilaku tersebut. Pendekatan ini memfasilitasi diskusi mengenai penilaian tersebut karena mengacu pada perilaku-perilaku spesifik, dan dengan demikian mengatasi kelemahan dalam metode-metode evaluasi lainnya.

- i. Sistem Berbasis-Hasil (*result-Based system*). Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya dalam sebuah sistem berbasis hasil, yang di masa lalu merupakan suatu bentuk manajemen berdasarkan tujuan (*Managemen By Objectives/MBO*). Dalam sistem tersebut salah satu tujuannya misalkan saja, adalah mengurangi limbah sebesar 10 persen. Pada akhir periode penilaian, sebuah evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan tersebut.

Adapun menurut Rivai dan Sagala (2010 : 563) metode atau teknik penilaian kinerja digunakan pendekatan sebagai berikut :

1. Metode Penilaian Berorientasi masa lalu. Metode penilaian ini meliputi skala peringkat (*Rating Scale*), daftar pertanyaan (*Checklist*), metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*), metode catatan prestasi, skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally anchored rating scale = BARS*), metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*), tes dan observasi prestasi kerja (*Perfomance Test and Observation*) dan Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).
2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan meliputi penilaian sendiri (*Self Appraisal*), manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*), penilaian secara Psikologis dan Pusat Penilaian (*Assesment Center*).

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh berbagai pihak yang mengetahui kinerja karyawan secara individual. Berbagai pihak dapat menilai kinerja seorang karyawan dalam perusahaan dapat dilihat pada gambar 1.11.



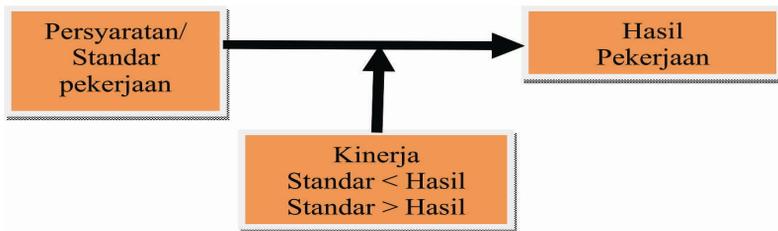
Gambar 1.11 : Pihak-pihak yang menilai kinerja karyawan  
Sumber : Bangun, (2012)

Berbagai pihak memungkinkan dalam penilaian kinerja antara lain, karyawan itu sendiri, rekan sekerja, atasan langsung, atau supervisor, para bawahan, dan para pelanggan. Adapun pihak – pihak penilaian kinerja adalah :

1. **Karyawan itu sendiri**, karyawan dapat menilai dirinya sendiri, apakah hasil pekerjaannya sudah mencapai atau belum sesuai standar pekerjaan, berdasarkan hasil analisis pekerjaan karyawan dapat menilai kinerjanya sendiri.
2. **Rekan Sekerja**, Selain diri sendiri rekan sekerja atau para anggota dalam satu tim dapat menilai kinerja seorang karyawan, rekan sekerja satu tim sangat banyak mengetahui kemampuan kerja seorang karyawan.
3. **Atasan atau Supervisor**, seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja para karyawan sebagai bawahannya, atasan atau supervisor memiliki kriteria-kriteria tertentu untuk menilai seorang karyawan.

4. **Bawahan sebagai penilai**, Dewasa ini sudah banyak perusahaan yang meminta bawahannya menilai kinerja atasan. Pada masa-masa lalu, penilai kinerja seperti ini sangat jarang terjadi bahkan mungkin tidak ada perusahaan yang menerapkannya.
5. **Pelanggan sebagai penilai**, pihak lain diluar perusahaan dapat diminta untuk melakukan penilaian atas kinerja seorang karyawan dalam perusahaan, karena pelanggan merupakan sumber informasi yang dapat dijadikan penilai kinerja dari luar perusahaan.

Menurut Bangun (2012 : 231), seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kerja yang baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kerja, untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan. Sedangkan penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, hal ini dapat dilihat pada gambar 1.12 dibawah ini adalah sebagai berikut.



Gambar : 1.12 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk pada katagori baik. Demikian pula sebaiknya , seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah. ©



## **BAB 7**

# **Kuesioner Penelitian**

### **Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Aceh**

**Bapak/Ibu yang terhormat,**

Sebelumnya saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner berikut ini. Saat ini saya sedang melakukan penelitian bidang manajemen sumber daya manusia pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara (USU). Dalam rangka pengumpulan data untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan disertasi saya pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara. Saya memohon kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara agar dapat meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hasil kuesioner ini sepenuhnya akan digunakan untuk kepentingan akademik dan tidak berpengaruh pada penilaian kinerja kerja di perusahaan Bapak/Ibu. Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan selengkap mungkin, kejujuran dan kesungguhan Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi kuesioner ini akan sangat berarti dan saya hargai.

Atas kesediaan serta kerjasama Bapak/ibu/Saudara, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

**Marbawi Adamy**

**PETUNJUK :**

Mohon berikan tanda ( $\sqrt{\quad}$ ) pada kolom sesuai kriteria pribadi anda.

Jenis Kelamin :

- Pria
- Wanita

Posisi / Jabatan :

- Kepala Cabang
- Kepala Divisi
- Kepala Bagian
- Supervisor
- Staff

Umur :

- 18 – 26 Tahun
- 27 – 36 Tahun
- 37 – 46 Tahun
- 47 – 56 Tahun
- 57 – Keatas

Masa Kerja :

- 0 – 10 Tahun
- 11 – 20 Tahun
- 21 – 30 Tahun
- 31 – 40 Tahun
- 41 – Keatas

Pendidikan :

- SMA/Sederajat
- Diploma
- Sarjana
- Magister

**Keterangan Cara Pengisian : Contoh**

Berikanlah tanda ( ? ) pada setiap pernyataan yang sesuai / mendekati dengan pekerjaan anda selama ini.

Sangat Setuju : SS; Setuju : S; Tidak Tahu : TT; Tidak Setuju : TS ; Sangat Tidak Setuju : STS  
 Atau SS : 5 ; S: 4 TT: 3 TS: 2 STS: 1

No.	Pernyataan	SS	S	TT	TS	STS
1	Saya sangat bahagia setelah bekerja disini	5	4	3	2	1

Bagaimana pandangan Bapak/Ibu mengenai **KARAKTERISTIK INDIVIDU** yang selama ini terjadi di tempat kerja.

Sangat Setuju : SS; Setuju : S; Tidak Tahu : TT; Tidak Setuju : TS; Sangat Tidak Setuju : STS Setuju

**Karakteristik Individu Karyawan Pada PT. Bank Aceh**

No	Pernyataan	SS	S	TT	TS	STS
1	Saya mampu merencanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan saya	5	4	3	2	1
2	Dalam pekerjaan saya selalu menjaga hubungan baik terhadap nasabah	5	4	3	2	1
3	Saya memiliki kemampuan teknis dalam mengerjakan pekerjaan	5	4	3	2	1
4	Saya bangga dengan pekerjaan pada bank ini	5	4	3	2	1
5	Saya mempercayai atasan pada bank ini					
6	Bank ini memberikan kesempatan berkembang bagi saya	5	4	3	2	1
7	Saya selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan dengan cara	5	4	3	2	1

	baru yang lebih baik					
8	Saya selalu mengutamakan nilai-nilai kejujuran dalam bekerja	5	4	3	2	1
9	Saya senantiasa berusaha untuk menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik	5	4	3	2	1
10	Saya senantiasa berusaha untuk mencapai prestasi kerja (target)	5	4	3	2	1
11	Saya sangat peduli terhadap permasalahan nasabah	5	4	3	2	1
12	Dalam mengambil keputusan, saya selalu mendengarkan kata hati dan nurani saya	5	4	3	2	1
13	Saya dapat bekerja dibawah tekanan	5	4	3	2	1
14	Saya mendapatkan proses pembelajaran melalui pengamatan terhadap lingkungan	5	4	3	2	1
15	Saya mendapatkan banyak pembelajaran melalui mengamati langsung kejadian-kejadian sehari-hari	5	4	3	2	1
16	Melalui membaca, saya banyak belajar dan memperoleh pengalaman yang sangat berharga	5	4	3	2	1

Bagaimana pandangan Bapak/Ibu mengenai **GAYA KEPEMIMPINAN** yang selama ini terjadi di tempat kerja.

Sangat Setuju : SS; Setuju : S; Tidak Tahu : TT; Tidak Setuju : TS; Sangat Tidak Setuju : STS

**Gaya Kepemimpinan Pada PT. Bank Aceh.**

No	Pernyataan	SS	S	TT	TS	STS
1	Pimpinan saya mempertimbangkan etika dalam mengambil keputusan	5	4	3	2	1
2	Saya percaya bahwa pimpinan mampu mengatasi masalah apapun	5	4	3	2	1
3	Pimpinan mampu memotivasi saya untuk berprestasi	5	4	3	2	1
4	Pimpinan saya mempunyai visi yang dapat memotivasi dalam bekerja	5	4	3	2	1
5	Pimpinan saya mengutamakan penggunaan kecerdasan dalam mengatasi masalah	5	4	3	2	1
6	Pimpinan saya mengajari saya cara-cara baru dalam mengatasi masalah	5	4	3	2	1
7	Pimpinan melatih saya dengan penuh kesabaran	5	4	3	2	1
8	Pimpinan saya memberikan perhatian secara pribadi	5	4	3	2	1

Bagaimana pandangan Bapak/Ibu mengenai **BUDAYA ORGANISASI** yang selama ini terjadi di tempat kerja.

Sangat Setuju : SS; Setuju : S; Tidak Tahu : TT; Tidak Setuju : TS; Sangat Tidak Setuju : STS Setuju

### Budaya Organisasi Pada PT. Bank Aceh

No	Pernyataan	SS	S	TT	TS	STS
1	Bank ini menanamkan nilai saling menghargai diantar sesama karyawan	5	4	3	2	1
2	Bank ini menanamkan nilai-nilai kejujuran	5	4	3	2	1
3	Bank ini menanamkan nilai-nilai keterbukaan diantara sesama karyawan	5	4	3	2	1
4	Bank ini menanamkan para karyawan agar lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan tindakan	5	4	3	2	1
5	Bank ini menekankan pengambilan keputusan yang optimal bagi banyak pihak	5	4	3	2	1
6	Bank ini menekankan agar karyawan semakin berperilaku disiplin	5	4	3	2	1
7	Bank ini menekankan agar karyawan selalu memberikan pelayanan yang memuaskan	5	4	3	2	1
8	Bank ini menekankan agar karyawan selalu bersikap ramah terhadap nasabah	5	4	3	2	1
9	Bank ini menekankan agar para karyawan cepat tanggap terhadap	5	4	3	2	1

	kebutuhan nasabah					
10	Bank ini menyadari bekerjasama dengan nasabah adalah salah satu kunci kesuksesan	5	4	3	2	1
11	Bank ini menjalin hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan dengan nasabah	5	4	3	2	1
12	Bank ini aktif membina hubungan dengan semua nasabah	5	4	3	2	1
13	Bank ini selalu menghasilkan produk-produk perbankan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah	5	4	3	2	1
14	Bank ini aktif secara terus menerus memperbaiki kekurangannya agar kepuasan nasabah optimal	5	4	3	2	1
15	Bank ini selalu menindak lanjuti setiap saran dan masukan dari nasabah	5	4	3	2	1

Bagaimana pandangan Bapak/Ibu mengenai **KEPUASAN KERJA** yang selama ini terjadi di tempat kerja.

Sangat Setuju : SS; Setuju : S; Tidak Tahu : TT; Tidak Setuju : TS; Sangat Tidak Setuju : STS Setuju

### Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Aceh.

No	Pernyataan	SS	S	TT	TS	STS
1	Saya menyukai pekerjaan pada bank ini	5	4	3	2	1
2	Pekerjaan saya sangat menarik	5	4	3	2	1
3	Hubungan dengan rekan sekerja menyenangkan	5	4	3	2	1
4	Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja disini	5	4	3	2	1
5	Saya senang dengan pengawasan yang dilaksanakan di bank ini	5	4	3	2	1
6	Saya senang mendapat dukungan dari pimpinan dalam bekerja	5	4	3	2	1
7	Saya puas dengan gaji yang diberikan	5	4	3	2	1
8	Gaji yang diberikan melebihi harapan saya	5	4	3	2	1
9	Promosi yang diberikan kepada saya sesuai harapan	5	4	3	2	1
10	Saya senang dengan kebijakan pengembangan karir yang ada pada bank ini	5	4	3	2	1

Bagaimana pandangan Bapak/Ibu mengenai **KINERJA KARYAWAN** yang selama ini terjadi di tempat kerja.

Sangat Setuju : SS; Setuju : S; Tidak Tahu : TT; Tidak Setuju : TS; Sangat Tidak Setuju : STS

**Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Aceh.**

No	Pernyataan	SS	S	TT	TS	STS
1	Saya selalu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas	5	4	3	2	1
2	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik	5	4	3	2	1
3	Saya selalu berusaha berhati-hati (teliti) dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
4	Saya mampu menghasilkan pekerjaan yang banyak dalam waktu yang tidak terlalu lama	5	4	3	2	1
5	Meskipun jumlah pekerjaan saya banyak saya tetap menekankan pada kualitas	5	4	3	2	1
6	Jam kerja yang diterapkan sudah sesuai dalam pelayanan nasabah	5	4	3	2	1
7	Saya mampu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tanpa pengawasan intensif dari atasan	5	4	3	2	1
8	Saya mampu melakukan pekerjaan dengan cepat tanpa pengawasan langsung dari atasan	5	4	3	2	1
9	Saya mampu melakukan pekerjaan sesuai sistem pengendalian operasional bank	5	4	3	2	1
10	Saya mampu menjalin kerja sama dengan sesama karyawan	5	4	3	2	1
11	Saya mau memberikan informasi kepada rekan kerja	5	4	3	2	1
12	Saya selalu memberikan pelayanan dan berhubungan baik dengan nasabah	5	4	3	2	1



# BAB 8

## Metodelogi Penelitian

Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Aceh, yaitu seluruh karyawan yang berada pada Cabang Bank Aceh di Provinsi Aceh dan Sumatera Utara, dengan lokasi penelitian dilakukan pada Bank Aceh Jalan. Tgk. H. Mohd. Daud Beureuh Nomor 24, Banda Aceh. Penelitian ini dilakukan terhitung mulai tanggal 2 Juni 2014 sesuai SK Pengangkatan Tim Promotor dan Co-Promotor Nomor :1000/UN5.1/SK/SSA/2014 sampai dengan akhir Desember 2016.

### A. Populasi dan Sampel Penelitian

#### 1. Populasi

Populasi adalah gabungan semua elemen yang memiliki serangkaian karakteristik serupa yang mencakup untuk kepentingan masalah riset pemasaran. (Malhotra, 2005 : 364). Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Aceh, yaitu seluruh karyawan yang berada pada Cabang Bank Aceh, baik Cabang Konvensional maupun Cabang Syariah di Provinsi Aceh dan Sumatera Utara dengan masa kerja minimal 1 tahun, dengan jumlah populasi 814 orang.

#### 2. Sampel

Sampel adalah sub kelompok populasi yang terpilih untuk berpartisipasi dalam studi (Malhotra, 2005 : 364). Menurut Hair *et.al* yang dikutip Ferdinand, (2014 : 54), besarnya ukuran sample memiliki peran penting dalam interpretasikan hasil SEM, ada beberapa pedoman penentuan besarnya *sample size* untuk SEM disampaikan sebagai berikut:

1. Dengan metode estimasi menggunakan *Maximum Likelihood Estimation (ML)* minimum diperlukan sampel 100-200, tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi.
2. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Bila terdapat 20 indikator besarnya sampel adalah antara 100-200
3. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan ukuran indikator dalam komsep penelitian, jadi jumlah indikator penelitian 61 sehingga jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 305 sampel ( $5 \times 61=305$ ).

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini, dilakukan sesuai dengan rekomendasi para ahli tersebut diatas maka peneliti menggunakan sampel sebanyak 200 orang responden. Namun untuk alasan keamanan, maka peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 230 kuesioner. Agar distribusi kuesioner dapat menggambarkan jumlah yang lebih proporsional antara sampel untuk masing-masing Cabang Bank Aceh konvensional di Provinsi Aceh dan Sumatera Utara dengan jumlah 22 cabang, maka sebanyak 30 kuesioner (15%) tambahan (230-200 kuesioner). Besarnya sampel yang diambil pada setiap Cabang Bank Aceh ditentukan secara proporsional, yaitu berdasarkan pada jumlah populasi karyawan pada masing-masing cabang Bank Aceh dapat dihitung jumlah sampel penelitian dalam (Ferdinand, 2014) :

$$n_i = \left( \frac{N_i}{N} \right) \times n$$

Di mana :

$n_i$  = Jumlah sampel pada setiap Cabang Bank Aceh

$N_i$  = Jumlah populasi pada setiap Cabang Bank Aceh

$N$  = Jumlah populasi keseluruhan

$n$  = Jumlah sampel keseluruhan yang telah ditentukan

Berdasarkan rumus diatas, maka distribusi sampel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini :

**Tabel 4.1 Jumlah Sampel Karyawan Bank Aceh**

No	Nama Cabang	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	Cabang Kuala Simpang	19	$19/814 \times 200 = 5$
2	Cabang Meureudu	19	$19/814 \times 200 = 5$
3	Cabang Bener Meriah	20	$20/814 \times 200 = 5$
4	Cabang Sabang	20	$20/814 \times 200 = 5$
5	Cabang Singkil	20	$20/814 \times 200 = 5$
6	Cabang Blang Keujereng	22	$22/814 \times 200 = 5$
7	Cabang Subussalam	22	$22/814 \times 200 = 5$
8	Cabang Sinabang	25	$25/814 \times 200 = 6$
9	Cabang Jeuram	25	$25/814 \times 200 = 6$
10	Cabang Calang	26	$26/814 \times 200 = 6$
11	Cabang Blang Pidie	26	$26/814 \times 200 = 6$
12	Cabang Jantho	27	$27/814 \times 200 = 7$
13	Cabang Kuta Cane	30	$30/814 \times 200 = 7$

14	Cabang Tapak Tuan	32	$32/814 \times 200$	=	8
15	Cabang Medan	32	$32/814 \times 200$	=	8
16	Cabang Bireun	35	$35/814 \times 200$	=	9
17	Cabang Sigli	36	$36/814 \times 200$	=	9
18	Cabang Langsa	38	$38/814 \times 200$	=	9
19	Cabang Meulaboh	38	$38/814 \times 200$	=	9
20	Cabang Lhokseumawe	61	$61/814 \times 200$	=	15
21	Kantor Cabang Operasional	81	$81/814 \times 200$	=	20
22	Kantor Pusat Operasional	160	$160/814 \times 200$	=	39
<b>Total</b>		<b>814</b>			<b>200</b>

### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Banyak cara dalam pengambilan sampel penelitian tergantung apa yang akan diteliti. Menurut Sekaran (2007) menyatakan bahwa kelompok individu yang terpilih sebagai sampel merupakan kelompok individu yang kebetulan terpilih sebagai sampel diantara semua sampel berukuran sama yang mungkin atau dapat dipilih dari suatu populasi tertentu sehingga para responden akan memberikan data dan informasi secara sukarela dan dapat digunakan secara *legitimate* dan efektif.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama

bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih sebagai anggota sampel. Pengambilan sampel dalam penelitian ini, dilakukan dua tahap. Tahap *pertama* menentukan jumlah sampel 200 karyawan dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*, dengan pertimbangan menggunakan teknik ini, karena yang menjadi populasi dalam penelitian ini karyawan pada masing – masing cabang konvensional Bank Aceh di Provinsi Aceh dan Sumatera Utara dan memiliki ciri yang homogen. Penentuan sampel pada tahap *kedua* dilakukan dengan metode *simple random sampling* dimana setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dengan yang lain untuk dipilih menjadi anggota sampel, tahap kedua ini dilakukan terhadap karyawan yang telah ditentukan pada masing-masing cabang Bank Aceh berdasarkan penentuan secara proporsional.

## **B. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon verbal dan atau respon tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan.

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data primer, adalah data mengenai pendapat responden tentang indikator dari variabel karakteristik individu, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai seluruh Cabang Bank Aceh di Provinsi Aceh dan Sumatera Utara melalui penyebaran kuisioner dan tatap muka.
- b. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Dalam penelitian ini, data sekunder hanya mendukung pengumpulan data awal sebagai *out put* penelitian.

### C. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan instrumen kuisioner, yaitu sekumpulan pertanyaan tertulis untuk mendapatkan informasi dari responden (Malhotra, 2007). Dalam lembar kuisioner penelitian ini terdapat dua jenis pernyataan/pertanyaan yaitu (1) pernyataan yang berkaitan dengan pengukuran variabel penelitian; (2) pertanyaan yang berkaitan dengan data responden. Kuisioner dibuat dengan pernyataan/pertanyaan yang terstruktur dan menyediakan jawaban dalam bentuk skala dengan jawaban yang disesuaikan dengan pernyataan/pertanyaan sehingga memudahkan responden untuk menjawab dan menghindari bias. Pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert dimana setiap pernyataan mempunyai jawaban yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju).

**Tabel 4.2 Skala Likert**

Penilaian Responden					
Jawaban Responden	SS	S	N	TS	STS
Skala Likert	5	4	3	2	1

### D. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel ini dilakukan untuk memberi batasan terhadap variabel yang diteliti. Menurut Sekaran (2007 : 115) variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Dalam penelitian ini terdapat lima variabel yang akan diteliti, yaitu :

**Tabel 4.3 Operasional Variabel, Dimensi dan Indikator Pengukuran**

Variabel	Dimensi	Indikator Pengukuran	Skala
<b>Karakteristik Individu (X<sub>1</sub>)</b>	Kemampuan	1. Kemampuan konseptual	Likert 1-5
		2. Kemampuan hubungan manusia	
		3. Kemampuan teknis	
		4. Sikap terhadap pekerjaan	
	Sikap	5. Sikap terhadap pemimpin	
		6. Sikap terhadap organisasi	
		7. Sikap terhadap perubahan	
		8. Kejujuran	
	Nilai	9. Bertanggung jawab	
		10. Rasa berprestasi	
		11. Ekstraversi	
		12. Mendengarkan suara hati	
	Kepribadian	13. Stabilitas emosional	
		14. Melalui pengamatan	
		15. Mengalami langsung	
		16. Melalui membaca	
Pembelajaran	<i>(Sumber : Robbins, 2008, Luthans, 2006 dan Lumbanraja, 2007)</i>		
<b>Kepemimpinan Transformasional (X<sub>2</sub>)</b>	Kharisma dan Pengaruh	1. Mempertimbangkan etika	Likert 1-5
		2. Kemampuan mengatasi masalah	

Variabel	Dimensi	Indikator Pengukuran	Skala
	Inspirasional	3. Memotivasi karyawan	
	Motivasi	4. Mempunyai visi yang jelas	
	Stimulasi Intelektual	5. Cerdas dalam mengatasi masalah 6. Memberi Cara-cara baru	
	Perhatian Individu	7. Melatih bawahan 8. Memberikan perhatian	
<p><i>(Sumber : Bass, 1995, Robbins, 2008, Luthans, 2006, Lumbanraja dan Siahaan, 2007)</i></p>			
<b>Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)</b>	Kepercayaan	1. Saling menghargai 2. Jujur 3. Keterbukaan	Likert 1-5
	Profesionalisme dan Integritas	4. Bertanggung jawab 5. Memberikan solusi terbaik 6. Kompeten 7. Disiplin	
		8. Pelayanan yang memuaskan	

Variabel	Dimensi	Indikator Pengukuran	Skala
	Kepuasan Nasabah	9. Ramah 10. Cepat tanggap 11. Memahami bekerja sama 12. Memenuhi kebutuhan 13. Membina Nasabah 14. Kreatif dan Inovatif 15. Perbaikan terus menerus	
	Berkembang Bersama	(Sumber : Schain, 1993, Cameron & Quinn 2011, Luthans 2006 dan Bank Aceh, 2014)	
	Karya		
<b>Kepuasan Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>)</b>	Sifat Pekerjaan	1. Senang terhadap pekerjaan	Likert
	Rekan sekerja	2. Pekerjaan menarik 3. Hubungan baik sesama karyawan	1-5
	Supervisor	4. Menikmati bekerja dengan teman 5. Pelaksanaan pengawasan	
	Upah/gaji	6. Dukungan dari atasan 7. Puas dengan gaji yang diterima 8. Gaji lebih baik dari pesaing	

Variabel	Dimensi	Indikator Pengukuran	Skala
	Promosi	9. Kesempatan promosi 10. Tingkat kemajuan (Sumber : Luthans, 2006, Robbins, 2008 dan Siahaan, 2007)	
<b>Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)</b>	Kualitas kerja	1. Pekerjaan yang berkualitas	Likert
		2. Menyelasaikan tugas dengan baik	1-5
	Kuantitas kerja	3. Teliti dalam bekerja 4. Waktu penyelesaian pekerjaan 5. Jumlah pekerjaan 6. Jam kerja sesuai pelayanan	
	<i>Need for supervise</i>	7. Pengawasan internal 8. Pengawasan langsung atasan 9. Senang dengan sistim pengawasan 10. Kerjasama sesama karyawan	
	<i>Interporsonal impact</i>	11. Informasi kepada rekan kerja 12. Pelayanan nasabah (Sumber : Bernadin & Russel 1998, dan Siahaan 2007)	

## E. Metode Analisis Data

Dalam penulisan laporan penelitian ilmiah, analisis data dapat dilakukan untuk dua tujuan yaitu menyajikan temuan empiris berupa data statistik deskriptif yang menjelaskan mengenai karakteristik responden khususnya dalam hubungannya dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam pengujian hipotesis serta analisis statistik inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan dan atas dasar itu sebuah kesimpulan ditarik, Ferdinan (2006 : 289).

### 1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian data. Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Jenis-jenis data statistik deskriptif yang dapat disajikan dalam laporan penelitian adalah antara lain : penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran (*pie chart*), perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata, standar deviasi dan perhitungan prosentase.

### 2. Statistik Inferensial Pengujian SEM

Statistik inferensial merupakan metode yang berkaitan dengan analisis sampel untuk penarikan kesimpulan tentang karakteristik populasi. Setelah mengumpulkan data dan informasi dilapangan, maka untuk mengelola data dan informasi tersebut, penulis menggunakan metode *The Structural Equation Model (SEM)* dalam model dan pengujian hipotesis, SEM atau model persamaan struktural adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simulatan (Ghozali, 2013). Yang dimaksud dengan rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel terikat pada saat yang sama berperan sebagai variabel bebas bagi hubungan berjenjang lainnya.

Dalam penelitian ini digunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

1. Analisis konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmatori faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antara variabel-variabel.

## **F. Langkah-langkah Pemodelan SEM**

Menurut Ghozali (2013) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model (SEM)*. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu *Measurement Model* dan *Structural model*. *Measurement Model* merupakan model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah variabel laten, sedangkan *Structural model* yang menggambarkan hubungan kausalitas antara dua atau lebih variabel. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan :

### **1. Pengembangan Model Teoritis**

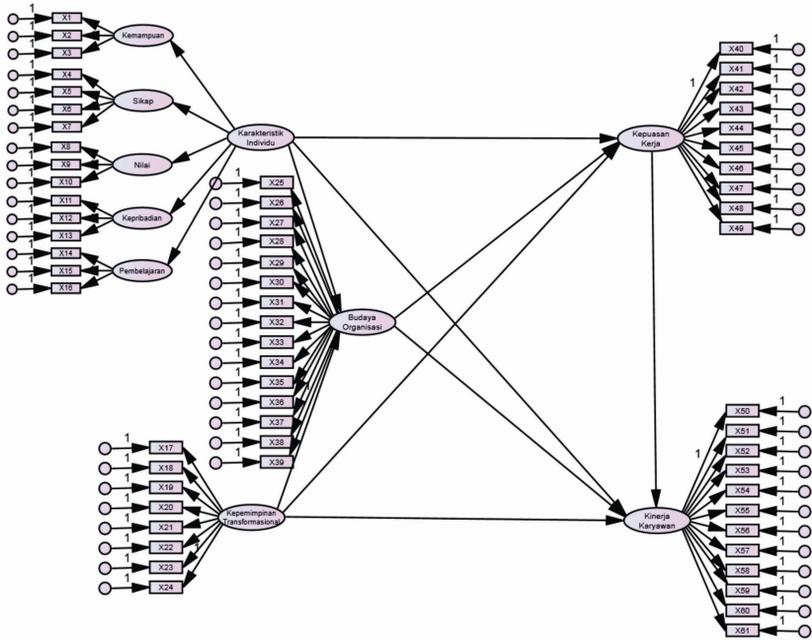
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus menggunakan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut. Melalui data empiris (Ferdinand, 2006).

### **2. Pengembangan diagram alur (*Path Diagram*)**

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan hubungan antara konstruk dan model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung yang terdapat antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Ghozali, 2013) yaitu :

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi data atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.



**Gambar 4.6 Full Model Path Analysis**

Sumber : Model Diadopsi dari Lumbanraja dan Siahaan (2007)

3. Mengubah alur diagram kedalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini persamaan struktural dan model pengukuran yang spesifik siap dibuat yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang di konversi dari :

- a. Persamaan-persamaan Struktural (*Structural Equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Rumus yang dikembangkan adalah seperti terlihat dibawah ini :

$$X_3 = P_{X_3X_1}X_1 + P_{X_3X_2}X_2 + e_1$$

$$Y_1 = P_{Y_1X_1}X_1 + P_{Y_1X_2}X_2 + P_{Y_1X_3}X_3 + e_2$$

$$Y_2 = P_{Y_2X_1}X_1 + P_{Y_2X_2}X_2 + P_{Y_2X_3}X_3 + P_{Y_2Y_1}Y_1 + e_3$$

Keterangan :

P (Path) : Hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.

$\varepsilon$  (epsilon) : *measurement error*

$Y_1$  : Kepuasan Kerja

$Y_2$  : Kinerja Karyawan

$X_1$  : Karakteristik Individu

$X_2$  : Gaya Kepemimpinan

$X_3$  : Budaya Organisasi

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran, dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan kondisi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.
4. Memilih jenis matrik *input* dan estimasi model yang diusulkan.

Hair et.al (1998), menyarankan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebuah matriks varians / kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku antara 0 s/d 1). Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi
- Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik.

Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka software AMOS 21,0 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya. Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* di eliminasi.

## 6. Evaluasi Kriteria *Goodness-Of-Fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap beberapa kriteria *Goodness-Of-Fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu : ukuran sampel, normalitas, linearitas, outliers, multikolinearitas dan similarity. Setelah melakukan uji kesesuaian dan *cut off value* nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak (Ghozali, 2013) yaitu :

### a. $X^2$ Chi Square Statistik

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai Chi Squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $X^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0,05$ .

### b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Menunjukkan nilai *Goodness-Of-Fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang kecil atau  $- 0,08$  merupakan indek untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

### c. GFI (*Goodness-Of-Fit-Index*)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.

### d. AGFI (*Adjusted Goodness-Of-Fit-Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,09.

e. CMIN / DF

CMIN / DF adalah The Minimum Sample Discrepancy Function yang dibagi dengan *Degree Of Freedom*. CMIN/DF merupakan statistik chi square dibagi df nya sehingga disebut  $X^2$  relatif. Nilai  $X^2$  relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah *base line model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  (Hair et al 2010 dalam Ghozali, 2013) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan *a very good fit*.

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

Rentang sebesar 0 – 1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *a very good fit* yang tinggi. Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan atas model adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4 Indeks Pengujian Kelayakan Model**

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut-off value</i>
$X^2$	df, $\alpha = 5\%$
Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Hair *et. al* dalam Ghozali (2013)

## 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah tetap kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus bersikap simetris. Model yang baik memiliki *standarized residual variance* yang kecil. Angka 2,00 merupakan batas nilai yang diperkenankan untuk diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 % dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substantial untuk sepasang indikator. Untuk mempermudah dalam melakukan modifikasi dapat digunakan indeks modifikasi yang dikalkulasi oleh program untuk tiap hubungan antar variabel yang diestimasi.

## G. Uji Validitas Faktorial Konstruktif Teoritis (*Confirmatory Factor Analysis Model*)

Menurut Ghozali, (2013 : 123) Analisis konfirmatori atau disebut dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* didesain untuk menguji multidimensialitas dari suatu konstruk teoritis. Analisis ini sering juga disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini dibentuk berdasarkan konsep teoritis dengan beberapa indikator atau manifest. Dalam penelitian ini analisis konfirmatori ingin menguji apakah indikator-indikator tersebut merupakan indikator yang valid sebagai pengukur konstruk laten, atau dengan kata lain apakah indikator-indikator tersebut merupakan unidimensionalitas dari suatu konstruk laten.

### 1. Uji Faktor Konfirmatori dan Validitas Konstruk

Salah satu mamfaat utama dari *Comfirmatory Factor Analysis (CFA)* adalah kemampuan menilai validitas konstruk dari *measurement theory* yang diusukan. Dalam SEM pengujian validitas dilakukan dengan *Comfirmatory Factor Analysis (CFA)* masing-masing konstruk yaitu dengan melihat nilai *Loading Factor* masing-masing indikator dan suatu indikator

dikatakan valid apabila nilai *Loading Factor* >0,60 (Ghozali,2013 :135). Dalam penelitian ini digunakan 4 (empat) ukuran validitas konstruk yaitu : *Convergent Validity, Variance Extracted, Construct Reliability* dan *Discriminant Validity*.

## 2. Uji Convergent Validity

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk laten harus converge atau share (berbagi) proporsi varian yang tinggi dan ini disebut convergent validity. Untuk mengukur validity konstruk dapat dilihat dari nilai *loading factor*. Jadi *loading factor* yang signifikan bisa jadi masih rendah nilainya, maka *standardized loading factor estimate* harus sama dengan 0.50 atau lebih dan idealnya harus 0.70, (Ghozali 2013 :138).

## 3. Uji Construct Reliability dan Variance Extracted

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator variabel penelitian yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum. Terdapat dua cara yang dapat digunakan, yaitu *composite construct reliability* dan *variance extracted cut-off value* untuk *construct reliability cut-off value* minimal adalah 0,70 sedangkan *cut-off value* untuk *variance extracted* minimal 0,50 (Ghozali, 2013). masing-masing uji ini dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum e_i}$$

Sementara ekstrak varian dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std.loading}^2}{\sum \text{std.loading}^2 + \sum e_i}$$

Dimana :

- a. *Std. Loading* diperoleh dari *Standardized Loading*

untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer)

b. *ei* adalah *measurement error* tiap indikator

#### 4. *Discriminant Validity*

Dalam penelitian ini *discriminant validity* digunakan untuk mengukur sampai seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Nilai *discriminant validity* yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur, adapun cara mengujinya adalah membandingkan nilai akar dari AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) dengan nilai korelasi antar konstruk.

#### H. Asumsi-asumsi SEM

Dalam Ferdinand, (2014), selain dari tujuh langkah diatas yang harus dilakukan dalam pengujian SEM, ada beberapa Asumsi SEM yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah sebagai berikut :

a. Ukuran Sampel

Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 305 responden. Namun untuk alasan keamanan, maka peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 336 kuesioner kepada karyawan pada masing-masing Cabang Bank Aceh, peneliti menambahkan sebanyak 31 kuesioner (10% tambahan) dan atau (336-305 kuesioner) yang didistribusikan secara proporsional pada responden masing-masing Cabang Bank Aceh di Provinsi Aceh Dan Sumatera Utara.

b. Uji Normalitas

Salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam SEM adalah normalitas data. Normalitas data diperlukan untuk mengetahui normal tidaknya suatu distribusi data. Hal ini penting agar estimasi parameter yang dihasilkan tidak bias sehingga kesimpulan yang diambil tepat. Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan *criteria*

*critical ratio skweness value* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skweness value* memiliki nilai ratio dibawah 2,58 Dan normalitas multivariate memberikan nilai dibawah  $\pm 2,58$ .

c. Uji Outliers

Outlier data adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair et. Al, 1998) dalam Ghozali 2014. Mendeteksi terhadap multivariate outlier dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan *Chi-square* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) pada tingkat signifikansi  $p < 0.001$ .

d. Uji Multikolinieritas dan Singularitas

Dalam penelitian ini multikolinieritas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998) dalam Ghozali, (2014) .



*This page is intentionally left blank*

# **BAB 9**

## **Hasil Penelitian Manajemen SDM**

alam penelitian dibidang manajemen sumber daya manusia sebagian besar melibatkan variabel laten untuk mengukur sikap responden, sikap merupakan predisposisi untuk bertindak secara konsisten positif atau negatif terhadap objek, idea atau informasi. Sikap adalah kontruk pikirang yang tidak dapat dilihat secara langsung. Dalam penelitian dengan menggunakan model SEM terdapat 2 (dua) jenis analisis data yang dilakukan yaitu :

### **A. Analisis Faktor Konfirmatori dan Validitas Konstruk (CFA)**

Analisis Faktor Konfirmatori merupakan salah satu metode analisis multivariat yang dapat digunakan untuk mengkonfirmasi apakah model pengukuran yang dibangun sesuai dengan yang dihipotesiskan. Dalam Analisis Faktor Konfirmatori, peubah laten dianggap sebagai peubah penyebab (peubah bebas) yang mendasari peubah-peubah indikator (Ghozali, 2014). Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model penelitian.

Menurut Ghozali (2014) Salah satu manfaat utama dari CFA adalah kemampuan menilai validitas konstruk dari

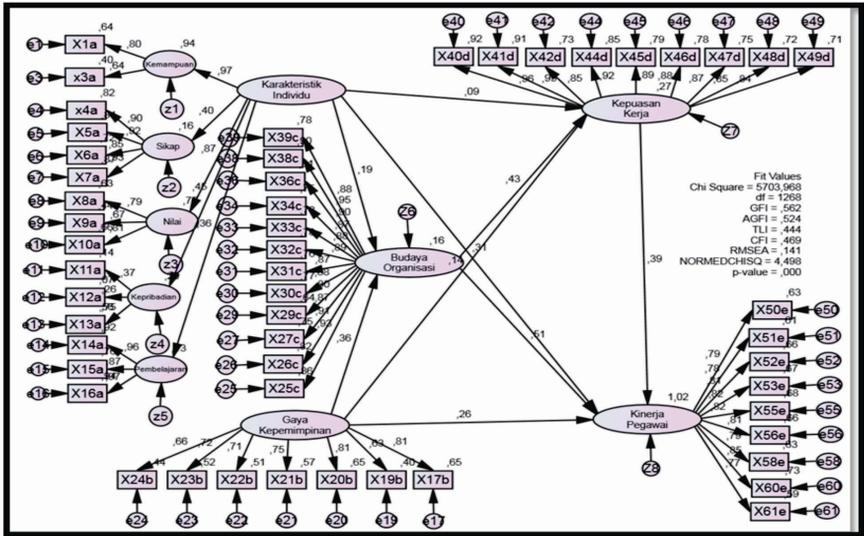
*measurement theory* yang diusulkan. Validitas konstruk mengukur sampai berapa jauh ukuran indikator mampu merefleksikan konstruk laten teoritisnya. Jadi validitas konstruk memberi kepercayaan bahwa ukuran indikator yang diambil dari sampel menggambarkan skor sesungguhnya di dalam populasi. Indikator suatu konstruk laten harus *converge* atau *share* (berbagi) proporsi varian yang tinggi dan ini disebut *convergent validity*. Untuk mengukur validitas konstruk dapat dilihat dari nilai faktor loadingnya. Syarat yang harus dipenuhi, pertama *loading factor* harus signifikan. Nilai *standardized loading estimate* harus sama dengan 0.50 atau lebih dan idelanya harus 0.70. Berdasarkan hasil *output standardized loading estimate* dalam penelitian ini secara umum *loading factor* signifikan secara statistik dan nilai *loading factor* ditetapkan diatas 0.60.

## **B. Analisis Structural Equation Modelling (Full Model)**

Uji *full model* SEM adalah uji yang dilakukan terhadap keseluruhan variabel eksogen maupun endogen yang telah digabungkan menjadi satu dan utuh melalui matrik varian dan kovarian dan model penuh itu disebut juga dengan model penelitian. Pengujian model dilakukan dua kali yaitu sebelum dilakukan modifikasi yang disarankan program Amos melalui *modification indices* dan pengujian setelah dilakukan modifikasi.

### **A. Analisis Structural Equation Modelling (Full Model) Sebelum Modifikasi**

Untuk mengetahui hasil analisis pertama sebelum dilakukan modifikasi dapat dilihat pada Gambar 5.20 :



**Gambar 5.17** Structural Equation Modeling Sebelum Modifikasi

Untuk melihat nilai regresi antar konstruk, maupun hasil uji *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel 5.19 & gambar 5.17.

**Tabel 5.19** Goodness of Fit Indexs untuk Full Model Sebelum Modifikasi

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ Chi-Square Statistik	df, $\alpha = 5\%$	5703.968	Marginal
Probability	$\geq 0,05$	0.000	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.268	Marginal
GFI	$\geq 0.90$	0.562	Marginal
AGFI	$\geq 0.95$	0.444	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.469	Marginal
CFI	$\leq 0.08$	0,141	Marginal
RMSEA			

Begitu juga dengan nilai kriteria lainnya seperti  $GFI=0.900$ ,  $AGFI=0.865$ ,  $TLI=0.982$ ,  $CFI=0.985$ ,  $CMIN/DF=1.158$  serta nilai  $RMSEA = 0.034$  jauh dari *cut off value* yang disyaratkan yaitu kurang dari 0.08. Meskipun nilai AGFI berada pada nilai hasil yang marginal, namun secara umum model persamaan struktural dalam penelitian ini telah

fit.

Untuk melihat apakah variabel independen mempunyai pengaruh signifikan atau tidak dapat dilihat dari nilai regresinya serta nilai *Critical Ratio* (CR)  $\geq 2.00$  serta nilai *probability* ( P )  $\leq 0.05$ . Untuk melihat hasil dari semua itu dapat dilihat pada Tabel 5.20 :

**Tabel 5.20** *Regression Weights Full Model* Sebelum Modifidifikasi

			Std. Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya_Organisasi	<--	Karakteristik_Individu	,189	,194	2,383	,017	
Budaya_Organisasi	<--	Gaya_Kepemimpinan	,356	,206	4,572	***	
Kepuasan_Kerja	<--	Budaya_Organisasi	,433	,080	5,788	***	
Kepuasan_Kerja	<--	Karakteristik_Individu	,092	,197	1,226	,220	
Kepuasan_Kerja	<--	Gaya_Kepemimpinan	,139	,215	1,840	,066	
Kinerja_Pegawainya	<--	Budaya_Organisasi	,505	,015	12,280	***	
Kinerja_Pegawainya	<--	Gaya_Kepemimpinan	,258	,031	8,186	***	
Kinerja_Pegawainya	<--	Kepuasan_Kerja	,390	,012	11,295	***	
Kemampuan	<--	Karakteristik_Individu	,972	,077	8,198	***	
Pembelajaran	<--	Karakteristik_Individu	,361	,192	4,500	***	
Sikap	<--	Karakteristik_Individu	,399	,198	4,921	***	
Kepribadian	<--	Karakteristik_Individu	,446	,258	4,309	***	
Nilai	<--	Karakteristik_Individu	,865	,079	10,042	***	
Kinerja_Pegawainya	<--	Karakteristik_Individu	,306	,029	9,499	***	
X25c	<--	Budaya_Organisasi	,926				
X26c	<--	Budaya_Organisasi	,905	,029	22,290	***	
X27c	<--	Budaya_Organisasi	,866	,029	19,365	***	
X29c	<--	Budaya_Organisasi	,803	,02	15,95	***	

	-			8	2	
<b>X30c</b>	<--	Budaya_Organisasi	,877	,02	20,10	***
	-			7	7	
<b>X31c</b>	<--	Budaya_Organisasi	,869	,02	19,58	***
	-			9	2	
<b>X32c</b>	<--	Budaya_Organisasi	,886	,02	20,73	***
	-			8	9	
<b>X33c</b>	<--	Budaya_Organisasi	,883	,02	20,51	***
	-			7	0	
<b>X34c</b>	<--	Budaya_Organisasi	,866	,02	19,32	***
	-			6	9	
<b>X36c</b>	<--	Budaya_Organisasi	,898	,02	21,68	***
	-			8	0	
<b>X38c</b>	<--	Budaya_Organisasi	,947	,02	26,63	***
	-			7	0	
<b>X39c</b>	<--	Budaya_Organisasi	,881	,02	20,37	***
	-			7	5	
<b>X17b</b>	<--	Gaya_Kepemimpin an	,808			
	-					
<b>X19b</b>	<--	Gaya_Kepemimpin an	,629	,08	8,692	***
	-			0		
<b>X20b</b>	<--	Gaya_Kepemimpin an	,809	,08	11,93	***
	-			4	3	
<b>X21b</b>	<--	Gaya_Kepemimpin an	,752	,08	10,85	***
	-			4	3	
<b>X22b</b>	<--	Gaya_Kepemimpin an	,712	,08	10,12	***
	-			2	3	
<b>X23b</b>	<--	Gaya_Kepemimpin an	,721	,08	10,28	***
	-			5	0	
<b>X24b</b>	<--	Gaya_Kepemimpin an	,664	,08	9,285	***
	-			1		
<b>X40d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,962			
	-					
<b>X41d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,952	,02	31,27	***
	-			3	5	
<b>X42d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,852	,02	19,59	***
	-			3	3	
<b>X44d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,921	,02	26,21	***
	-			2	3	
<b>X45d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,888	,02	22,47	***
	-			5	8	
<b>X46d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,884	,02	22,10	***
	-			3	3	
<b>X47d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,866	,02	20,58	***
	-			5	2	
<b>X48d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,851	,02	19,52	***
	-			7	7	
<b>X50e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,791			
	-					
<b>X51e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,783	,08	11,87	***

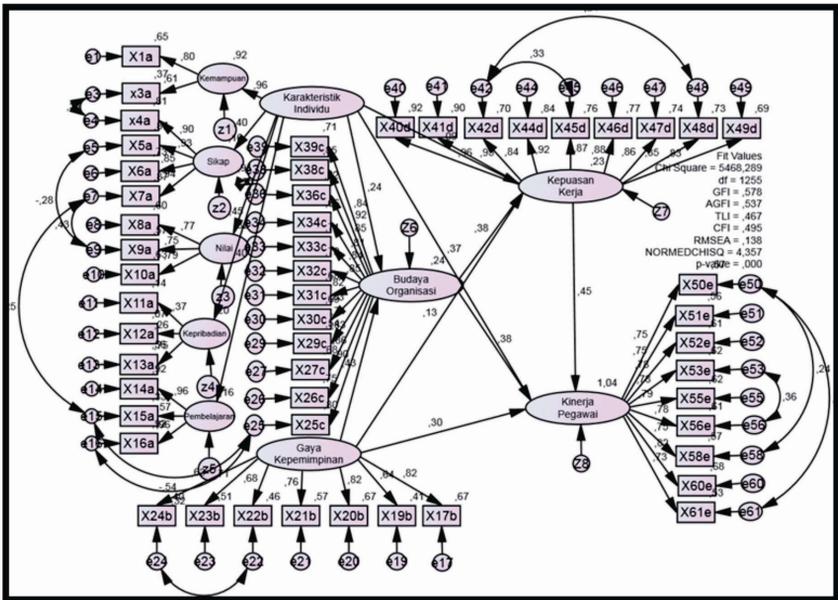
	-			4	1	
<b>X52e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,815	,08	12,52	***
	-			4	9	
<b>X53e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,820	,08	12,64	***
	-			5	8	
<b>X55e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,822	,08	12,68	***
	-			3	1	
<b>X56e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,814	,08	12,51	***
	-			4	3	
<b>X58e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,793	,08	12,07	***
	-			6	7	
<b>X60e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,853	,08	13,35	***
	-			1	4	
<b>X61e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,769	,08	11,60	***
	-			4	6	
<b>x3a</b>	<--	Kemampuan	,636			
	-					
<b>X1a</b>	<--	Kemampuan	,800	,16	8,015	***
	-			9		
<b>X7a</b>	<--	Sikap	,930			
	-					
<b>X6a</b>	<--	Sikap	,849	,02	17,89	***
	-			9	0	
<b>X5a</b>	<--	Sikap	,918	,02	22,55	***
	-			9	9	
<b>x4a</b>	<--	Sikap	,903	,03	21,42	***
	-			0	4	
<b>X10a</b>	<--	Nilai	,813			
	-					
<b>X9a</b>	<--	Nilai	,667	,09	8,797	***
	-			2		
<b>X8a</b>	<--	Nilai	,794	,09	10,59	***
	-			2	6	
<b>X13a</b>	<--	Kepribadian	,745			
	-					
<b>X12a</b>	<--	Kepribadian	,261	,08	2,809	,00
	-			6	5	
<b>X11a</b>	<--	Kepribadian	,372	,08	4,115	***
	-			7		
<b>X16a</b>	<--	Pembelajaran	,969			
	-					
<b>X15a</b>	<--	Pembelajaran	,872	,03	20,87	***
	-			0	7	
<b>X14a</b>	<--	Pembelajaran	,958	,02	30,45	***
	-			5	3	
<b>X49d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,842	,02	18,87	***
	-			8	0	

Sumber : Output Amos 2015.

Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 5.20 dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi antar variabel penelitian menunjukkan bahwa variabel endogen dan eksogen memiliki pengaruh positif dan signifikan kecuali variabel pelatihan terhadap kinerja guru yang tidak signifikan.

### B. Analisis Structural Equation Modelling (Full Model) Setelah Modifikasi

Untuk meningkatkan nilai *goodness of fit* dalam model penelitian ini perlu kiranya memodifikasi model sesuai dengan yang disarankan program Amos. Alasan utamanya adalah untuk menaikkan angka AGFI yang marginal serta nilai probabilitas yang belum signifikan. Gambar 5.18 dan Tabel 5.21 berikut ini merupakan hasil uji analisis *full model* kedua yang dilakukan setelah dilakukan sedikit modifikasi.



Gambar 5.23: Output Amos.2015 Full Model Modifikasi

Gambar 5.18 Structural Equation Modelling Full Model Setelah Modifikasi

Gambar 5.21 memperlihatkan hasil final setelah dilakukan modifikasi yang disarankan Amos 20. Secara umum semua konstruk yang digunakan dalam membentuk model penelitian ini, baik pada analisis konfirmatori (CFA), nilai regresi antar konstruk maupun uji *goodness of fit* yang terdiri dari RMSEA, Probability, CMIN/DF, TLI, dan CFI telah memenuhi kriteria yang syaratkan (*cut-off value*) kecuali pada AGFI yang berada pada nilai yang hampir baik (marginal).

Untuk melihat nilai regresi antar konstruk, maupun hasil uji *goodness of fit* sebelum dan sesudah modifikasi dapat dilihat pada Tabel 5.21 & gambar 5.18.

**Tabel 5.21** *Goodness of Fit Indexes* untuk *Full Model*

Sebelum dan Setelah Modifikasi

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis Sebelum Modifikasi	Evaluasi Model	Hasil Analisis Setelah Modifikasi	Evaluasi Model
$\chi^2$ Chi-Square Statistik	df, $\alpha = 5 \%$	5703.968	Marginal	5468.289	Marginal
Probability	$\geq 0,05$	0.000	Marginal	0.000	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.268	Marginal	1.255	Marginal
GFI	$\geq 0.90$	0.562	Marginal	0.578	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.524	Marginal	0.537	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.444	Marginal	0.467	Marginal
CFI	$\geq 0.95$	0.469	Marginal	0.495	Marginal
RMSEA	$\leq 0.08$	0,141	Marginal	0.138	Marginal

Model persamaan struktural dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria model fit yang ditunjukkan dengan nilai *Chi-squares*=126.171 yang sebelumnya 130.839 dengan probabilitas  $p=0.127$  sebelumnya 0.120. Begitu juga dengan nilai kriteria lainnya seperti GFI=0.905, AGFI=0.870, sebelumnya 0.900 dan 0.865. Nilai TLI=0.986, CFI=0.988 sebelumnya bernilai 0.982 dan 0.985 CMIN/DF=1.127 sedangkan sebelumnya bernilai 1.158. Sementara nilai RMSEA =0.031 yang sebelumnya bernilai 0.034. Meskipun nilai AGFI berada pada nilai hasil yang marginal, namun secara umum model persamaan struktural dalam penelitian ini telah fit.

Untuk melihat apakah variabel eksogen (independen) mempunyai pengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel endogen (dependen) dapat dilihat dari nilai koefisien regresinya serta nilai *Critical Ratio* (CR)  $\geq 2.00$  dan nilai *probability* ( P )  $\leq 0.05$ . Setelah dilakukan modifikasi terhadap model penelitian, diperoleh hasil seperti pada Tabel 5.22 :

**Tabel 5.22 Regression Weights Full Model Setelah Modifikasi**

			Std. Estima te	S.E.	C.R.	P	Lab el
<b>Budaya_Organi sasi</b>	<-- -	Karakteristik_Indi vidu	,245	,19 6	3,196	,00 1	
<b>Budaya_Organi sasi</b>	<-- -	Gaya_Kepemimpi nan	,426	,21 1	5,565	** *	
<b>Kepuasan_Kerj a</b>	<-- -	Budaya_Organisas i	,378	,08 1	4,634	** *	
<b>Kepuasan_Kerj a</b>	<-- -	Karakteristik_Indi vidu	,094	,20 0	1,195	,23 2	
<b>Kepuasan_Kerj a</b>	<-- -	Gaya_Kepemimpi nan	,135	,22 3	1,655	,09 8	
<b>Kinerja_Pegaw ai</b>	<-- -	Budaya_Organisas i	,379	,01 3	9,451	** *	
<b>Kinerja_Pegaw ai</b>	<-- -	Gaya_Kepemimpi nan	,301	,03 3	8,024	** *	
<b>Kinerja_Pegaw ai</b>	<-- -	Kepuasan_Kerja	,447	,01 3	11,07 4	** *	
<b>Kemampuan</b>	<-- -	Karakteristik_Indi vidu	,959	,07 3	8,046	** *	
<b>Pembelajaran</b>	<-- -	Karakteristik_Indi vidu	,396	,19 4	4,976	** *	
<b>Sikap</b>	<-- -	Karakteristik_Indi vidu	,401	,19 6	5,011	** *	
<b>Kepribadian</b>	<-- -	Karakteristik_Indi vidu	,449	,25 6	4,396	** *	
<b>Nilai</b>	<-- -	Karakteristik_Indi vidu	,905	,07 7	10,44 7	** *	
<b>Kinerja_Pegaw ai</b>	<-- -	Karakteristik_Indi vidu	,373	,03 2	9,522	** *	
<b>X25c</b>	<-- -	Budaya_Organisas i	,897				
<b>X26c</b>	<-- -	Budaya_Organisas i	,864	,02 6	19,30 5	** *	
<b>X27c</b>	<-- -	Budaya_Organisas i	,827	,02 6	17,15 2	** *	

<b>X29c</b>	<--	Budaya_Organisas	,737	,02	13,35	**
	-	i		6	5	*
<b>X30c</b>	<--	Budaya_Organisas	,828	,02	17,19	**
	-	i		5	2	*
<b>X31c</b>	<--	Budaya_Organisas	,822	,02	16,90	**
	-	i		6	7	*
<b>X32c</b>	<--	Budaya_Organisas	,846	,02	18,18	**
	-	i		5	7	*
<b>X33c</b>	<--	Budaya_Organisas	,843	,02	18,00	**
	-	i		4	0	*
<b>X34c</b>	<--	Budaya_Organisas	,814	,02	16,51	**
	-	i		4	0	*
<b>X36c</b>	<--	Budaya_Organisas	,849	,02	18,32	**
	-	i		5	3	*
<b>X38c</b>	<--	Budaya_Organisas	,919	,02	23,70	**
	-	i		4	7	*
<b>X39c</b>	<--	Budaya_Organisas	,840	,02	17,82	**
	-	i		4	4	*
<b>X17b</b>	<--	Gaya_Kepemimpi	,817			
	-	nan				
<b>X19b</b>	<--	Gaya_Kepemimpi	,637	,07	8,884	**
	-	nan		8		*
<b>X20b</b>	<--	Gaya_Kepemimpi	,820	,08	12,26	**
	-	nan		2	9	*
<b>X21b</b>	<--	Gaya_Kepemimpi	,755	,08	11,00	**
	-	nan		2	9	*
<b>X22b</b>	<--	Gaya_Kepemimpi	,681	,08	9,628	**
	-	nan		2		*
<b>X23b</b>	<--	Gaya_Kepemimpi	,715	,08	10,24	**
	-	nan		4	6	*
<b>X24b</b>	<--	Gaya_Kepemimpi	,629	,08	8,723	**
	-	nan		1		*
<b>X40d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,959			
	-					
<b>X41d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,951	,02	30,74	**
	-			4	9	*
<b>X42d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,839	,02	18,58	**
	-			4	1	*
<b>X44d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,917	,02	25,48	**
	-			2	6	*
<b>X45d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,870	,02	20,82	**
	-			6	6	*
<b>X46d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,879	,02	21,55	**
	-			4	3	*
<b>X47d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,858	,02	19,92	**
	-			6	5	*

<b>X48d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,854	,02	19,58	**
-	-			7	7	*
<b>X50e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,752			
-	-					
<b>X51e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,748	,09	10,59	**
-	-			4	5	*
<b>X52e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,779	,09	11,09	**
-	-			6	9	*
<b>X53e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,785	,09	11,19	**
-	-			6	6	*
<b>X55e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,790	,09	11,29	**
-	-			4	2	*
<b>X56e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,779	,09	11,10	**
-	-			6	2	*
<b>X58e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,755	,08	12,28	**
-	-			5	6	*
<b>X60e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,823	,09	11,84	**
-	-			2	9	*
<b>X61e</b>	<--	Kinerja_Pegawai	,730	,07	12,88	**
-	-			6	5	*
<b>x3a</b>	<--	Kemampuan	,611			
-	-					
<b>X1a</b>	<--	Kemampuan	,803	,18	7,929	**
-	-			2		*
<b>X7a</b>	<--	Sikap	,935			
-	-					
<b>X6a</b>	<--	Sikap	,853	,02	18,64	**
-	-			9	8	*
<b>X5a</b>	<--	Sikap	,931	,02	26,58	**
-	-			7	7	*
<b>x4a</b>	<--	Sikap	,898	,02	22,59	**
-	-			8	2	*
<b>X10a</b>	<--	Nilai	,792			
-	-					
<b>X9a</b>	<--	Nilai	,755	,09	10,79	**
-	-			5	6	*
<b>X8a</b>	<--	Nilai	,774	,09	10,50	**
-	-			3	8	*
<b>X13a</b>	<--	Kepribadian	,746			
-	-					
<b>X12a</b>	<--	Kepribadian	,263	,08	2,846	,00
-	-			6	4	
<b>X11a</b>	<--	Kepribadian	,374	,08	4,151	**
-	-			7		*
<b>X16a</b>	<--	Pembelajaran	,959			
-	-					

<b>X15a</b>	<--	Pembelajaran	,575	,02	10,92	**
	-			4	9	*
<b>X14a</b>	<--	Pembelajaran	,959	,03	22,25	**
	-			1	5	*
<b>X49d</b>	<--	Kepuasan_Kerja	,832	,02	18,16	**
	-			9	2	*

**Sumber : Output Amos 2015.**

Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 5.22 dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi antar variabel penelitian menunjukkan bahwa variabel endogen dan eksogen memiliki pengaruh positif dan signifikan.

### C. Uji Construct Reliability dan Varian Extracted

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator variabel penelitian yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum. Terdapat dua cara yang dapat digunakan, yaitu *composite construct reliability* dan *variance extracted*. *cut-off value* untuk *construct reliability* *cut-off value* minimal adalah 0,70 sedangkan *cut-off value* untuk *variance extracted* minimal 0,50 (Ghozali, 2011). masing-masing uji ini dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum e_i}$$

Sementara ekstrak varian dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std.loading}^2}{\sum \text{std.loading}^2 + \sum e_i}$$

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap kesemua konstruk, diperoleh masing-masing sebagai berikut :

#### D. Kesimpulan Uji *Construct Reliabilitas dan Variance Extracted*

Dengan hasil perhitungan *construct reliability* dan *variance extracted* dari nilai *loading factor* semua indikator dari variabel endogen dan eksogen pada penelitian ini maka untuk lebih jelasnya seluruh data hasil ujiannya dapat dilihat pada tabel dibawah ini;

**Tabel 5.27** Kesimpulan Hasil Pengujian *Construct Reability, Variance Extracted*

Variabel	<i>Construct Reliabilitas</i>		<i>Variance Extracted</i>		Kesimpulan
	Nilai <i>Cut off</i>	Nilai Perolehan	Nilai <i>Cutoff</i>	Nilai Perolehan	
Kinerja Karyawan	0,70	0,941	0,50	0,639	Reliabel
Karakteristik Individu	0,70	0,954	0,50	0,586	Reliabel
Kep. Transformasional	0,70	0,888	0,50	0,621	Reliabel
Budaya Organisasi	0,70	0,932	0,50	0,536	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,70	0,903	0,50	0,512	Reliabel

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat diterangkan bahwa nilai *Construct Reliabilitas* dari semua variabel (endogen dan eksogen) telah memenuhi nilai acuan (*cut off*) yakni  $\geq 0,70$ , demikian halnya dengan nilai *variance extracted* dari semua variabel telah memenuhi nilai acuannya (*cut off*) yaitu  $\geq 0,50$ . Dengan demikian seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki reliabilitas dan *convergent* yang baik karena semua di atas nilai yang dipersyaratkan, sehingga model telah dapat diolah untuk tahapan selanjutnya.

### E. Uji *Discriminant Validity*

Untuk menguji *discriminant validity* maka terlebih dahulu harus diketahui nilai korelasi antar konstruk dalam model penelitian sebagai pembanding terhadap nilai akar kuadrat. gambar di bawah ini merupakan nilai hubungan antar konstruk laten. Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus yang disebutkan diatas baik untuk mengukur *Construct Reliability* (CR) maupun *Variance Extracted* (VE) jelas terlihat pada Tabel 5.28 bahwasanya tidak ada satupun konstruk yang bernilai dibawah *cut of value* yang ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesemua konstruk dinyatakan handal (*reliable*).

**Tabel 5.28** Kesimpulan Hasil Pengujian *Discriminant Validity*

Konstruk	Karak. Individu	Kep. Ttransf	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Karakteristik Individu	0,765				
Kep. Transformasional	1,036	0,788			
Budaya Organisasi	1,022	1,035	0,732		
Kepuasan Kerja	1,021	1,020	1,015	0,716	
Kinerja Karyawan	1,022	1,019	1,006	0,999	0,799

Berdasarkan data dalam Tabel 5.28 dapat dijelaskan bahwa keseluruhan konstruk laten memiliki nilai *discriminant validity* kurang baik, hal ini dapat dilihat dari akar kuadrat dari VE masing-masing konstruk laten lebih rendah nilainya dibandingkan nilai korelasi antar konstruk. Misalnya konstruk laten karakteristik individu sebesar 0,765 lebih kecil dari nilai korelasinya dengan kepemimpinan transformasional (0,788), budaya organisasi (0,732), kepuasan kerja (0,716) dan korelasi dengan kinerja karyawan (0,799). Demikian juga dengan konstruk laten lainnya memiliki nilai akar kuadrat lebih kecil dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk laten.

## G. Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen.

Untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel eksogen (Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja) terhadap variabel endogen (Motivasi Kerja dan Efektivitas Kerja) di tampilkan dalam Tabel 5.29.

**Tabel 5.29** Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen

Regression Weights			Estimate	Std. Error	Sig.	C.R.	P
Budaya Organisasi	<--	Karakteristik Individu	,628	,245	,196	3,196	,001
Budaya Organisasi	<--	Gaya Kepemimpinan	1,173	,426	,215	5,565	**
Kepuasan Kerja	<--	Budaya Organisasi	,375	,378	,081	4,634	**
Kepuasan Kerja	<--	Karakteristik Individu	,238	,094	,200	1,195	,232
Kepuasan Kerja	<--	Gaya Kepemimpinan	,368	,135	,223	1,655	,098
Kinerja Pegawai	<--	Karakteristik Individu	,303	,373	,032	9,522	**
Kinerja Pegawai	<--	Budaya Organisasi	,120	,379	,013	9,451	**
Kinerja Pegawai	<--	Gaya Kepemimpinan	,263	,301	,033	8,024	**
Kinerja Pegawai	<--	Kepuasan Kerja	,142	,447	,013	11,074	**

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil analisis data seperti yang ditampilkan dalam Tabel 5.29 dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh variabel karakteristik individu terhadap budaya organisasi adalah positif namun signifikan, dengan nilai koefisien *estimate regression*

*weight standarddized* sebesar 0,245 (25 %) dengan nilai signifikan lebih lebih kecil dari 0,05 dengan kata lain bahwa variabel karakteristik individu mempunyai pengaruh terhadap variabel budaya organisasi.

2. Terdapat pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi adalah positif namun signifikan, dengan nilai koefisien *estimate regression weight standarddized* sebesar 0,426 (43 %) dengan nilai signifikan lebih lebih kecil dari 0,05 dengan kata lain bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap variabel budaya organisasi.
3. Terdapat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif namun signifikan, dengan nilai koefisien *estimate regression weight standarddized* sebesar 0,378 (38 %) dengan nilai signifikan lebih lebih kecil dari 0,05 dengan kata lain bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja.
4. Tidak terdapat pengaruh variabel karakteristik individu terhadap kepuasan kerja, nilai koefisien *estimate regression weight standarddized* sebesar 0,094 (9,4 %) dengan nilai signifikan 0,232 lebih lebih besar dari 0,05 dengan kata lain bahwa variabel karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja.
5. Tidak terdapat pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, nilai koefisien *estimate regression weight standarddized* sebesar 0,135 (14 %) dengan nilai signifikan 0,098 lebih lebih besar dari 0,05 dengan kata lain bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja.
6. Terdapat pengaruh variabel karakteristik individu terhadap kinerja pegawai adalah positif namun signifikan, dengan nilai koefisien *estimate regression weight*

*standartdized* sebesar 0,373 (37 %) dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 dengan kata lain bahwa variabel karakteristik individu mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

7. Terdapat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah positif namun signifikan, dengan nilai koefisien *estimate regression weight standartdized* sebesar 0,379 (38 %) dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 dengan kata lain bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.
8. Terdapat pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah positif namun signifikan, dengan nilai koefisien *estimate regression weight standartdized* sebesar 0,301 (38 %) dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 dengan kata lain bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.
9. Terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif namun signifikan, dengan nilai koefisien *estimate regression weight standartdized* sebesar 0,477 (47 %) dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 dengan kata lain bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

**Tabel 5.30** *Regression Weights Structural Model* Variabel Penelitian

<i>Regression Weights</i>		<i>Estimate</i>	<i>Std . Est</i>	<i>S. E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
<b>Budaya_Organisasi</b>	<-- Karakteristik_Individu	,628	,245	,196	3,196	,001
<b>Budaya_Organisasi</b>	<-- Kep. Transformasional	1,173	,426	,215	5,565	**
<b>Kepuasan_Ker</b>	<-- Budaya	,375	,37	,08	4,63	**

ja	-	Organisasi	8	1	4	*	
Kepuasan_Ker	<--	Karakteristik_Ind	,238	,09	,20	1,19	,23
ja	-	ividu		4	0	5	2
Kepuasan_Ker	<--	Kep.	,368	,13	,22	1,65	,09
ja	-	Transformasional		5	3	5	8
Kinerja_Pegaw	<--	Karakteristik_Ind	,303	,37	,03	9,52	**
ai	-	ividu		3	2	2	*
Kinerja_Pegaw	<--	Budaya	,120	,37	,01	9,45	**
ai	-	Organisasi		9	3	1	*
Kinerja_Pegaw	<--	Kep.	,263	,30	,03	8,02	**
ai	-	Transformasional		1	3	4	*
Kinerja_Pegaw	<--	Kepuasan_Kerja	,142	,44	,01	11,0	**
ai	-			7	3	74	*

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) pada hasil olah data *Regression Weights*, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu nilai CR (*Critical Ratio*) di atas 2.00 dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05. Apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima dan sebaliknya. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan 9 (sembilan) hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini:

## H. Hasil Pengujian Hipotesis

### 1. Pengujian Hipotesis 1

#### ***H*<sub>1</sub> Terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah karakteristik individu berpengaruh terhadap budaya organisasi PT. Bank Aceh. Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh variabel karakteristik individu terhadap budaya organisasi seperti terlihat pada Tabel 5.20 adalah sebesar 5.196 dengan nilai P (*Probability*)

sebesar 0.001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *hipotesis 1* yang disusun yaitu terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap budaya organisasi PT. Bank Aceh dalam penelitian ini dapat diterima, artinya bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap budaya organisasi PT. Bank Aceh. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007) dengan judul "pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (Studi pada Pemerintah Daerah di Propinsi Sumatera Utara) hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu, berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi, namun karakteristik individu tidak berpengaruh secara langsung terhadap budaya organisasi, akan tetapi diduga melalui proses atau rekrutmen pegawai dilain pihak hasil penelitian variabel karakteristik individu dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi melalui budaya kerja dan hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel penyebab yaitu karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini jika dihubungkan dengan realita atau kondisi yang sebenarnya pada PT. Bank Aceh, maka hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa karakteristik individu seperti : kemampuan, pembelajaran, sikap, kepribadian dan nilai berpengaruh pada budaya organisasi, hasil penelitian ini didukung oleh teori dari beberapa pakar dalam bidang perilaku keorganisasian dan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa peran budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku karyawan di tempat mereka bekerja akan semakin penting dewasa ini, sehingga berbagai karakteristik individu diwujudkan dan tercermin melalui ciri budaya organisasi tersebut, Schein (1988), Sheridan (1994) dan Gibson (2000). Ternyata hubungan pengaruh

antara karakteristik individu terhadap budaya organisasi secara langsung sesuai kondisi dan realita yang ada pada Bank Aceh dimana karyawan memiliki karakteristik individu yang kuat baik dari sisi sikap, nilai, kepribadian maupun kemampuan dan pembelajaran dalam menjalankan tugas sehari-hari, dilain pihak karyawan dan manajemen Bank Aceh menganut dan menyakini, mengamalkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi yang dirumuskan sebagai **CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA** yang memiliki nilai-nilai kepercayaan atau *trust* (CAYA), profesional dan integritas atau *profesional and intergrity* (PROFIT), kepuasan nasabah atau *customer satisfaction* (ASA), berkembang bersama atau *growth together* (BERSAMA) dan karya bersinambungan atau *sustainable effort* (KARYA). Semua karyawan dan manajemen Bank Aceh memahami dan menyakini nilai-nilai ini secara inspiratif menggambarkan KARYA BERSAMA akan menimbulkan ASA yang memberikan *earning* bagi stakeholders dalam artian luas, yang akan membawa Bank Aceh lebih baik dan penuh CAHAYA.

Menurut Robbins (2003), Kemampuan (*ability*) Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas. Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sehingga formulanya adalah  $A : f(K.S)$ . Nilai Menurut Robbin (2003), nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan uang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang – orang, pengembangan intelektual dan maktu untuk keluarga. Sikap (*attitude*) Menurut Robbins (2003) sikap adalah pernyataan evaluatif-baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan-mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi. Minat (*interest*) Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide – ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola – pola minat seseorang merupakan

salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaanpun berbeda-beda (Moh. As'ad, 2004 ).

Menurut Maslow dalam Gibson *et.al.* (2002), menggambarkan karakteristik individu yang didefinisikan sebagai orang yang beraktualisasi diri mengenai: kemampuan mempersepsi orang dan kejadian-kejadian dengan akurat, kemampuan melepaskan diri sendiri dari kekalutan kehidupan, berorientasi masalah tugas, memiliki kemampuan untuk memperoleh kepuasan pribadi dari pengembangan pribadi dalam melakukan suatu hal yang berharga, memiliki kapasitas untuk mencintai dan mengalami kehidupan dengan cara yang sangat mendalam, juga ketertarikan pada tujuan apa yang mereka sedang kerjakan dan kreativitas yang tinggi dalam bekerja, kesemuanya ini sangat erat hubungan dengan budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi tertentu.

Keberhasilan kinerja seseorang tidak terlepas dari faktor perilaku, setiap individu memiliki karakteristik tersendiri secara fisik dan kejiwaan disamping faktor lingkungan yang memengaruhi perilaku seseorang. Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan orang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama.

## **2. Pengujian Hipotesis 2**

### **$H_2$ Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi PT. Bank Aceh. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap variabel budaya organisasi adalah sebesar 5,565 dengan nilai P (*Probability*) sebesar

0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu nilai yang jauh diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah .05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 yang disusun yaitu terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi PT. Bank Aceh dalam penelitian ini dapat diterima, artinya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi PT. Bank Aceh. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yousef (2000); Schein (1992); Bass dan Avolio (1993). Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita dan kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian ini akan menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi budaya organisasi Bank Aceh. Fenomena ini dapat dipahami, karena disebabkan karyawan dan manajemen Bank Aceh menganut dan menyakini, mengamalkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi yang dirumuskan sebagai **CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA** yang memiliki nilai-nilai kepercayaan atau *trust* (CAYA), profesional dan integritas atau *profesional and intergrity* (PROFIT), kepuasan nasabah atau *customer satisfaction* (ASA), berkembang bersama atau *growth together* (BERSAMA) dan karya bersenimbangan atau *sustainable effort* (KARYA). Semua karyawan dan manajemen Bank Aceh memahami dan menyakini nilai-nilai ini secara inspiratif menggambarkan KARYA BERSAMA akan menimbulkan ASA yang memberikan *earning* bagi stakeholders dalam artian luas, yang akan membawa Bank Aceh lebih baik dan penuh CAHAYA.

Dilain pihak hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007) dengan judul “pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (Studi pada Pemerintah Daerah di Propinsi Sumatera Utara) hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi, sehingga secara statistik budaya organisasi tidak dipengaruhi

oleh gaya kepemimpinan (transaksional dan transformasional).

Disisi lain penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sementara budaya organisasi itu sendiri selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Robbins, 2003). Sejalan dengan itu Yousef (2000), dalam penelitiannya tentang komitmen organisasi pada organisasi non-western, menemukan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Oleh karena semakin baik kesesuaian antara nilai-nilai budaya organisasi terhadap nilai dan kepercayaan karyawan, maka semakin besar prestasi organisasi (Odom,1991). Selanjutnya budaya organisasi yang tercermin melalui budaya kerja merupakan aspek penting yang menentukan sikap kerja seorang karyawan, baik itu kinerja, kepuasan kerja maupun kemangkiran (Luthan, 2005).

### 3. Pengujian Hipotesis 3

#### **$H_3$ Terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah karakteristik individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Aceh. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Aceh seperti terlihat pada Tabel 5.20 adalah sebesar 1.195 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.232. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu dibawah 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan diatas 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 yang disusun yaitu terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan karyawan PT. Bank Aceh dalam penelitian

ini tidak dapat diterima. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian penelitian yang dilakukan Lumbanraja (2007) dengan judul “pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (Studi pada Pemerintah Daerah di Propinsi Sumatera Utara) hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu, berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi.

Banyak peneliti telah menggunakan konstruk karakteristik individu sebagai anteceden baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasi. Lock dan Crawford (2001, 2003) menggunakan variabel demografi antara lain : umur, gender, pengalaman, pendidikan dan masa kerja untuk melihat kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada manajer Australia (Barat) dan manajer Hongkong (Timur). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari jenis kelamin dan umur terhadap kepuasan kerja. Umur lebih memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada manajer Hongkong dari pada manajer Australia. Sementara tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara manajer Hongkong dan Australia dalam pengaruh variabel demografi terhadap komitmen organisasi.

Yuan dan Ting (1997), menggunakan karakteristik individu yaitu : keinginan untuk melayani masyarakat, pendidikan, jenis kelamin, usia dan golongan pegawai serta ras (suku) untuk melihat kepuasan kerja pegawai pemerintah federal. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja. Keinginan untuk melayani masyarakat, pendidikan, dan jenis kelamin tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara usia berpengaruh terhadap kepuasan kerja tergantung pada tingkat golongan pegawai serta ras (suku).

Kierstead (1998), melakukan penelitian terhadap kepribadian dan hubungannya dengan kepuasan kerja, menemukan bahwa kepribadian dapat secara reliabel diukur dan merupakan prediktor yang valid bagi kepuasan kerja.

Sementara itu Ellicson (2002), meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pemerintah, dimana hasilnya menunjukkan bahwa karakteristik individu antara lain : jenis kelamin, usia dan jabatan menunjukkan hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja pegawai, sementara jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan.

Dari berbagai hasil penelitian tersebut terlihat bahwa karakteristik individu yang sering dipergunakan dalam banyak penelitian adalah variabel demografi, seperti : umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman (masa kerja), status perkawinan, jabatan yang dihubungkan baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasi. Data-data variabel demografi tersebut pada umumnya mudah diperoleh pada bagian personalia dari suatu organisasi dan tidak memerlukan eksplorasi terhadap persepsi dari karyawan. Sementara sebahagian peneliti menggunakan karakteristik individu yang sifatnya lebih khusus yang berhubungan dengan watak atau sifat (*dispositional traits*), seperti : kebutuhan, sikap, minat kerja serta kepribadian yang pengumpulan datanya harus melalui eksplorasi terhadap persepsi responden. Selain itu secara umum penggunaan variabel demografi dalam berbagai penelitian terdahulu bukan sebagai variabel utama.

Dalam penelitian ini karakteristik individu yang akan digunakan berhubungan dengan watak atau sifat (*dispositional traits*) dari individu dengan dimensi antara lain : kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran. Penggunaan *dispositional traits* dengan berbagai dimensi tersebut diharapkan dapat lebih menggali perilaku individu yang sebenarnya yang tidak dapat diamati secara langsung untuk mengetahui pola-pola dan kecenderungan perilaku individu dalam dunia kerja, sementara kepuasan kerja karyawan diukur dengan berbagai indikator seperti ; sifat pekerjaan, rekan kerja, supervisor, upah dan promosi.

Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita dan kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa karakteristik

individu seperti kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Aceh. Berdasarkan dukungan teori dari beberapa pakar dalam bidang perilaku keorganisasian dan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa peran karakteristik individu dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di tempat mereka bekerja akan semakin penting dewasa ini, sehingga berbagai karakteristik individu diwujudkan dan tercermin melalui kepuasan kerja karyawan, sesuai penelitaian, Lumbanraja (2007) Loc dan Crawford (2001 ; 2003) ; Yuan dan Ting (1997) ; Ellicson (2002), hasil penelitiannya membuktikan bahwa terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja meskipun penelitiannya menggunakan variabel demografi dari karakteristik individu.

#### **4. Pengujian Hipotesis 4**

##### ***H<sub>4</sub>* Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Aceh. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Aceh seperti terlihat pada Tabel 5.20 adalah sebesar 1.165 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.098. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu dibawah 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan diatas 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 yang telah dirumuskan yaitu terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan PT. Bank Aceh dalam penelitian ini tidak dapat diterima. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian penelitian yang dulakukan Lumbanraja (2007) dengan judul “pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (Studi

pada Pemerintah Daerah di Propinsi Sumatera Utara) hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Aceh. Disisi lain hasil penelitian ini juga tidak mendukung penelitian Orpen (1997); Yuan dan Ting (1997), dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional diukur melalui 4 (dimensi) dimensi yaitu pengaruh ideal (*Idealized Influence-charisma*), motivasi yang menginspirasi (*Inspiration Motivation*), rangsangan intelektual (*Intellectual Stimulation*), dan pertimbangan yang diadaptasi (*Individualized Consideration*).

Beberapa penelitian yang telah melakukan kajian antara hubungan variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, namun demikian yang menjadi fokus peneliti selama ini hanya pada variabel gaya kepemimpinan traksaksional, dan transformasional. Orpen (1997), telah melakukan studi dan mengkaji pengaruh dari variabel mentoring formal dari pemimpin yaitu kesempatan untuk berinteraksi dan kedekatan hubungan terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya keterkaitan antara dua variabel tersebut dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi dan akan dapat meningkatkan sikap untuk meningkatkan kinerjanya.

Nemanich dan Keller (2007) menganalisis dampak kepemimpinan transformasional pada 447 karyawan, dari perusahaan multinasional besar yang mengalami merger dan diintegrasikan menjadi organisasi baru. Mereka mendapati, perilaku kepemimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang diadaptasi secara positif terkait dengan penerimaan, kepuasan pekerjaan, dan kinerja karyawan. Dilain pihak hasil penelitian ini tidak sesuai penelitian Sudarmadi (2007), hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya

kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk memperbaiki kinerja karyawan administratif terutama dimensi terhadap pengendalian biaya-biaya dan inisiatif kemandirian maka diperlukan gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan autokratis dalam suasana budaya organisasi sistem terbuka dan berorientasi pada proses sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita dan kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian tersebut tidak menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang diadaptasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Aceh. Berdasarkan dukungan teori dari beberapa pakar dalam bidang perilaku keorganisasian dan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa peran kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan penelitian, Lumbanraja (2007) penelitian Orpen (1997); Yuan dan Ting (1997), hasil penelitiannya membuktikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

## 5. Pengujian Hipotesis 5

### **$H_5$ Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. Bank Aceh. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja adalah sebesar 4,634 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu nilai yang jauh diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah .0,05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat

dikatakan bahwa hipotesis 5 yang disusun yaitu terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja PT. Bank Aceh dalam penelitian ini dapat diterima, artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Aceh. Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita atau kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian tersebut menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Aceh. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lumbanraja (2007), Lock Crawford (2001; 2003) dan Yuan dan Tind (1997). Fenomena ini dapat dipahami, karena disebabkan karyawan dan manajemen Bank Aceh menganut dan menyakini, mengamalkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi yang dirumuskan sebagai **CAYA PROFIT ASA BERSAMA KARYA** yang memiliki nilai-nilai kepercayaan atau *trust* (CAYA), profesional dan integritas atau *profesional and intergrity* (PROFIT), kepuasan nasabah atau *customer satisfaction* (ASA), berkembang bersama atau *growth together* (BERSAMA) dan karya bersinambungan atau *sustainable effort* (KARYA). Semua karyawan dan manajemen Bank Aceh memahami dan menyakini nilai-nilai ini secara inspiratif menggambarkan KARYA BERSAMA akan menimbulkan ASA yang memberikan *earning* bagi stakeholders dalam artian luas, yang akan membawa Bank Aceh lebih baik dan penuh CAHAYA.

Disisi lain penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sementara budaya organisasi itu sendiri selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Robbins, 2003). Sejalan dengan itu Yousef (2000), dalam penelitiannya tentang komitmen organisasi pada organisasi non-western, menemukan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Oleh karena semakin baik kesesuaian antara nilai-nilai budaya organisasi

terhadap nilai dan kepercayaan karyawan, maka semakin besar prestasi organisasi (Odom,1991). Selanjutnya budaya organisasi yang tercermin melalui budaya kerja merupakan aspek penting yang menentukan sikap kerja seorang karyawan, baik itu kinerja, kepuasan kerja maupun kemangkiran (Luthan, 2005).

## 6. Pengujian Hipotesis 6

### **$H_6$ Terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 9,522 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu nilai yang jauh diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah .0,05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 yang disusun yaitu terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh dalam penelitian ini dapat diterima, artinya bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yakin, *at.all* (2013) menunjukkan bahwa nilai-nilai Karakteristik Individu mempunyai pengaruh yang positif dengan nilai konstanta sebesar 0,56 dan signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung}$  (4,80) yang lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1.966) pada derajat bebas (db) 1819. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa "Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sekretaris Desa" terbukti kebenarannya. Satu-satunya variabel bebas yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap variable kinerja sekdes Kabupaten Mujokerto adalah variabel karakteristik individu. Variabel bebas lainnya yaitu karakteristik organisasi dan

implementasi kebijakan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan. Dimensi-dimensi karakteristik Individu antara lain ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap, berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekdes Kabupaten Mojokerto dengan dimensi outcome (hasil), behavior (perilaku) dan penilaian. Dengan meningkatkan karakteristik individu akan dapat meningkatkan kinerja sekdes Kabupaten Mojokerto. Disisi penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Muhammad Rika Awan (2002), Dewi Chaliaty (2010), Yaqub (1996), Soekadi (1999) dan Normansyah (2010).

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Rahman (2013) yaitu terdapat Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai terjadi karena pegawai bekerja sesuai keahlian, pendidikan dan pengalaman kerja, serta taat pada aturan kerja atau beretika dalam bekerja, Sehingga pegawai mudah menyelesaikan pekerjaannya yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Donggala. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel karakteristik individu, mempunyai pengaruh kinerja pegawai di Kantor Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Donggala, hal ini menunjukkan bahwa variabel karakteristik individu (X1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja (Y) di Kantor Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Donggala.

Hasil analisis dari penelitian ini mengindikasikan bahwa karakteristik individu dengan indikator keahlian, pendidikan, pengalaman kerja, sejalan dengan teori yang dikemukakan Mathis dan Jackson (2002), bahwa karakteristik individu yaitu: 1) Keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *technical skill, human skill, conceptual skill*, kecakapan untuk

memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan. 2) Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang. Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan

## 7. Pengujian Hipotesis 7

### ***H<sub>7</sub>* Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 7 pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 8,024 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu nilai yang jauh diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah .0,05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 7 yang disusun yaitu terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh dalam penelitian ini dapat diterima, artinya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya

organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara. Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat pegawai lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita dan kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian ini akan menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi kinerja karyawan Bank Aceh.

Dari hasil uji hipotesis terbukti bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang dilakukan maka semakin meningkatnya kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Dalam hal ini pegawai dapat bekerja sama dengan baik dengan atasan sehingga pegawai bisa mempertanggung jawabkan setiap pekerjaan yang diberikan dan dapat menghasilkan kualitas pekerjaan yang memuaskan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Day & Lord (1988) menyatakan bahwa kepemimpinan berperan besar dalam mencapai sasaran atau tujuan suatu organisasi, dimana sasaran atau tujuanyang ingin dicapai adalah berupa prestasi atau kinerja. Reksohardiprojo & Handoko (1996) juga menyatakan bahwa kepemimpinan

mempengaruhi banyak faktor, salah satunya adalah kinerja organisasi Pradana, *at.all* dalam penelitiannya untuk menguji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Mustika Bahana Jaya Lamulang, dengan menggunakan uji t. berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung = 4,435 sedangkan nilai t tabel 1,995 sehingga t hitung > t table atau *p-value*  $0,000 < 0,05$ . Jadi  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sementara Bass dan Avolio, (1992) menyimpulkan yang bahwa dengan gaya kepemimpinan transformatif, bawahan dapat menimbulkan rasa percaya (*feel trust*), simpati/kekaguman (*admiration*), setia (*loyalty*) dan rasa hormat (*respect*) terhadap pemimpin, dan karyawan juga termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih terhadap pekerjaannya. Sedangkan Bass dalam Judah (2010) mengatakan bahwa perilaku pemimpin transformatif akan menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya dan ini akan membangun kepercayaan dari bawahan, sehingga terciptanya kesesuaian nilai antar a atasan dengan bawahan yang akhirnya memberikan dampak yang baik terhadap keberhasilan organisasi, disisi lain penelitian yang kami laksanakan ini mendukung penelitian yang dilaksanakan Siahaan (2007) dalam penelitiannya dengan judul : Anteseden kinerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan : Studi berdasarkan perspektif jender Pada sektor jasa perbankan di wilayah DKI Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan yang diukur dengan gaya transformasional dan transaksional memiliki implikasi langsung terhadap perilaku dan kinerja karyawan, berdasarkan persepsi karyawan perbankan bahwa kinerja yang dipimpin oleh manajer menengah perempuan. Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya didasarkan pada kepemimpinan transformatif dipandang sebagai kunci *master* untuk keberhasilan organisasi. Hal ini karena efektivitas organisasi

ditentukan oleh sejumlah faktor (Bryman, 1986). Kelly (1988) menyarankan agar pengikut juga memainkan peranan penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Sashkin (1987) menyatakan bahwa pemimpin transformatif memberikan dasar untuk menciptakan organisasi yang sangat efektif yang didasarkan pada kinerja (*performance*) atau keuntungan (*profit*). Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahwa kunci efektivitas organisasi tidak hanya didasarkan pada kepemimpinan transformatif saja, tetapi juga membutuhkan peran serta dari pegikutnya (bawahan). Pendapat Peters dan Waterman ini mendukung apa yang dikatakan Kelly (1988) yang bahwa bawahan mempunyai peran penting dalam menentukan efektivitas organisasi, jadi hasil penelitiannya juga mendukung hasil penelitian ini.

## 8. Pengujian Hipotesis 8

### **$H_8$ Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 9 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 9,451 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu nilai yang jauh diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0,05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 8 yang disusun yaitu terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh dalam penelitian ini dapat diterima, artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Hasil penelitian ini mendukung penelitian peneltian ini juga mendukung hasil penelitian Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada

perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Disisi lain penelitian ini mendukung penelitian yang dilaksanakan Siahaan (2007) dalam penelitiannya dengan judul : Antecedent kinerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan : Studi berdasarkan perspektif jender Pada sektor jasa perbankan di wilayah DKI Jakarta. Hasil penelitian budaya organisasi yang diterapkan manajer menengah laki-laki dan perempuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan di wilayah DKI Jakarta, artinya semakin manajer menengah laki-laki menerapkan budaya organisasi beorientasi inovasi dan manajer menengah perempuan berorientasi pada hasil, maka kinerja karyawan Pada sektor jasa perbankan di wilayah DKI Jakarta akan meningkatkan kinerjanya. Dilain pihak menurut Elbadri (2007), dalam Aiyub, diantara faktor-faktor penting mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin dan budaya organisasi.

Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita dan kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian ini akan menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi kinerja karyawan Bank Aceh. Dari hasil uji hipotesis terbukti bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang dilakukan maka semakin meningkatnya kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Dalam hal ini pegawai dapat bekerja sama dengan baik dengan atasan sehingga pegawai bisa

mempertanggung jawabkan setiap pekerjaan yang diberikan dan dapat menghasilkan kualitas pekerjaan yang memuaskan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Day & Lord (1988) menyatakan bahwa kepemimpinan berperan besar dalam mencapai sasaran atau tujuan suatu organisasi, dimana sasaran atau tujuanyang ingin dicapai adalah berupa prestasi atau kinerja. Reksohardiprojo & Handoko (1996) juga menyatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi banyak faktor, salah satunya adalah kinerja organisasi. Disisi lain dari hasil penelitian Pramadewi (2010) hasil persamann regresi yang sudah dilakukan untuk melakukan prediksi (estimasi) bagaimana, pengaruh *variable independent* dalam hal ini budaya organisasi terhadap kinerja sebagai *variable dependent*. Dapat dilihat bahwa nilai demensi budaya organisasi berpengaruh pada kinerja pegawai. Untuk mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial, pengaruh ini adalah budaya organisasi ini secara parsial mempengaruhi terhadap kepuasan kerja pegawai, penelitian juga mendukung penelitian yang kami lakukan.

## 9. Pengujian Hipotesis 9

### ***H<sub>9</sub>* Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh.**

Hipotesis 9 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 11,074 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu nilai yang jauh diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0,05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 9 yang disusun yaitu terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank

Aceh dalam penelitian ini dapat diterima, artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Aceh. Hasil penelitian ini mendukung penelitian penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan.

Disisi lain penelitian ini mendukung penelitian yang dilaksanakan Siahaan (2007) dalam penelitiannya dengan judul : Anteseden kinerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan : Studi berdasarkan perspektif jender Pada sektor jasa perbankan di wilayah DKI Jakarta. Hasil penelitian kepuasan kerja karyawan perbankan wilayah kerja DKI Jakarta yang di pinpin oleh manajer menengah laki-laki dan perempuan berpengaruh positif dan kinerja karyawan perbankan di wilayah DKI Jakarta berpengaruh pada kepuasan kerja dengan adanya imbalan intrinsik dan ekstrinsik, artinya semakin manajer menengah laki-laki berhasil meningkatkan kepuasan kerja karyawan beoreintesi inovasi dan manajer menengah perempuan berorientasi pada hasil, maka kinerja karyawan Pada sektor jasa perbankan di wilayah DKI Jakarta akan meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini mendukung penelitian Josiah (2011) dimana Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Provinsi Lampung yang ditunjukkan oleh koefisien regresi  $\beta_3$  sebesar 0,227. Dari ketiga variabel bebas yang diteliti yang memberikan kontribusi pengaruh terbesar dalam meningkatkan Kinerja Pegawai adalah Budaya Organisasi, yang diikuti oleh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Penelitian Mariam (2009), hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh dari organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif. Suhaimi, Mawengkang & Siahaan (2014), hasil penelitian yang dilakukan membuktikan tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan KPO PT. Bank Aceh di Banda Aceh, hal ini disebabkan perselisihan internal yang terjadi di KPO PT. Bank Aceh yang muncul akibat selisih paham terhadap kebijakan yang baru yang dikaitkan dengan kinerja sehingga menimbulkan pro-kontra antara karyawan dengan pimpinan yang menyebabkan mosi tidak percaya terhadap jajaran pimpinan PT. Bank Aceh. Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita dan kondisi yang sebenarnya pada Bank Aceh, maka hasil penelitian ini akan menggambarkan bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi kinerja karyawan Bank Aceh.

Untuk mengetahui secara ringkas hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 5.31.

**Tabel 5.31** Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis

Pernyataan Hipotesis	Std. Esti mat e	S.E .	CR	P	Kesim pulan
1. Karakteristik individu berpengaruh terhadap budaya organisasi	0.24 5	0.1 96	3.1 96	0.0 01	Hipot esis diter ma
2. Kep. transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi	0.42 6	0.2 11	5.5 65	0.0 00	Hipot esis diter ma
3. Karakteristik individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja	0.09 4	0.2 00	1.1 95	0.2 32	<i>Hipote sis tidak diter ma</i>
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja	0.13 5	0.2 23	1.6 55	0.0 98	<i>Hipote sis tidak diter ma</i>

5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja	0.37 8	0.0 81	4.6 34	0.0 00	Hipot esis diter ma
6. Karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan	0.37 3	0.0 32	9.5 22	0.0 00	Hipot esis diter ma
7. Kep. transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan	0.30 1	0.0 33	8.0 24	0.0 00	Hipot esis diter ma
8. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	0.37 9	0.0 13	9.4 51	0.0 00	Hipot esis diter ma
9. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	0.44 7	0,0 13	11. 07 4	0.0 00	Hipot esis diter ma

Sumber : Hasil penelitian Marbawi



## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh., (2000). *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Third Edition. London: Collier Macmillan Publishers & Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers
- Bangun, Wilson., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Bernadin, H. John and Joyce. A. Russell., (1998). *Human Resource Management : An Experiential Approach*, Second edition, Mc.Graw Hill, Boston.
- Brasmasari, Ida Ayu, (2004). *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok*. Penerbitan Pers Jawa Post, Disertasi Universitas Airlangga Surabaya.
- Brasmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus, (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknyaada Kinerja Perusahaan. Studi kasus pada PT. Pei Hai International Witama Indonesia*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10. Nomor. 2 September 2008.: 124-135
- Camaron, K.S, and Quin E. Robert. (2011) 3<sup>th</sup> edition. *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the competingValue Framwork*Addison-Wesley Publishing Company, Inc, USA

- Ferdinand, Augusty, (2014). *Structural Equation Modelin Dalam Penelitian Manajen*, Edisi Kelima, BP-UNDIP, Semarang.
- Ferdinand, Augusty, (2014). *Metode Penelitian Manajen*, Podoman Penelitian Skripsi, Tesis, dan Desertas Ilmu Manajemen, Edisi kelima BP-UNDIP, Semarang.
- Ghozali, Imam, (2014). *Konsep dan Aplikasi Dengan Progran AMOS 22.0*, Cetakan ke 6, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, H. Melayu S.P., (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Hair, J.F. et al., (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition, New Jersey. Prentice-Hall
- Kusumawati, Andriani., (2007). “*Kepemimpinan Dalam Perspektif Gender: Adakah Perbedaan?*” Profit. Jurnal Administrasi Bisnis. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya, Vol. 1, No. 1 Tahun 2007, hal. 33 - 44
- Kuswiyanto, (2001). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru dan Karyawan SMU Muhammadiyah Surabaya*, Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Koesmono H. Teman., (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengelahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Desertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kuhnert, K. W., (1994). “*Transformational Leadership : Developing people through delegatiaon.*” Dalam B.M Bass & B.J Avolio (Ed), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (hh.10-250. Thousand Oaks, CA ; Sage.

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi., (2008). *Organizational Behavior*, Edisi ke-8 McGraw-Hill International. Inc. Singapura.
- Lumbanraja, Prihatin., (2007). *Desertasi: Pengaruh Kateristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang.
- Luthans, Fred., (2006). *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGraw-Hill International, Singapore.
- Luthans, Fred., (2011). *Organizational Behavior*, Twelth Edition, McGraw-Hill Companies Inc. New York.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu., (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ketujuh, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mariam, Rani., (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Tesis. Semarang : Universitas Diponegoro Semarang, Program Pascasarjana.
- Mas'ud, Fuad., (2004). *Survai Diagnosis Organisasiaonal : Konsep dan Aplikasi*. Banan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mathis, R.L dan J.H Jackson., (2011). *Human Resource Manajemen*. Thirteen Edition, South Western Cengege Learning, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA.
- Newstrom John W & Davis Keith., (2002). *Organization Behavior: Human Behavior at Work*, Eleventh Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Nitisemito, A.S., (2002). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Galia Indonesia, Jakarta

- Nimran, Umar., (2004). *Perilaku Organisasi*, Cetakan ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Nugroho, Rahmat., (2006). Tesis: *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, (Studi empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Pesero), Cabang Medan.* Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Noor, Juliansyah., (2013). "*Penelitian Manajemen*" Tinjauan Filosofis dan Praktis Edisi Pertama, Prenadamedia Group, Jakarta.
- Flippo E. B., (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa, Moh. Mas'ud. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Rachmawati., Ike Kusdyah., (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Rahman Abdul (2013). *Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Donggala.* E-jurnal katalogis, volume 1 nomor 2 hlm. 71-86, ISSN: 2302-2019
- Rivai, Veithzal, dan E.J. Sagala., (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen, P dan Timothy A. Judge., (2008). *Perilaku Organisasi* Jilid I & II, Edisi Bahasa Indonesia, Ahli Bahasa, Tim Indeks, P.T. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Schein, Edgar H., (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3<sup>rd</sup> Jossey-Bass Publisher, San Fransisco.
- Sedarmayanti, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Pertama, Penerbit PT.Refika Aditama, Bandung.

- Sekaran, Uma., (2007). *Research Methods For Busines*. Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, penerbit Salemba empat, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., (2006). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Aksara, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendy., (1995). *Metode Penelitian Survei*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Simamora, Henry., (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Siahaan, Elisabet., (2007). *Anteseden Kinerja Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Berdasarkan Perspektif Jender Pada Sektor Jasa Perbankan di Wilayah DKI Jakarta*, Universitas Brawijaya Program Pascasarjana, Malang.
- Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa., (2007). *Perilaku Organisasional*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Subyantoro, Arief., (2009). *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi UPN Vol. 11 No. 1 Maret 2009 hal : 11-19. Jogayakarta
- Sudarmadi, (2007). *Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Studi Empirris : Karyawan Administratif Universitas Semarang. [Tesis]. Semarang : Universitas Dipenogoro Semarang, Program Pascasarjana.
- Suhaimi, E., Mawengkang, H., & Siahaan, E., (2014). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat Operasional (KPO) PT. Bank Aceh Banda*

- Aceh. *Jurnal Manajemen Sains*, Volume 2 Nomor 1, 2338-01101
- Sujak, Abi., (1990). *Kepemimpinan Manager Eksistensi dalam Perilaku Organisasi*. PT Gramedia, Jakarta.
- Sekaran, Uma., (2007). *Research Methods For Business*, Metode Penelitian Untuk Bisnis Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Tampubolon, Manahan P., (2008). *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Tanadi, Monica., (2013). *Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Dewa Tour dan Travel Tahun 2013*, E-journal Graduate Unpar Part A-Economics, Vol. 1 No. 1 (2014) ISSN 2355-4304, Universitas Katolik, Parahyangan.
- Ting and Yuan., (1997). *Determinant of Job Satisfaction of Federal Government Employees*, Journal of Public Personal Management, Volume 26, No. 3, 313-334.
- Tjiptono, Fandy, dan Akhmad Syakhroza., (1999). *Kepemimpinan Transformasional*. Manajemen dan Usahawan Indonesia, No.9. Thn. XXVIII
- Tuhelelu, Ahmad., (2010). *Dampak Karakteristik Individu, Pekerjaan Dan Situasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Dan Jinerja Edukatif Pada PT UD Ambon*, Jurnal Ilmu Ekonomi Advantage, Volume1, Nomor 1
- Thoha, M., (2003). *Pengembangan Organisasi*, Proses Diagnosa dan Intervensi, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Thoha, M., (2007). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Penerbit Rajawali, Jakarta.
- Tika H. Moh. Pabundu., (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.

- Thoyib Armanu., (2005). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
- Torang, Syamsir., (2013). *Organisasi dan Manajemen, (Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)* Cetakan kesatu, CV. Alfabeta, Bandung.
- Tulim, A., Raha, Siti. A.S. & Siahaan, E., (2013). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Dosen Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Institut Teknologi Manajemen Internasional (ITMI) Medan*, Jurnal Manajemen Sains, Volume, 1 Nomor 1 2338-
- Umar, Husein., (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.



*This page is intentionally left blank*

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur yaitu: men, money, methode, materials, machines, dan market. Unsur men(manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari man power management. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (personal management). Apa saja persamaan dan perbedaan antara MSDM dengan manajemen personalia itu? Persamaan MSDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuannya tujuan

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. .